

AFFÄRSPLAN

STOCKHOLMSHEM

2009

1. AFFÄRSIDÉ OCH VISION	3
AFFÄRSIDÉ	3
VISION	3
2. ÄGARDIREKTIV	4
2.1 BUDGET OCH ÄGARDIREKTIV 2009 FÖR KONCERNEN STOCKHOLMS STADSHUS AB	4
2.2 STYRDOKUMENT FÖR DE KOMMUNALA BOLAGEN	4
2.3 STYRNING	5
2.4 REVISION	6
2.5 KOMMUNFULLMÄKTIGES INRIKTNINGSMÅL	6
2.6 MÅL OCH UPPGIFTER FÖR STOCKHOLM STADSHUS AB	8
2.7 MÅL OCH UPPGIFTER FÖR BOSTADSBOLAGEN	8
2.8 MÅL OCH UPPGIFTER FÖR STOCKHOLMSHEM	9
2.9 ÄGARDIREKTIV FÖR 2009-2011	9
3. OMVÄRLDSANALYS.....	11
3.1 MARKNADSSITUATIONEN	11
3.2 BOSTADSMARKNADEN	11
3.3 HYRESSÄTTNING	12
3.4 KONKURRENT- OCH KUNDANALYS	13
3.5 BOSTADSPOLITISKA FÖRUTSÄTTNINGAR	13
4. VERKSAMHETSANALYS OCH ÖVERGRIPANDE FÖRBÄTTRINGSÅTGÄRDER.....	14
4.1 KUNDPERSPEKTIVET	14
4.2 PRODUKT- OCH TJÄNSTEPERSPEKTIVET	14
4.3 PERSONAL- OCH MEDARBETARPERSPEKTIVET	15
4.4 EKONOMIPERSPEKTIVET	16
4.5 INTERNA PROCESSPERSPEKTIVET	16
4.6 SÄRSKILDA FÖRBÄTTRINGSÅTGÄRDER 2009	17
5. ORGANISATION & ARBETSFÖRDELNING	20
6. STRATEGIER.....	22
7. FÖRETAGSÖVERGRIPANDE MÅL	24
8. PLANERINGS- OCH UPPFÖLJNINGSPROCESSEN	25
9. STYRANDE DOKUMENT	26

Bilaga 1 Planerings- och uppföljningsprocessen - karta

Bilaga 2 Stadsövergripande styrdokument

1. AFFÄRSIDÉ OCH VISION

Affärsidén beskriver det övergripande syftet och målet med företagets verksamhet. Visionen beskriver på längre sikt ett önskvärt framtida tillstånd för företaget.

Affärsidé

Stockholmshem ska:

- Äga och hyra ut bostäder i Stockholm.
- Skapa bästa möjliga förhållanden för hyresgästerna så att långa och goda hyresgästrelationer främjas.
- Förvalta och utveckla fastigheterna så att god tillväxt i värde och kassaflöde uppnås.

Vision

Stockholmshems verksamhet ska kännetecknas av långsiktighet, kvalitet och god ekonomi med inriktningen att

- Som *hyresvärd* vara det bästa alternativet för bostadshyresgäster i Stockholm.
- För *ägarna* framstå som det bästa bostadsbolaget.
- Som *arbetsgivare* betraktas som det mest attraktiva företaget inom bostadssektorn.

Kort sagt vara "BÄST I KLASSEN"

2. ÄGARDIREKTIV

Ägarna ställer vissa krav på oss och formulerar övergripande viljeinriktningar för vår verksamhet

2.1 Budget och ägardirektiv 2009 för koncernen Stockholms Stadshus AB¹

Stockholms stad har valt att organisera vissa verksamheter i bolagsform. Dessa verksamheter ska ses som en viktig del av kommunkoncernen. Stadens bolag är samlade i ett koncernförhållande inom Stockholms Stadshus AB. Inom koncernen finns 17 aktiva bolag inom tre huvudområden - fastigheter, infrastruktur och övriga bolag. Bolagen bedriver verksamhet inom olika områden som är av central betydelse för stadens invånare, t.ex. bostäder, vatten och avlopp, parkering och kultur. Kommunfullmäktige fattar beslut i budgeten om ägardirektiv för samtliga bolag inom koncernen. Bolagens styrelser får genom ägardirektiven uppdrag som ska verkställas under verksamhetsåret. För bolagsstyrelserna gäller samma inriktningsmål som för stadens nämnder. För koncernen som helhet och för dotterbolagen gäller att tillgodose krav på långsiktig värdetillväxt. För bolagen gäller i övrigt specifika direktiv inom respektive verksamhetsområde. För bostadsbolagen gäller till exempel att uppföra nya bostäder, upprusta och förvalta befintligt bestånd samt utveckla servicen till sina hyresgäster.

2.2 Styrdokument för de kommunala bolagen

Det finns en omfattande lagstiftning som reglerar en stor del av den verksamhet som bedrivs i bolagsform.

Aktiebolagslagen

Aktiebolagslagen gäller i alla delar för kommunala aktiebolag. För bolagets löpande verksamhet är den skriftliga arbetsordningen av mycket stor vikt. I arbetsordningen ska formerna för styrelsearbetet samt arbetsfördelningen inom styrelsen fastslås. Vidare ska arbetsordningen reglera ansvarsfördelningen mellan VD och styrelse samt tydliggöra formerna för den ekonomiska rapporteringen.

Koncernstyrelsen Stockholms Stadshus AB fastställer en standardarbetsordning vilken sedan anpassas efter respektive bolags verksamhet. Arbetsordningen ska omprövas årligen och vid behov.

Kommunallagen

Enligt kommunallagen får kommuner och landsting efter beslut av kommunfullmäktige överlämna till ett kommunalt bolag att sköta en kommunal angelägenhet som inte enligt lag ska handhas i viss ordning. Ett kommunalt bolag får bara syssla med sådant som faller inom den kommunala kompetensen. Det innebär att bolaget får bedriva verksamhet som är av allmänt intresse och som har anknytning till kommunens område och dess medlemmar. Bolaget får bara driva näringsverksamhet om det sker utan vinstsyfte.

Sekretesslagen

Tryckfrihetsförordningen och sekretesslagens bestämmelse om rätt att ta del av allmänna handlingar gäller i kommunala bolag där kommunen har ett rättsligt bestämmande inflytande. Detta betyder bland annat att bolagens handlingar är allmänna och normalt offentliga.

Sekretesslagen reglerar undantagen från offentlighetsprincipen, dvs. vad som ska sekretesskyddas. Sekretess gäller för uppgifter, vars röjande skulle skada bolagets eller affärspartners affärs- eller driftförhållanden eller skada anställds, hyresgästs eller annans personliga integritet.

Förvaltningslagen

Handläggning av begäran om utlämnande av handling som förvaras i bolaget utgör myndighetsutövning. Det innebär att förvaltningslagens bestämmelser om motivering av beslut, om underrättelse av beslut, om anvisning för hur beslut kan överklagas samt om överklagande och omprövning av beslut ska iakttas.

Arkivlagen

Bolagens arkiv ska bevaras, hållas ordnade och vårdas med de föreskrifter som ges i arkivlagen.

Lagen om offentlig upphandling (LOU)

All upphandling, såväl under som över tröskelvärden, ska enligt LOU göras affärsmässigt utan ovidkommande hänsyn. En upphandlande enhet får som regel inte vända sig till enbart en leverantör. Lagen styr hur en upphandling ska göras med bland annat avseende på anbudsutformning, tidsperioder och annonsering, urvalskriterier m.m. Härutöver regleras bolagens verksamhet av lagstiftning inom ekonomiområdet. Dessutom omfattas verksamheterna i dotterbolagen Stockholm Vatten AB och S:t Eriks Försäkring AB av VA-lagen respektive försäkringslagen. Även de allmännyttiga bostadsbolagen omfattas av en särskild lagstiftning.

Policies och styrdokument

Stockholms stad har ett antal policies och styrdokument som ska reglera verksamheten för såväl nämnder som bolag.

¹ Budget 2009 för Stockholms stad och inriktning för 2010 och 2011 samt utvecklingsdirektiv för koncernen Stockholms Stadshus AB

2.3 Styrning

Kommunfullmäktige

Kommunfullmäktige har det övergripande ansvaret för stadens verksamheter. Detta innebär att fullmäktige ska besluta vilken verksamhet kommunen ska driva, vilka nämnder och bolag som ska finnas och hur verksamheten ska fördelas mellan olika nämnder och bolag.

Bolagsordningen

Kommunfullmäktige ska fastställa bolags-ordningen och därmed föremålet för och det kommunala ändamålet med bolagets verksamhet. Bolagsordningen får inte ändras utan kommunfullmäktiges medgivande. Kommunfullmäktige ska ges tillfälle att ta ställning innan sådana beslut fattas i bolagens verksamhet som är av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt. Frågor som tillkomst av nya bolag, avyttrande av bolag eller delar av bolag är exempel på frågor som ska behandlas av kommunfullmäktige, om inte bolaget redan fått ett direktiv av kommunfullmäktige om att verkställa ett sådant beslut. Kommunfullmäktige ska välja samtliga ledamöter i de kommunala bolagen, om inte till exempel lagstiftningen anger andra former eller om bolaget inte är helägt.

Bolagsstämman

Bolagsstämman är formellt bolagets högsta beslutande organ där aktieägarna utövar sin rätt att besluta i bolagets angelägenheter. På bolagsstämman ska behandlas frågor om bland annat fastställande av bolagets bokslut och ansvarsfrihet för styrelseledamöterna och VD. Kommunstyrelsen respektive koncern-styrelsen Stockholms Stadshus AB ska årligen utse ombud till såväl ordinarie som extra bolagsstämmor i bolagen. Den huvudsakliga och faktiska ägarstyrningen av bolagen sker vid andra tillfällen än på bolagsstämman. De årliga ägardirektiven för bolagen fastställs i kommunfullmäktige i samband med den årliga budgeten för Stockholms stad. Uppföljningen sker vid behandling av stadens årsredovisning, som även innefattar de kommunala bolagen. Stockholms Stadshus AB följer upp dotterbolagens verksamhet utifrån kommunfullmäktiges direktiv. Bolagens styrelser och verkställande ledningar har det operativa ansvaret för att kommunfullmäktiges beslut verkställs. Revisionen ska slutligen granska att den verksamhet som bedrivs av stadens bolag följer god kommunal redovisningssed.

Operativ ägarstyrning

Stockholms stad har valt att organisera flertalet av sina bolag i en s.k. äkta koncernbildning. Kommunfullmäktige har därmed delegerat den operativa ägardialogen till en koncernstyrelse. Koncernstyrelsen och dess koncernledning är därmed ägarens verktyg för att utöva ägarinflytandet. Bland de direktiv som kommunfullmäktige anger för moderbolaget ingår att verkställa kommunfullmäktiges ägardirektiv, svara för övergripande utveckling, strategisk planering, löpande översyn och omprövning, utöva ekonomisk kontroll och uppföljning, utveckla effektivare styrformer och utveckla samspelet mellan ägare, koncernledning och dotterbolag.

Bolagets styrelse

Styrelsen ansvarar för organisationen och förvaltningen av bolagets angelägenheter i enlighet med de lagar och andra regler som gäller för bolaget. Styrelsens huvudsakliga uppgifter är att fastställa strategin för bolagets verksamhet, säkerställa att bolaget har en effektiv ledning, följa upp och kontrollera bolagsledningens förvaltning samt se till att bolagets ägare och omvärld informeras om bolagets utveckling och ekonomiska situation. Styrelsen ansvarar för bolagets interna kontroll, vars övergripande syfte är att skydda ägarens investering och bolagets tillgångar. En styrelseledamot har en syssломannaliknande ställning i förhållande till bolaget. Det innebär att ledamoten är skyldig att ägna uppdraget den tid och omsorg som krävs för att på bästa sätt tillvarata bolagets och därmed ägarens intressen. Styrelsens ordförande har en särställning inom styrelsen med ett särskilt ansvar för att styrelsens arbete är väl organiserat och bedrivs effektivt samt att styrelsen fullgör sina uppgifter.

Styrelsen ska se till att det beslutsunderlag som föreläggs styrelsen utformas så att det ger en fullständig och rättvisande bild av ärendet och att beslutsunderlag som har ekonomiska konsekvenser alltid åtföljs av en ekonomisk kalkyl. Styrelsen ska se till att alla frågor som kan vara av principiellt intresse för kommunen förs till kommunfullmäktige för beslut, liksom andra frågor som enligt gällande riktlinjer ska överlämnas för ställningstagande till kommunfullmäktige eller moderbolaget Stockholms Stadshus AB. Dotterbolagens verksamheter är en mycket viktig del av stadens totala verksamheter och generellt bör styrelserna överväga om fler ärenden av större vikt eller principiell betydelse bör och kan hänskjutas till kommunfullmäktige för behandling och beslut. Styrelsen ska se till att de direktiv, beslut och föreskrifter som lämnas av kommunfullmäktige eller moderbolaget Stockholms Stadshus AB efterlevs av bolaget.

Personalrepresentanter i bolagens styrelser

Lagen (1987:1245) om styrelserepresentation för de privatanställda tillämpas inte i de kommunalt ägda bolagen. Personal-representanter ges dock möjlighet att närvara med yttranderätt och förslagsrätt vid bolagens styrelsesammanträden, om inte särskilda skäl föreligger. Före behandling i koncernstyrelse och kommunfullmäktige av de årliga ägardirektiven ska dessa förhandlas i CESAM enligt § 11 MBL, varvid de fackliga organisationerna på koncernnivå ska utgöra förhandlingspart. I de fall förändrade eller förtydligade ägardirektiv beslutas vid andra tillfällen än den årliga budgetbehandlingen ska förhandling enligt § 11 MBL ske i det berörda bolaget före beslut fattas i kommunfullmäktige respektive koncernstyrelsen.

Bolagets verkställande direktör

Verkställande direktören ska sköta den löpande förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar samt se till att bolagets bokföring och medelsförvaltning sköts på ett betryggande sätt. Verkställande direktören ansvarar för att förse styrelsen med den information om bolaget och dess verksamhet samt det underlag i övrigt som styrelsen behöver i sitt arbete.

Anställning av verkställande direktör och dennes förmåner

Moderbolaget Stockholms Stadshus AB ska samordna rekrytering av bolagets verkställande direktör i samarbete med bolagets ordförande, bolagets vice ordförande och finansborgarrådet. Beslutet om anställning av verkställande direktör ska fattas av bolagets styrelse. Bolagets ordförande och vice ordförande ska besluta gemensamt, efter samråd med moderbolaget och finansborgarrådet, om verkställande direktörens förmåner vid nyanställning. Detsamma gäller vid förändringar av villkoren i anställningsavtalet. Styrelsen ska informeras om verkställande direktörens anställningsförmåner. Bolagets ordförande och vice ordförande ska besluta gemensamt om eventuellt avsteg från principen att verkställande direktören inte äger bedriva verksamhet (inneha bisyssla) vid sidan av sin anställning i bolaget.

2.4 Revision

Den auktoriserade revisorn ska granska bolagets årsredovisning och bokföring samt styrelsens och den verkställande direktörens förvaltning. Den auktoriserade revisorn ska iakttä god revisionssed och de anvisningar, som bolagsstämman kan ha meddelat. Bolagets auktoriserade revisor ska utses på bolagsstämman. Valet ska styras av den upphandling som moderbolaget Stockholms Stadshus AB genomför i samarbete med revisionskontoret.

Lekmannarevisorn ska granska om bolagets verksamhet sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt samt om bolagets interna kontroll är tillräcklig. Även lekmannarevisorn ska följa de anvisningar som bolagsstämman kan ha meddelat. En lekmannarevisor ska avge en särskild granskningsrapport, som biläggs årsredovisningen från bolaget. Revisorskollegiet har uppdragit åt stads-revisionen att vara lekmannarevisornas sakkunniga biträden vid den allmänna granskningen. Lekmannarevisorer för stadens helägda bolag ska utses av kommunfullmäktige bland kommunens valda revisorer eller deras ersättare.

Bolagets styrelse ska se till att bolagets revisorer en gång per år i god tid före bokslutet ges möjlighet att träffa styrelsen, samt att såväl de auktoriserade revisornas som lekmannarevisornas rapporter anmäls i styrelsen och i förekommande fall besvaras av styrelsen.

2.5 Kommunfullmäktiges inriktningsmål

I följande avsnitt redogörs för de tre inriktningsmålen som lagts fast för stadens verksamheter². Under respektive inriktningsmål redovisas ett utdrag för de mål vi bedömer har anknytning till vår verksamhet.

² Budget 2009 för Stockholms Stad och inriktning för 2010 och 2011

1. Stockholm ska vara en attraktiv, trygg, tillgänglig och växande stad för boende, företagande och besök

Stockholm ska bli norra Europas mest företagsvänliga stad genom bl.a.

- erbjuda valfrihet och mångfald av aktörer som ger fler arbetsgivare
- ny upphandlingspolicy som underlättar för småföretag att vara med i stadens olika upphandlingar
- skapa enkla, raka rutiner för ansökningar om bygglov och olika tillstånd.
- samarbete mellan kommuner som ingår i Stockholm Business Alliance stärker regionens konkurrenskraft
- planera vid nybyggnation för lokaler för småföretagande i bostadsområden.

Jobb istället för bidrag

- den samlade social- och välfärdspolitiken i Stockholm ska tydligt präglas av arbetslinjen och respekt för människors egna önskemål och behov. Alla som kan arbeta och försörja sig själva, måste på alla vis komma bort från bidragsberoende.
- den 1 januari 2008 startade Jobbtorg Stockholm. Målet med verksamheten är att förstärka och samordna stadens insatser för att stödja fler arbetslösa till egen försörjning. Alla som är beroende av ekonomiskt bistånd på grund av att de är arbetslösa ska garanteras en snabb individuell bedömning.
- boendemiljöer ska upprustas för att vända utvecklingen av utanförskap. Här har de kommunala bostadsbolagen ett ansvar att utveckla och förnya ytterstaden.
- friköp av kommunala hyresrätter ökar människors möjlighet att äga sin bostad och är därmed ett viktigt medel för att skapa en mer integrerad stad

En hållbar livsmiljö ska vännas och utvecklas genom att:

- kartlägga stadens utsläpp av växthusgaser och identifiera åtgärder hur dessa kan minskas
- miljöarbetet måste bedrivas ur ett samhällsligt helhetsperspektiv i samarbete med näringslivet, invånare, organisationer och myndigheter
- klimatinitiativet del två, fortsätter investeringsarbetet för att minska energiförbrukningen i våra egna fastigheter och verksamheter.
- att varje bolag och förvaltning ansvarar för att utforma de kriterier, t ex miljöhänsyn, som ska gälla för respektive upphandling.

Bostadsbyggnadstakten ska vara hög

- En växande stad ställer ökade krav på fler bostäder, staden bör bygga mer och bygga på höjden.
- Under mandatperioden planerar staden för 15 000 bostäder, varav en betydande del hyresrätter
- Boendekostnader ska sänkas genom bl.a. högre exploatering och mindre detaljrika krav från staden.
- påskynda arbetet med att ta fram detaljplaner, med målsättningen att tiden från start-PM till beslutad detaljplan på sikt halveras
- byggföretagen uppmanas ta fram de bästa tekniklösningarna för miljömässigt och ekonomiskt hållbara lösningar
- koppla samman inner- och ytterstaden genom förbättrade kommunikationer och en tätare och mer varierad bebyggelse
- framkomlighet, tillgänglighet och trygghet i fokus vid planering av nya bostadsområden

Framkomligheten i regionen ska öka

- staden står inför ett antal stora investeringsprojekt och ska verka för en utbyggd väg och kollektivtrafik i regionen
- koppla samman ytterstadens stadsdelar med varandra och med omgivande kommuner
- vägunderhåll ska förbättras och möjligheter till fler parkeringsplatser ses över

Stockholm ska upplevas som en ren, vacker, och trygg stad

- högre prioritering av städning, klottersanering och belysningsprogram av gemensamma utrymmen
- genomföra trygghetsanalyser vid alla ny- och ombyggnationer
- regelbundna trygghetsvandringar i bostadsområden
- blandade upplåtelseformer i hela staden
- bostadsbolagen ska vidta åtgärder för svartuthyrning

2. Kvalitet och valfrihet ska utvecklas och förbättras

Stockholmarna ska erbjudas ökad valfrihet och mångfald

- erbjuda boende i kommunala bostadsbolag möjlighet att ansöka om att friköpa sina lägenheter, särskilt viktigt i ytterstaden.
- bygga bostäder med blandade upplåtelseformer i nya bostadsområden

- utforma nya former för boende till personer med ett särskilt behov av stöd i vardagen, t.ex. äldre och personer med funktionshinder.

Stockholms förskolor och skolor ska ge alla ökad kunskap och utveckling i en trygg miljö

Kvaliteten inom stadens omsorgs-verksamheter ska öka - trygghet, värdighet och valfrihet ska prägla hela omsorgen.

- Tak-över-huvudet- garantin för de hemlösa ska säkerställas och en vägen-vidare-garanti som därefter tar vid ska införas. En tätare kontakt mellan socialtjänsten och bostadsbolagen ska etableras för att i ett tidigt skede förhindra vräkningar.

Staden ska vara en attraktiv arbetsgivare

- kompetensutveckling prioriteras
- chefer och ledare ska stärkas i sitt ledarskap
- kvalitetssäkrad rekryteringsprocess ska garantera att det är kompetensen som är avgörande och att diskriminering inte förekommer
- jämställdhetsarbetet ska utvecklas och intensifieras
- sjukfrånvaron ska sänkas genom aktiv rehabilitering och andra insatser som säkerställer gott arbetsklimat
- genomföra medarbetarundersökningar där alla chefer ges återkoppling

3. Stadens verksamheter ska vara kostnadseffektiva

Budgeten ska vara i balans

Effektivitet och fokus på kärnverksamheterna

- minska administrations- och lokal-kostnader till förmån för kärnverksamheterna
- stadens mark utanför kommungränsen ska inventeras och utredas i syfte att avyttras
- Stadshus AB ska tillsammans med bostadsbolagen pröva möjligheterna att avyttra sådana delar i fastighetsbeståndet som ur förvaltningsperspektiv inte bör behållas.
- förvärv av fastigheter i de fall då det är förenligt med en aktiv förvaltning av den samlade fastighetsportföljen
- utreda en ytterligare samordning av stadens kommersiella fastigheter

Skatten ska sänkas

2.6 Mål och uppgifter för Stockholm Stadshus AB

I följande avsnitt redogörs i helhet för de mål och uppgifter som Stockholms stadshus, bostadsbolagen och specifikt Stockholmshem har för 2009.

Bolagets uppgifter och allmänna inriktning

Stockholms Stadshus AB har en sammanhållande funktion för merparten av Stockholms stads aktiebolag. Bolaget är moderbolag i en koncern som består av 17 dotterbolag eller underkoncerner. Bolaget ansvarar för styrning och uppföljning av dotterbolagens verksamhet utifrån kommunfullmäktiges inriktningsmål och direktiv. Bland kommunfullmäktiges direktiv ingår att svara för övergripande utveckling, strategisk planering, löpande översyn och omprövning, utöva ekonomisk kontroll och uppföljning, utveckla styrformer och samspelet mellan ägare, koncernledning och dotterbolag.

Koncernstyrelsen ska fatta de principiella beslut som krävs för att kommunfullmäktiges mål ska nås. Dotterbolagens styrelser och verkställande ledningar har det operativa ansvaret för att kommunfullmäktiges beslut verkställs.

Bolagets uppgifter

- svara för koncernens övergripande utveckling och strategiska planering
- styra finansiella resurser på ett för ägaren och koncernen optimalt sätt
- svara för löpande ekonomisk kontroll och uppföljning
- verkställa kommunfullmäktiges beslut som är av ägarkaraktär
- utveckla samspelet mellan ägaren, koncernledningen och dotterbolagen avseende verksamheternas resultat och budgethållning, effektivitet och kvalitet
- utveckla effektivare styrformer genom ökad målstyrning mot ägarkraven
- leda arbetet för att bereda hyresgäster i stadens bostadsbolag möjlighet att förvärva sina lägenheter genom ombildning till bostadsrätter
- ha en öppen inställning till fastighetsförsäljning
- genomföra särskilda insatser för ombildning i ytterstaden
- fortlöpande pröva möjligheterna att tillsammans med bostadsbolagen avyttra delar ur fastighetsbeståndet som ur ett förvaltningsperspektiv inte bör behållas.
- utreda möjligheterna till en ytterligare samordning av stadens kommersiella fastigheter tillsammans med bostadsbolagen, S:t Erik Markutveckling och fastighetsnämnden.
- se över och föreslå omprövning av inriktning och/eller innehav av verksamheter utifrån förändrade förutsättningar avseende marknad, lagstiftning och teknisk utveckling.

- kontinuerligt följa större investerings-projekt, till exempel bredbandsutbyggnaden och utbyggnaden i Norvik, Värtan och utvecklingen av Globenområdet
- ansvara för bevakning och samordning av ägarintresset i de bolag där staden är delägare
- följa utvecklingen vad gäller kostnads-effektiviseringar inom samtliga dotterbolag
- särskilt följa bolagens ekonomi avseende bostadsbyggande och upprustning
- ansvara för samordning och uppföljning av bolagens övningar i krishantering
- stärka ägarrollen gentemot Stockholms mässfastigheter.

2.7 Mål och uppgifter för bostadsbolagen

De kommunala bostadsbolagen ska vara ekonomiskt starka och medverka till att Stockholm får en väl fungerande bostads-marknad.

Bolagen ska:

- bidra till Stockholms försörjning av hyresrätter
- bereda möjligheter för boende att förvärva sina lägenheter
- vara aktiva fastighetsförvaltare
- värna hyresrätten som boendeform
- göra särskilda insatser för att stimulera friköp av bostäder i ytterstaden
- bidra med försöks- och tränings-lägenheter
- ha en kostnadseffektiv och rationell bostadsförvaltning
- medverka till att attraktiva stadsmiljöer skapas i ytterstaden, bl.a. genom investeringsprogram i ytterstaden. De kommunala bostadsbolagen har ett särskilt ansvar för att förnya och utveckla ytterstaden.
- samarbeta med övriga berörda kommunala bolag och förvaltningar för riktade satsningar på underhåll, trygghet, säkerhet och energieffektiviseringar.
- öka hyresgästernas incitament att spara energi
- vidta åtgärder för att förhindra svartuthyrning
- fortsätta arbetet för att minska antalet avhysningar
- uppvakta regeringen med krav på skattelättnader för rumsuthyrning
- fullfölja utbyggnaden av IT-nät till samtliga fastigheter.
- Fortsätta tillgänglighetsanpassningen av fastigheterna

Uppdrag

Det är en prioriterad uppgift för staden att kunna klara av att möta ökad efterfrågan på nya bostäder. Staden ska planera för 15 000 nya bostäder under mandatperioden, varav

6000 hyresrätter. Av de nya bostäderna ska 1 000 planeras i innerstaden.

Under december månad 2008 fattade stadens politiska majoritet beslut om en omfattande satsning för utökat bostadsbyggande och intensifierade insatser för att möta eftersatt underhåll i bolagens fastighetsbestånd. Beslutet är ett led i att upprätthålla en hög produktionstakt och möta den lägre sysselsättning, som väntas uppkomma framförallt inom byggsektorn, när konjunkturen viker.

För bostadsbolagen innebär det att nyproduktionsmålet för bostäder utökas från årligen 1 500 lägenheter per år till 2 700. Vad gäller det utökade underhållet ska de allmännyttiga bostadsbolagen förstärka sina underhållsinsatser med 1 600 mnkr årligen under en femårsperiod.

Bostadsbolagen ska aktivt och kraftfullt verka för att sänka byggkostnader och kostnader i driftverksamheten. Det är viktigt att tillämpa erfarenheter från tidigare byggkostnadsprojekt.

Bostadsbolagen ska fortsätta ge möjligheter till de boende att förvärva sina lägenheter genom att bilda bostadsrättsförening och köpa sina fastigheter. Detta är av stor vikt i ytterstaden där extra insatser ska göras för att bistå de boende i denna omvandlingsprocess.

De kommunala bostadsbolagen har ett särskilt ansvar för att förnya och utveckla ytterstaden och göra hela Stockholm attraktivt. Åtgärder krävs inom olika områden. Bolagen ska fortsätta arbetet med en avhysningsakut och tillsammans med stadsdelsförvaltningarna, socialtjänstförvaltningarna och landstinget ta fram förslag på arbetsmetoder.

2.8 Mål och uppgifter för Stockholmshem

Stockholmsheims huvuduppgift är att äga och förvalta hyresbostäder inom Stockholms stad. Bolaget har ansvar för att möta den stora efterfrågan på bostäder i Stockholm genom att bidra till nyproduktion av hyresrätter. Förvaltningen ska präglas av ekonomisk långsiktighet. Bolaget ska skapa bästa möjliga förhållande för sina hyresgäster så att långa och goda relationer bevaras. Bolagets bestånd ska utvecklas genom aktiv fastighetsförvaltning och utgöras av ett varierat utbud av attraktiva bostäder.

Bolaget ska aktivt medverka till att de boende ges möjlighet att friköpa fastigheterna de bor i och ombilda sina bostäder till bostadsrätt.

Bolaget har utarbetat en plan för förnyelse och utveckling av ytterstadsområden i söderort och får i uppdrag att ta fram ett program för genomförandet, avkastningskravet minskas med 20 mnkr för detta syfte. Bolaget ska anamma positiva erfarenheter från Järvalyftet.

2.9 Ägardirektiv för 2009-2011

- bidra till program för nyproduktion av 15 000 nya bostäder med ca 1500 bostäder under mandatperioden. Enligt "Stimulans för Stockholm" ska den totala nyproduktionen utökas till cirka 625 lägenheter per år, totalt 2 500 under en fyraårsperiod
- utöka underhållsinsatserna med 400 mnkr årligen under en femårsperiod
- bereda möjligheter för de boende att ombilda sina lägenheter till bostadsrätt
- aktivt bidra till investeringar i ytterstaden.
- fortsätta arbetet med att vidareutveckla kvalitet och service
- öka valfriheten för hyresgästen
- bistå Stiftelsen Hotellhem i dess verksamhet
- rationalisera och effektivisera bolagets verksamhet

Stockholmshem	2009	2010	2011
Res e finansnetto (Mkr)	-162	-200	-200
Avk tot kapital (%)	0,5	1,2	1,2
Investeringar (Mkr)	1286	1260	1750
Medelantal anställda	288	268	248

3. OMVÄRLDSANALYS

I följande avsnitt redogörs det för hur vår omvärld ser ut och vilka faktorer och förändringar som har betydelse för vår verksamhet

3.1 Marknadssituationen

Svensk konjunktur

Så har den finansiella verkligheten även nått Sveriges gränser. Under september och oktober eskalerade den finansiella situationen med negativa besked som kommit slag i slag, allt eftersom krisdrabbade finansiella institut i USA gått i konkurs alternativt tagits över av staten. Den svenska tillväxten mattas av kraftigt och konjunkturinstitutets bedömningar lutar åt en förväntan på tillväxten mätt i BNP bedöms fortsätta falla och bli negativ för 2009. Detta beräknas bli den svagaste tillväxten i den industrialiserade världen på 25 år³. Det är hushållens konsumtion som spelar en allt större roll för denna tillväxt. Investeringsstillväxten kommer snarare dämpas något.

Företagens syn på den svenska ekonomin i oktober visar att de räknar med en svagare produktivitet, som minskar företagens vinstmarginaler, det finns därför ett tryck på företagen att hålla tillbaka arbetsstyrkan för att förbättra produktiviteten.

Även hushållen har fått en betydlig mer dämpad bild av den svenska ekonomin. Tidigare under året har oron för höjda livsmedelspriser till följd av den ökade inflationen, samt ökade boendekostnader och fallande börskurser varit i fokus. Nu har fokus svängt över på arbetsmarknaden, då oron för arbetslöshet har ökat. Detta får också en minskad konsumtion till följd.

En svagare utveckling av såväl export som konsumtion och investeringar dämpar den svenska tillväxten. Sysselsättningen minskar, inledningsvis främst inom industrin men arbetslösheten kommer även att drabba andra sektorer.

Antal varsel har ökat kraftigt under hösten 2008 och är på den högsta nivån sedan 1992. Arbetsmarknaden försvagas successivt och arbetslösheten stiger⁴. Den svagare arbetsmarknaden och dämpad oro för inflationen bidrar till att Riksbanken förväntas sänka reporäntan från tidigare höjningar under 2008.

	2006	2007	2008	2009	2010
BNP (marknadpris)	4,2	2,5	0,8	-0,9	1,9
Arbetslöshet	7,1	6,2	6,1	7,9	9,0
KPI, dec-dec	1,4	2,2	3,5	-0,2	0,4
Reporänta	3,0	4,0	2,0	1,0	1,0

³ Konjunkturinstitutet, Konjunkturbarometern oktober 2008,

⁴ AMS, Arbetsmarknadsläget okt 2008,

Tioårig statsobränta	3,6	4,3	3,0	3,3	3,9
Källa: Konjunkturinstitutet, december 2008					

Konjunkturen i Stockholm

Stockholm har under de senaste åren haft en stark utveckling, dock kommer denna tillväxttakt mattas av under slutet av 2008 och under 2009.

På arbetsmarknaden minskar antalet lediga jobb och sysselsättningen beräknas att minska. Men Stockholm har en fortsatt stark attraktionskraft och befolkningstillväxten håller i sig, både med inflyttning från övriga landet och utlandet, samt från ökat barnafödande. Under de senaste fyra kvartalen har befolkningen i länet ökat med cirka 32 000 personer, eller 1,7 procent. Av dessa utgörs knappt hälften av ett positivt flyttnetto från övriga landet och utlandet. Majoriteten av de inflyttade bosatte sig i staden medan befintliga stockholmare flyttade till övriga kommuner i länet.

I slutet av juni hade Stockholms län 1 964 805 invånare varav 802 611 i Stockholms stad⁵

Befolkningsprognosen för de kommande tio åren visar på en ökning av stadens folkmängd med 82 000 personer. Åren 2007 och 2008 beräknas folkmängden öka med 11 800 respektive 9 700 invånare, därefter avtar ökningstakten till i genomsnitt 6 000 per år. Den större ökningen 2007 och 2008 beror på den tillfälliga asyllagen under 2006, som under de efterföljande åren genererar anhöriginvandring.⁶

3.2 Bostadsmarknaden

Stockholms bostadsutbud

Under andra kvartalet 2008 påbörjades 1313 lägenheter i Stockholms län, varav 732 i Stockholms stad. Det är en tredubbling i staden, men en nedgång med 6 % i länet jämfört med motsvarande period 2007. Under de senaste fyra kvartalen har totalt 7707 lägenheter påbörjats i Stockholms län, varav 3371 i Stockholms stad⁷.

Bostadsrätter står för mångfaldigt fler påbörjande byggnationer än hyresrätter och detta samband förmodas fortsätta även under 2009. De allmännyttiga bostads-bolagen stod för cirka 90 procent av de påbörjade hyresrätterna de senaste 12 månaderna, vilket kan jämföras med 60 procent under motsvarande period två år tidigare. Ombildningar till bostadsrätter innebär att hyresrätterna kan bli färre. En ytterligare faktor som kan hålla ner andelen hyresrätter är ökade byggkostnader. Detta tillsammans med stora varsel

⁵ Stockholm Business Region Stockholmskonjunkturen augusti 2008

⁶ USK Befolkningsprognos 2007-2016, 2007-06-30

⁷ Stockholm Business Region Stockholmskonjunkturen augusti 2008

inom byggsektorn under fjärde kvartalet 2008 gör att det är ett osedvanligt osäkert prognosunderlag för byggandet av bostäder, främst hyresrätter.⁸ Prognosen lutar dock mot ett kraftigt minskat bostadsbyggande under 2009.

Bostadsrättsomvandlingen

Som en direkt följd av valresultatet 2006 finns det nu en generellt erbjudande till stadens alla hyresgäster i de kommunägda bostadsbolagen om ombildning till bostadsrätt. För Stockholms hems del är idag närmare en tredjedel av beståndet föremål för intresseanmälningar. Intresset fördelar sig förhållandevis jämnt mellan innerstad, inre ytterstad och ytterstaden.

Emellertid är gränsen satt till relativt låga 40 procent i ytterstaden för att en värdering skall komma till stånd. För en ombildning krävs sedan 2/3 majoritet. Intresset förefaller dock vara större i ytterstaden än vad som var fallet under föregående borgerliga majoritets-period.

Under hösten 2008 beslutades, då det råder en rimlig balans mellan boendeformerna hyresrätt och bostadsrätt i innerstaden att inga nya intresseanmälningar ska registreras från innerstaden, samt Liljeholmen och Årsta. På grund av osäkerheten på finansmarknaden har betänketiden för samtliga erbjudanden förlängts med ytterligare sex månader utöver tidigare förlängd erbjudandetid.

Att bolagets fastighetsbestånd kommer att minska är uppenbart men i vilken omfattning är alldeles för tidigt att förutspå. Utöver detta kommer andra effekter av en aktiv fastighetsförvaltning som innefattar såväl köp, försäljningar, nyproduktion och upprustning.

Efterfrågan

Trots att bostadskön fortsätter att öka innebär ökningen av inlämnade lägenheter att kötiderna minskar, och omsättningen ökar i hyresbeståndet. I alla områden, utom innerstaden sjönk kötiden under 2006.

Antalet personer i bostadskön fortsätter att öka, totalt står nu cirka 250 000 personer i kö, varav cirka 25 procent är aktiva. Fler ställer sig i kö då det nu går att få bostad utan flera års kötid. Under 2006 var det drygt 1000 hushåll som fick lägenhet med mindre än ett års köande, motsvarande siffra för fem år sedan var 20 hushåll. Lättast att få lägenhet med kort kötid är i ytterstaden, men även nyproducerat i innerstaden eller närförort har förmedlats till hushåll med relativt kort kötid.

Det förmedlas allt fler bostäder också. Under 2007 förmedlades drygt 8500 lägenheter. Enligt en undersökning genomförd av USK kan närmare 80 procent av dem som står i bostadskön tänka sig att bo i närförort, medan motsvarande för innerstan bara är 75 procent. Den viktigaste faktorn vid val av bostad är goda kommunikationer, därefter kommer trygghet i område och acceptabel restid till city. Gällande bostadsstorlek och typ av bostad efterfrågar

majoriteten två rum och kök, medan det spelar mindre roll att bo i nyproduktion eller äldre bestånd.

En tydlig trend som pågått under det senaste decenniet är en regionförstoring. Det går inte längre att definiera Stor-Stockholm som liktydigt med Stockholms län. Inte minst till följd av utbyggda och förbättrade spårförbindelser i Mälardalen. Huvuddelen av Mälardalen är idag en integrerad arbets- och bostadsregion. Konsekvenserna av denna regionförstoring kan vi idag knappast mer än ana men det kommer säkerligen att få vidgående konsekvenser.

3.3 Hyressättning

Hyresförhandlingarna under de senaste åren har varit mycket ansträngda. Uppgörelser har träffats men på betydligt lägre nivåer än vad som de ursprungliga yrkandena har uppgått till. Förhandlingarna har också till stor del handlat om bostadspolitiska förutsättningar, ägarkrav och fastighets-ekonomiska grundförutsättningar än diskussioner om bolagets självkostnad. Såväl Familjebostäder som Svenska Bostäder har också strandat förhandlingar under de senaste åren. De låga utfallen har också inneburit att de tänkta strukturella omfördelningarna i enlighet med trepart-kommitténs tankar endast i begränsad omfattning förverkligats.

Förhandlingarna om 2009 års hyror har avslutats. Stockholms hem och Hyresgäst-föreningen är överens om en tvåårig överenskommelse om hyrona för 2009 och 2010. Hyresöverenskommelsen innebär en genomsnittlig hyreshöjning om 2,64 procent för 2009 och 2,16 procent för 2010. Skälen för höjningarna är kostnadsökningar på flera områden, främst entreprenader, värme och energi. Den nya hyran börjar gälla från den 1 januari 2009. Den kraftiga räntesänkningen som inträffade i förhandlingarnas slutskede bidrog till att Stockholms hem kunde komma överens om en lägre nivå än den ursprungliga begärda.

Förutsättningarna för de senaste årens hyresförhandlingar har varit speciella mot bakgrund av att bostadsbolagen i Stockholm utträtt ur SABO. Utträdet innebar att eventuellt strandade förhandlingar inte längre regelmässigt kan prövas av Hyresmarknadskommittén, HMK.

Hyreskommittén i Stockholm konstaterade i en rapport från 2003 att hyresstrukturen i Stockholm inte präglas av konsekvens och att den inte svarar mot hyresgästernas värderingar och preferenser. Hyressättningen grundas inte på en systematisering av hyresgästernas värderingar utan är resultatet av ett system som "lappats och lagats" över åren.

Hyreskommittén har hösten 2008 givit en projektgrupp i uppdrag att ta fram riktlinjer för det fortsatta arbetet med systematiserad hyressättning i Stockholmsregionen. Syftet med arbetet är att ta fram en handlingsplan för att skapa underlag för en rättvisare hyressättning som bättre stämmer överens med hyresgästernas värderingar.

⁸ Boverkets indikatorer oktober 2008

Vidare ska den partssammansatta projektgruppen ta fram en modell för systematiserad hyressättning som är användbar i hela regionen. Modellen skall vara hållbar över tiden samt enkel, förståelig och transparent. I arbetet ska definieras de olika parametrar som påverkar bruksvärdet. Modellen ska vara väl förankrad hos samtliga parter som deltar i projektet. Det finns en ambition att modellen ska kunna användas inför fördelningen av hyreshöjningen 1 januari 2010.

3.4 Konkurrent- och kundanalys

På den marknad Stockholmshem konkurrerar på finns andra kommunala bostadsbolag, privata hyresvärdar samt andra upplåtelseformer som kooperativa hyresföreningar och bostadsrättsföreningar. Under 2008 har den finansiella nedgången inverkat på bostadsmarknaden med sjunkande priser som följd, samtidigt som bankerna har skärpt sina krav för utlåning. Den fortsatta oron för ytterligare prisnedgångar och osäkerheten på arbetsmarknaden bidrar till en starkare ställning för hyresrätten som bostadsform.

Konkurrensen och tillgången av byggbar mark är fortsatt hård och det ställer krav på ett mer aktivt markackvisionsarbete. De kommunala bostadsbolagen kan dock tack vare positiva resultat ha skaffat sig ett gott utgångsläge inom området.

Under 2007 genomfördes en kund-undersökning med AktivBo. Det var andra gången den genomfördes och liksom 2005 så var det cirka en tredjedel av hyresgästerna som utgjorde underlaget för undersökningen. Tanken är att alla hyresgäster under totalt tre undersökningstillfällen ska ha fått möjlighet att framföra sin åsikt. Detta kommer att ge ett underlag som bättre styr förbättringar/förändringar dit de mest behövs. Under 2009 kommer den tredje kundundersökningen med AktivBo att genomföras.

Resultatet för 2007 visar att serviceindex, vilket är det index som utgör det s.k. huvudindex och oftast används vid jämförelser, ökade något från 79,8 till 80,3. I serviceindex ingår frågor om upplevelsen av företagets tjänster och kontakten med medarbetarna, om det är tryggt och säkert, rent och snyggt samt hur det fungerar med felanmälan. Det var främst tryggheten som har ökat, vilket delvis kan förklaras av den ökade tillsynen som skett i allmänna utrymmen. Hyresgästerna fortsätter att vara mindre nöjda med den information de får om vad som planeras i området och även i den egna fastigheten.

De övriga index, produkt, profil, attraktivitet och prisvärdhet ligger även de på ungefär samma nivå som 2005. Skillnader mellan åren går att urskilja när resultatet bryts ned på distrikts/stadsdel/områdes- och fastighets-nivå. Det är på denna nivå detta material utgör ett effektivt verktyg för att veta vilka åtgärder som ska vidtas i olika områden.

3.5 Bostadspolitiska förutsättningar

Regeringen kommer att överväga under vilka förutsättningar de kommunala bostads-företagen ska bedrivas i framtiden, samt hur hyressättningssystemet kan förändras för att hyresmarknaden ska fungera bättre. Utgångspunkten är att försvara den svenska modellen, samtidigt som EG-rättens konkurrens- och statsstödsregler måste beaktas.

Vidare kommer regeringen att lägga fram förslag som gör det möjligt med ägarlägenheter i nyproduktion. Reformen bedöms kunna träda i kraft under 2009.

Kommunal fastighetsavgift

Fastighetsskatten har från och med 1 januari 2008 ersatts av en kommunal fastighets-avgift. För flerbostadshus uppgår avgiften till 0,4 procent av taxeringsvärdet för bostads-delarna, men högst 1200 kronor per lägenhet och år. Pengarna från avgiften kommer att gå till kommunerna, men samtidigt sänks det generella statsbidraget till kommunerna med samma storlek. Statens intäkter kommer även kompenseras genom att kapitalvinst-skatten höjs och att uppskovsbeloppet begränsas och påförs ränta.⁹

Höjda energi- och koldioxidskattesatser

Skatten på el höjs med 1,2 öre/kWh, skatten på eldningsolja höjs med 33 kr/m³ och på diesel och bensin med 5,5 respektive 13 öre/liter. För att fortsätta att stimulera en minskad förbrukning av fossila bränslen höjs koldioxidskatten på bränslen, som används för motordrift och uppvärmning. Etanol kommer även i fortsättningen att vara beskattningsbefriat, dock längst t.o.m. utgången av år 2013.¹⁰

Från och med årsskiftet 2008/2009 ska alla fastigheter enligt lag vara energideklarerade.

⁹ SABO, Snabbanalys Budgetpropositionen 2009

¹⁰ SABO, Snabbanalys Budgetpropositionen 2009

4. VERKSAMHETSANALYS OCH ÖVERGRIPANDE FÖRBÄTTRINGSÅTGÄRDER

Analysen beskriver företagets verksamhet (utifrån de fem perspektiv verksamheten styrs av.) Var står vi idag?

4.1 Kundperspektivet

Bolaget skapade under slutet av 2007, en ny förvaltningsorganisation. Detta medförde att all förvaltningskompetens samlades vid varje förvaltningsdistrikt, som kan erbjuda hyresgästen snabba besked i alla boendefrågor. Den nya kundorienterade organisationen ska bidra till att infria hyresgästernas förväntningar om prisvärdhet och bättre service genom lokal närvaro.

Nu fortsätter arbetet med att förankra och vidareutveckla den lokala förvaltningsorganisationen, som ska arbeta mer områdesinriktat med skräddarsydda lösningar i de olika stadsdelarna. Ett steg i detta arbete är den extra satsning, som görs för att förbättra tryggheten och skapa bättre boendemiljö i Stockholms ytterstads-områden. Bolagets inriktning innebär både ett ekonomiskt deltagande och ett personligt engagemang, när fokus läggs på mjuka värden inom det sociala och kulturella området och inte enbart på rent byggnadstekniska frågor.

Stor vikt bör läggas vid förståelsen för kunden. Ett begrepp med ömsesidig betydelse, där kunden är beroende av sin bostad, medan Stockholmshem är beroende av kunden för sin verksamhet. En verksamhet som ska präglas av ödmjukhet i förhållande till kunden, även i nuvarande situation, där det råder en stor efterfrågan av hyresbostäder.

Under året genomförs den tredje delen av AktivBo:s kundundersökning. Den ska ge svar på hur bolaget uppfattas inom frågor som prisvärdhet och service mm.

En tydligare och mer strategisk mål-formulering kring våra bostadsområden med särskild förvaltning.

Utveckla informationen till våra hyresgäster om vad och hur vi arbetar med olika frågor. Vi ska eftersträva tydlighet, enkelhet, mer riktad information, enkelt språk/information på flera språk.

Genomföra en allmän översyn kring hur vi kommunicerar med våra hyresgäster. Hur vi förmedlar information via vår hemsida etc. Kommunikationen är en god och viktig service till våra kunder. Därför är det av stor vikt i vilket forum och tidpunkt detta sker.

Undersöka och utreda resultatet med de nya distriktskontoren. Vilka för- respektive nackdelar har denna satsning inneburit.

Följa upp kundundersökningen, som ger en bra bild över hur bolaget har förvaltat sitt goda renommé under perioden, samt eventuella områden där extra förbättringsåtgärder efterfrågas.

Förbättringsåtgärder

4.2 Produkt- och tjänsteperspektivet

Nyproduktion av bostäder

Vi har det övergripande målet om att påbörja 1500 lgh inom nuvarande mandatperiod dvs. fram till senast 2010. Enligt "Stimulans för Stockholm" ska antalet nyproducerade lägenheter ökas till cirka 625 stycken per år. För att nå denna nya högre nivå krävs ytterligare insatser både vad gäller möjligheten att erhålla markanvisningar, men även ökade insatser att förvärva projekt där produktionsfasen är nära förestående.

Vi kommer med nuvarande projektportfölj ej att nå detta mål. Vi byggstartade ca 250 lgh under 2007 och kommer sannolikt att byggstarta ca 250 under 2008, ca 500 under 2009 och kanske ca 250 lgh under 2010.

För att vi framledes ska ha en rimlig möjlighet att nå upp till vår ägares mål om 625 lgh/år, måste vi vidtaga åtgärder som ökar mängden byggrätter.

En av dessa åtgärder är redan utförd, dvs. vi har nu anställt en fastighetsutvecklare som på heltid och med ett upparbetat kontaktnät kan ägna sig åt att införskaffa byggrätter för Stockholmshem.

Miljötänkandet får allt större betydelse och frågan om energisnåla hus och koldioxid-utsläpp är f.n. mycket aktuell. Bedömningen är att vi på sikt, i takt med att ekonomi och värderingar följer med, enbart kommer att producera denna typ av hus.

Befintligt bestånd

Då våra investeringar i nyproduktion f.n. håller en lägre takt borde det finnas utrymme för att öka våra investeringar i 50-talsrenoveringen.

Vi kommer under innevarande år att färdigställa ca 700 badrum med möjligheten att öka takten till 875 badrum under 2009.

Smalhusombyggnader fortsätter där vi under 2008 har påbörjat ytterligare ca 400 lgh, fördelat på tre områden. Efter dessa 400, återstår bara ca 600 lgh i hus som vi definierar som smalhus och utav dessa 600 är f.n. ca 500 lgh under ombildning. Detta innebär i så fall att vårt program för smalhusrenoveringar börjar gå mot sitt slut.

Förbättringsåtgärder

Aktivt kontakta och bearbeta andra markägare än Stockholm Stad, för köp av mark och byggrätter.

Fortsätta utredningen kring hur vi kan producera s.k. energisnåla hus, hus som troligen ej konsumerar mer än 50-55 kwh/kvm, som beräknat värde. Målet är att under 2009 kunna påbörja ett sådant hus.

Utveckla fastighets-IT avseende drift och övervakning, men också avseende utrustning i lägenheterna, som kan stimulera hyresgästen att spara energi och minska koldioxidutsläppen. Bolag och hyresgäst tar gemensamt ansvar för miljön.

Reducera Stockholmshems utsläpp av växt-husgaser med ca 10 % genom att konvertera olja- och gaseldning till biobränsle och fjärrvärme.

Datorisering ska genomföras av 80 värme-centraler.

Energideklarationer av Stockholmshems 1250 byggnader slutförs under året.

Energi- och vattenhushållning genomförs i 4000 lgh.

4.3 Personal- och medarbetarperspektivet

Tre strategiska huvudspår har identifierats inom medarbetarperspektivet för 2009. Utgångspunkter för resonemanget har varit

- Ägardirektiv 2009 - 2010 (ägare)
- Swot-analys sommar 2008 (lednings-grupp)
- Personalenkät våren 2009 (all personal)

1. Bemanning

I takt med att Stockholmshems fastighets-bestånd minskar måste antalet anställda anpassas till de förändrade förhållandena. Samtidigt är en av de stora utmaningarna att attrahera och behålla kvalificerade med-arbetare inom fastighets- och byggsektorn. Stockholmshem har en stor andel fyrtilialister, som under de kommande åren kommer att gå i pension.

2. Attraktiv arbetsgivare

Under våren genomförde staden en medarbetarundersökning inom sina förvaltningar och bolag. Resultatet visade att Stockholmshems personal i genomsnitt skattar sina arbets- och anställnings-förhållanden som mycket goda. Stockholmshem är känt som ett välskött bolag och har gott rykte. Den rådande konkurrensen på marknaden gör det särskilt viktigt att Stockholmshem behåller sitt goda namn och rykte.

3. Kompetensutveckling

I samband med att organisationen effektiviseras och trimmas måste med-arbetarnas kompetenser analyseras. Arbets-uppgifterna förändras och breddas. Många måste kunna mer för att klara det utökade uppdraget.

Ett väl fungerande och tydligt ledarskap är en förutsättning för medarbetarnas arbets-prestationer och trivsel.

Förbättringsåtgärder

I syfte att anpassa, behålla och attrahera ny arbetskraft, stärka Stockholmshems varu-märke samt uppfattas som en attraktiv arbetsgivare genomförs under 2009 följande förbättringsåtgärder.

- Fortsatt anpassning av personal-styrkan enligt budgetdirektiv
- Finslipning och effektivisering av förvaltningsorganisationen
- Genomförande av kompetensanalyser samt identifiering av kompetens-behov inom organisationen.
- Påbörja och lyfta arbetet med mångfaldsfrågor inom organisationen
- Fortsätta det pågående arbetet med satsning på ledarskapsfrågor, där mellanchefer har pekats ut som en särskilt viktig grupp

Att även i fortsättningen fokusera på att skapa förutsättningar för ett positivt arbetsklimat bestående av kompetenta och engagerade medarbetare.

4.4 Ekonomiperspektivet

Den internationella ekonomin inverkar på bolagets förutsättningar att driva verksamheten.

Under hösten 2008 har det varit turbulent på de finansiella marknaderna och allt fler tecken visar på att världen står inför en djup lågkonjunktur. I både USA och EMU-området har statistik över tillväxten inkommit som visar att båda regionerna befinner sig i recession och att nedgången accelererar.

Centralbanker och regeringar är nu inställda på att ta koordinerade krafttag för att lösa kreditkrisen och för att dämpa den realekonomiska nedgången. Den amerikanska centralbanken sänkte under december sin styrränta till en "nollnivå", den lägsta på 60 år.

De globala aktiemarknaderna har fortsatt att tappa i värde under hösten 2008. Det globala börsindexet World MSCI har sedan årsskiftet visat en nedgång med 44 procent. I juli 2008 handlades oljan till över 140 dollar per fat. Per sista november var priset 48 dollar per fat, det vill säga en nedgång med 65 procent.

Sveriges Riksbank genomförde under december 2008 en dramatisk sänkning av reporäntan med 1,75 procent till 2,0 procent. Under hösten har även den förväntade och faktiskt höga inflationen tvärbromsat och under november sjönk KPI med 0,8 procent.

Den svenska ekonomin bromsar in mycket snabbt, framför allt under sista kvartalet 2008. Detta bekräftades också av nya siffror från SCB som visar att Sverige nu officiellt är i recession, i och med att BNP-statistiken för andra kvartalet i år uppvisar sjunkande tillväxt. Fortsatta personalnedskärningar är också att vänta på en arbetsmarknad som snabbt försämras.

Bolaget kännetecknas av en god soliditet och stora realisationsvinster vid försäljningar av fastigheter till bostadsrättsföreningar under perioden 2008-2010. Bolaget har

utöver reavinsterna en god avkastning på totalt kapital. Riskerna för minskat intäktsbortfall på grund av outhyrda lägenheter eller stora kreditförluster bedöms som små.

Bolaget har stabila driftkostnader och utrymmet för att utföra nödvändiga underhållsåtgärder bedöms som gott. En av de större riskerna som påverkar bolagets ekonomi är ränteutvecklingen. Samtidigt minskar risken för höga räntekostnader som en följd av stora amorteringar i samband med försäljning av fastigheter. Sammanfattningsvis är bolaget välkonsoliderat, utsatt för relativt låg riskexponering samt har potential att generera en stabil och uthållig löpande avkastning på investerat kapital.

Förbättringsåtgärder

Utökad uppföljning av genomförda underhållsinsatser med anledning av direktiv om extra underhållsåtgärder om 400 mnkr årligen.

Bibehålla och bevaka att hög intern kompetens finns för köp och försäljning av fastigheter.

Nyproduktionshyror som motsvarar kundens preferenser och produktionskostnaderna.

Bibehålla och aktivt jobba med ny-produktionsvolymen av lönsamma projekt.

Hög takt i 50-tals upprustningar (stambyte).

Insatser för energisparåtgärder prioriteras.

4.5 Interna processperspektivet

Företagets instruktioner, processer och rutiner både reglerar och stödjer verksamheten.

Det övergripande dokumentet är "Instruktion för arbetsfördelning mellan styrelsen och verkställande direktören" där det fastställs vad som ska beslutas av styrelsen respektive VD, samt vilka policy och instruktioner som ska fastställas av styrelsen.

Bolaget har tagit fram ett internt stödsystem med *styrande dokument* enligt följande:

- Policy: avser övergripande inriktning eller regler för särskilt känsliga och viktiga områden. Beslutas av StockholmsHems styrelse.
- Riktlinjer: Beskrivning av arbetssätt, ansvar, lagar m.m. för viktiga områden i verksamheten. Beslutas av StockholmsHems ledningsgrupp.
- Mallar och hjälpmedel: Olika typer och stöd för den dagliga verksamheten. Beslutas av ansvarig handläggare.

Att ha en väl fungerande organisation för krisledning är nödvändigt för en professionell fastighetsförvaltare. Under 2008 gjordes en uppdatering av beredskaps- och säkerhetsplanen. En praktisk övning i krishantering kommer att genomföras under våren 2009. I detta sammanhang är det också viktigt att följa upp och utvärdera vilken riskbild som finns.

Intranätet är ett viktigt verktyg för många medarbetare och under året kommer det nya intranätet lanseras. Områden som navigation, struktur och innehåll har förbättrats för att underlätta medarbetarnas arbete och behov.

Förbättringsåtgärder

Säkerställa att de styrande dokumenten är kommunicerade och igenkända av samtliga medarbetare. Detta görs i syfte för att underlätta och bidra till ett effektivt arbetssätt för StockholmsHems medarbetare.

4.6 Särskilda förbättringsåtgärder 2009

Utöver de ovan beskrivna åtgärderna finns följande med särskild prioritet:

"Stimulans för Stockholm".

Stadens politiska majoritet har föreslagit en omfattande satsning för utökat bostadsbyggande och intensifierade insatser för att möta eftersatt underhåll.

För StockholmsHem innebär det reviderade budgetförslaget att målet för nyproduktion av bostadslägenheter utökas från 375 lägenheter per år till 625 lägenheter.

Vad gäller underhållsinsatser är målet att förstärka åtgärderna med 400 mnkr årligen under en femårsperiod. I direktivet sägs att satsningar ska göras där det finns eftersatt underhåll

Arbetet med att få en tydlig beslutsstruktur, likartat beskrivningssätt och en bra presentation på intranätet fortsätter.

Under året slutföra processkartläggningen för uthyrning av kommersiella lokaler.

inom fastighetsbeståndet, men även utökade satsningar i utsatta områden samt miljonprogramsområden.

För StockholmsHems del innebär det att bolaget kommer att satsa på:

- Ombyggnad och renovering av loftgångar.
- Installation av elektroniska låssystem samt i samband med detta byte av portar och dörrar i allmänna utrymmen.
- Utökad takt i badrumsrenoveringar i 50-tals beståndet
- Renovering och utbyte av värmekulvertar

- Installation av hissar i befintligt bestånd i syfte att utöka och förbättra tillgängligheten för att kunna erbjuda äldre hyresgäster att bo kvar i sin stadsdel
- Utökad konvertering av outhyrda lokaler till bostadslägenheter

Ökade insatser i utsatta områden (särskild förvaltning)

I flera av Stockholms ytterstadsområden finns ett uppdämt behov av resurstillskott för att skapa förutsättningar för förnyelse och möjlighet till vidare utveckling.

Stockholmshem äger och förvaltar fastigheter i ett flertal områden där behov av ökade insatser är nödvändiga. 2009 är 20 mnkr avsatta i budgeten för extra åtgärder.

För 2009 har områdena Skarpnäck, Bagarmossen, Skärholmen, Sättra, Rågsved och Hässelby valts ut för ökade ekonomiska och personella insatser. Syftet är att förbättra tryggheten, skapa en bättre boendemiljö genom engagemang och deltagande, samt att minska segregation och utanförskap.

För varje område har en speciell handlingsplan tagits fram, där de problem som finns för området beskrivits. Vidare lämnas förslag till vilka åtgärder som ska kunna avhjälpa problemen och vilka resurser som är nödvändiga. Framtagen handlingsplan ska stämmas av och återrapporteras till företagsledningen årligen.

Energibesparing

Kostnaden för energianvändningen är stor och har ökat kraftigt de senaste åren, och den enskilt största miljöpåverkan vi har är energiproduktionen för värme och varmvatten. Det är därför angeläget att minska Stockholmshems energianvändning. Därför inleds ett långsiktigt energibesparingsarbete. Arbetet avser att kartlägga beståndets status avseende uppvärmningsbehov, samt göra plan för genomförandet av större insatser som styrning och reglering av värmesystem, tilläggsisolering, fönsterbyte etc. Förutsättningarna för individuell värme- och vattenförbrukning i nyproduktionen kommer att utredas.

Aktiv fastighetsförvaltning

Ett av den nuvarande majoritetens viktigaste mål är att Stockholmshem, Familjebostäder och Svenska Bostäder ska ge möjligheter till hyresgästerna att köpa sina lägenheter genom att bilda bostadsrättsförening. Extra insatser ska göras för att de boende i ytterstaden ska förvärva sina lägenheter.

Arbetet med bostadsrättsomvandlingen har inletts och fått en stor omfattning. Därutöver ska vi aktivt arbeta med hela vårt bestånd. I detta arbete innefattas förvärv, försäljningar, nyproduktion och upprustning.

Denna mer aktiva förvaltning kommer att leda till strukturella förändringar av vårt bostadsbestånd och kommer att påverka många i organisationen. Det är angeläget att vi genomför våra ägares direktiv på ett professionellt och förtroendefullt sätt.

Byte av fastighetssystem

Ledningsgruppen på Stockholmshem har tagit beslut om att ersätta Faster med Familjebostäders fastighetssystem Fasad. Projektarbetet tillsammans med Fasads förvaltningsgrupp startade under hösten 2008 och ambitionen är att driftsätta Fasad i årsskiftet 2009/2010. Arbetet med att införa det nya fastighetssystemet är ett stort projekt, som tar flera resurser i anspråk.

5. ORGANISATION & ARBETSFÖRDELNING

Organisation beskriver ansvar och uppgifter. Vilken avdelning gör vad?

Antal anställda

	2008 Dec	2007 Dec	2006 Dec
VD	-	1	1
VD-stab	6	7	9
Personal	3	3	5
Ekonomi	15	15	14
IT	9	8	12
Marknad	24	25	27
Störn.jour	10	10	11
Förvaltning	199	218	67
Bygg	31	32	22
Värme		-	-
Service		-*	170
Summa	297	319	329

Källa: Personalavdelningen

Avser antal tillsvidare anställda.

* I oktober 2007 bildades en ny förvaltningsavdelning, bestående av service och förvaltning. Avdelningen är uppdelat på fyra distrikt samt en central serviceavdelning och ett centralt förvaltningsstöd.

Arbetsuppgifter

VD-stab

- Styrelse- och avdelningsövergripande frågor
- Bevaka vad som händer inom staden och inom politiken
- Verksamhetsplanering och uppföljning
- Övergripande kvalitetsfrågor
- Övergripande informations- och mediafrågor
- Intern och extern information samt marknadskommunikation
- Skyltning, annonsering, marknadsföring och profilprogram

Personalavdelning

- Övergripande organisations- och personalpolicyfrågor
- Rekrytering och bemanning
- Kompetensutveckling
- Pensioner och försäkringar
- Löne-, avtal och förhandlingsfrågor
- Arbetsmiljö
- Personalförmåner
- Jämställdhets- och mångfaldsfrågor
- Frisk och hälsovård

Ekonomiavdelning

- Ekonomistyrning
- Ekonomiredovisning
- Finansfrågor, kassaverksamhet
- Planering, budget, analys, uppföljning
- Fakturahantering och -rutiner
- Hyresdebitering
- Fastighetsekonomiska och -rättsliga frågor
- Värdering, förvärv och försäljningar

IT-avdelning

- IT-drift
- Servicedesk
- IT-utveckling
- IT-kommunikation
- Säkerhetsfrågor
- Dokument- och arkiveringsrutiner
- Stöd i utveckling av administrativa system och processer
- Datorinköp
- Internservice/växel
- Mobiltelefoni

Marknadsavdelning

- Uthyrning och marknadsföring av bostäder, garage och p-platser
- Bostadsförmedlingsfrågor och intern byteskö
- Utredningar av olaga andrahandsuthyrningar och oriktiga hyresförhållanden
- Uthyrning av lokaler
- Hyresbetalningar och inkassoverksamhet
- Hyresjuridisk rådgivning internt och externt
- Störningsjour.
- Kundtjänstmottagning med reception, tillvalsfrågor och kontraktsskrivning

Förvaltningsavdelning

- Fastighetsägaransvar med helhetssyn för våra bostadsområden
- Ombyggnads och underhållsinsatser
- Underhålls och driftfrågor
- Boinflytandeverksamhet
- Stadsdelsförnyelse
- Bredbandsutbyggnad

- Besiktningsverksamhet och lägenhetsvisningar
- VLU/Tillval
- Störnings- och andra bosociala ärenden
- Bostadsservice och felanmälan, dirigerig akuta åtgärder, bilar, jour och larm
- Tvättmaskins- och elservice
- Lås- och nyckelhantering
- Värme- distribution, - produktion och service
- Energi- och elsäkerhetsfrågor
- Skötsel och småreparationer av tak, fasader, portar, trapphus och källare
- Upphandlingar
- Miljöledningssystemet
- Ansvara för kontakten med hyresgästen vid nyproduktion och ombyggnader
- Genomförande av 50-talsrenoveringar
- Byggherreansvaret mot externa kontakter, intressenter och myndigheter
- Kvalitetsansvaret enligt PBL
- Ansökan om bidrag samt delge statistiska uppgifter i samband med ny- och ombyggnad
- Projektledning av utvecklingen av Stockholmshems Standard, företagsgemensam teknisk standard för förvaltning, service och byggverksamhet
- Upprätthålla certifieringen av Byggavdelningens kvalitetsledningssystem, certifierat enligt ISO 9001.

Byggavdelning

- Projektledning av nyproduktion, ombyggnader samt mindre projekt av underhållskaraktär

6. STRATEGIER

Strategier beskriver våra tillvägagångssätt för att uppfylla affärsidén och nå visionen. Hur gör vi?

1. Koncentration på bostadsfastigheter

Bolagets inriktning ska vara att äga och förvalta hyresbostäder i Stockholm. Lokal-innehavet ska inriktas på närservice för bostadshyresgästerna.

2. Fortsatt nyproduktion

Nyproduktionen av hyreslägenheter ska utökas och möjliggöras med befintlig projektportfölj, markanvisningar från staden samt förvärv av exploateringsobjekt.

Rimliga hyror ska eftersträvas. I syfte att minska produktionskostnaderna ska nya entreprenad- och upphandlingsformer, ökat industriellt byggande med olika grader av prefabricering, standardisering och typhus prövas samt effektivitet i planlösningar och yteffektivitet skapas.

3. Utveckling av fastighetsbeståndet

Förvärv, byten och avyttring av fastigheter ska ske på affärsmässiga grunder i syfte att åstadkomma blandade upplåtelseformer i stadsdelarna samt rationella fastighetsområden.

Fastighetsbeståndet ska förädlas och förändras utifrån en långsiktig förvaltning och kundnytta med syfte att skapa tillväxt i värde och avkastning.

Upprustning av det äldre beståndet ska genomföras enligt en långsiktig plan och genomförande av stambyten och badrumsombyggnader i 50-talsbeståndet ska prioriteras.

Hyresgästerna ska ges möjlighet att köpa sina lägenheter genom att bilda bostadsrättsförening och köpa sina hus. Särskilt prioriterat är att bistå hyresgästerna i ytterstaden i denna process.

Våra hyresgäster ska känna sig trygga och delaktiga i bostadsområdena, känna trivsel och tillhörighet

4. Hög kundorientering

Långsiktiga och förtroendefulla hyresgäst-relationer ska eftersträvas. Hög ambition, stort engagemang och lyhördhet ska prägla arbetet med att tillgodose hyresgästernas behov.

Önskemål om funktionellt, trivsamt och prisvärt boende med välskötta allmänna utrymmen ska stå i fokus. Bostadsområdena ska vara attraktiva och trygga.

Kontakter och handling ska präglas av respekt och uppriktighet samt utfästelser ska hållas. Information om hyresgästernas förhållanden ska behandlas med strikt sekretess

och ingen form av diskriminering eller kränkande särbehandling ska accepteras.

Generationsväxling av hyresgäster med ändrade krav på service och standard ska uppmärksammas. Önskemål om mer personligt präglat boende förväntas öka och möjligheterna till individuella val ska underlättas.

Hyresgästernas uppfattning om Stockholms hem som hyresvärd ska regelbundet följas upp genom kundenkät. Resultatet ska återkopplas till de boende.

5. Kostnadseffektiv och lönsam verksamhet med rimliga hyror

Kassaflödet ska successivt förbättras genom ökat driftnetto. Driftnettot ska förbättras genom att hyresbortfallet minimeras och kostnader för administration och drift har lägre ökningstakt än hyrorna.

Inriktningen är att äga och förvalta sammanhängande och rationella förvaltningsområden som ger stordriftsfördelar och kostnadseffektiv förvaltning.

Bolaget ska verka för långsiktiga lösningar över mandatperioderna samt eftersträva en jämn investeringstakt i syfte att nå god lönsamhet och kostnadseffektivitet i byggande och förvaltning över tiden.

Ett långsiktigt arbete avseende energibesparing för uppvärmning och produktion av varmvatten påbörjas. Energibesparing påverkar både ekonomin och miljön på ett positivt sätt.

6. Effektiv organisation

Organisationen ska ge förutsättningar för hög kundnytta, stort engagemang hos medarbetarna samt effektivt nyttjande av resurser.

Organisationen ska vara tydlig med känd beslutsordning, klara ansvarsområden och befogenheter.

Egen personal ska prioriteras för nyckelfunktioner kopplat till företagets långsiktiga roll som fastighetsägare samt för det nära hyresgästarbetet. I övrigt kan entreprenörer och konsulter anlitas.

7. Nöjda medarbetare

Genom att vara en attraktiv arbetsgivare ska kompetenta och motiverade medarbetare kunna rekryteras och behållas.

Medarbetarnas behov och förutsättningar ska tas till vara genom lyhördhet och delaktighet samt med kompetensutveckling och årliga utvecklingssamtal.

Medarbetares uppfattning om arbetsför-hållandena ska regelbundet mätas och analyseras som underlag för fortlopande förbättringsåtgärder. Chefer ska aktivt skapa möjligheter för medarbetarnas och företags utveckling.

8. God miljö och kvalitet

Verksamheten ska bedrivas på ett miljövänligt sätt och förenligt med en hållbar utveckling. Miljöarbetet ska bedrivas på ett systematiskt, målinriktat sätt i enlighet med miljöledningssystemets rutiner och med inriktning ständig förbättring. Miljöcertifikatet enligt ISO 14001 ska bibehållas.

9. Fortsatt IT-utveckling

Utvecklingen på IT-området ska fortsätta för att öka tillgänglighet och service för kunden, effektivisera interna processer samt förbättra den externa och interna informationen. IT-säkerheten ska prioriteras och följas upp årligen. Beslut finns om ett införande av ett nytt fastighetssystem.

Utbyggnaden av bredband fortsätter. Hyresgästerna kommer därigenom ges möjlighet till ett fritt val mellan de aktörer som finns på bredbandsmarkanden.

10. Öppen kommunikation och starkt varumärke

Med öppen, ärlig och tydlig kommunikation ska förtroende skapas hos hyresgäster, medarbetare, ägare, media, kapitalmarknad och andra intressenter.

Sammantaget ska resultaten av strategierna leda till en fortsatt positiv utveckling av varumärket Stockholmshem.

11. Ökade insatser i utsatta områden

I aktuella områden förbättra samarbetet med skola, polis, Stadsdelsförvaltningen, andra hyresvärdar och de boende. Satsningen syftar till att förbättra tryggheten och skapa en bättre boendemiljö. Ett engagemang och deltagande, som består av såväl ekonomiska som personliga insatser.

7. FÖRETAGSÖVERGRIPANDE MÅL

Företagsövergripande mål (måltavlan) beskriver vad vi vill uppnå med vår verksamhet och våra strategier. Nyckeltalen preciserar på ett mätbart sätt vad som skall uppnås på kort och lång sikt.

Perspektiv/ övergripande mål	Nyckeltal	Utfall 1 2007	Utfall 2008 (tom. t2)	Mål 2008	Mål 2009
Kund					
Nöjda Kunder	Service, %	80,3	-	81	81
	Produkt, %	76,4	-	77	77
Välenommerat företag	Profil, %	91,6	-	92	92
Prisvärt boende	Prisvärdhet, %	81,1	-	82	82
Stor trygghet	Trygghet, %	75,9	-	76	76
Stor valfrihet	Antal ombildade lgh till BRF/ år	239	1066	-	-
Produkt & tjänster					
Ökad nyproduktion	Byggstarter per år, antal lägenheter	407	253	375	625
	Planerade byggstarter 2007-2010		942	1500	2000
God status tekniska anläggningar	Felanmålningar antal/lägenhet	4,16	2,73	3,5	3,5
Välunderhållet bestånd	Minskat ej planerat underhåll, %	-15	-29	-5	-5
Hållbar energiutveckling	Energibesparing, %	-2	-2	-3	-3
Kemiskt miljöprövade produkter	Ökning av antal miljöprövade produkter av fasta byggvaror, st	4000	2000	800	600
Miljöeffektiva transporter	Miljöbilar	3	40	15	30
Avfallshantering	Andel omr med el- och metallsortering	87	91	93	93
Vatten och avlopp	Vattenförbrukning, m3/kvm	2,27	2,27	2,3	2,3
Fortsatt bredbandsutbyggnad	Antal anslutningar till öppet bredbandsnät	-	2815	9000	10000
Ekonomi					
Värdetillväxt fastighetsbeståndet	Marknadsvärdesförändring	-	-	>infl	>infl
Kostnadseffektiv verksamhet	Driftkostnad kr/vägd kvm	346	375	<370	406
God lönsamhet	Avkastning totalt kapital, %	6,1	22,2	3,9	0,5
Uppnått resultatmål	Resultat efter finansnetto, Mkr	444	2651	200	-162
Medarbetare					
God kompetensutveckling	Genomförda utvecklingssamtal	100	100	100	100
Anpassad personaldimensionering	Antal anställda/1000 lgh	10,1	9,8	10	10
Låg sjukfrånvaro	Sjukfrånvaro totalt, %	4,02	2,82	<5	4
Attraktiv arbetsgivare	Chefsbetyg i undersökning	-	74	-	74
Interna arbetet					
Tillförlitliga processer, rutiner	Anmärkningar vid internkontroll	0	0	<2	<2
Ökad tillgänglighet	Svarsfrekvens telefon, %	92	-	>90	-
- genomförs ingen undersökning, alt. mål saknas * kompletteras efter nya direktiv					

8. PLANERINGS- OCH UPPFÖLJNINGSPROCESSEN

Avsnittet beskriver planerings- och uppföljningsprocessen för att åstadkomma ständig förbättring av verksamheten.

Processen

Arbetet med affärs- och verksamhetsplaner är bolagets strategiska, långsiktiga och övergripande process för styrning, ledning och uppföljning av verksamheten.

Affärsplanen

Affärsplanen är bolagets övergripande och strategiska dokument. I denna redovisas:

- *Ägardirektiv*, som beskriver allmänna och särskilda uppdrag för bostadsbolagen och Stockholmshem.
- *Omvärldsanalysen* redogör för vilka faktorer och förändringar i omvärlden som påverkar oss.
- *Verksamhetsanalysen*, som beskriver och analyserar företagets situation i förhållande till omgivningens krav och utveckling d v s, "Var står vi idag?"
- *Affärsidén*, som beskriver det övergripande syftet och målet med företagets verksamhet.
- *Visionen*, som beskriver ett önskvärt framtida tillstånd för företaget d v s, "Var ska vi vara i morgon?"

Nulägesanalysen, affärsidén och visionen utgör underlag för formulering av:

- *Strategier*, beskriver våra tillvägagångssätt för att uppfylla affärsidén och nå visionen d v s, "Hur gör vi?"
- *Företagsövergripande mål (måltavlan)*, som beskriver vad vi vill uppnå med vår verksamhet och våra strategier, uttrycks inom fem målområden: kund, produkt och tjänster, ekonomi, medarbetare och internt arbete.
- *Nyckeltal*, som anger vad som ska mätas och följas upp.

Verksamhetsplanen

Verksamhetsplanen är avdelningens övergripande och strategiska dokument, där följande förutsättningar preciseras:

- *Avdelningens uppgift*
- *Avdelningens personalsituation*
- *Prioriterade områden för verksamhetsåret*
- *Avdelningens mål*, som beskriver vad avdelningen vill nå med sin verksamhet som bidrar till de övergripande målen.
- *Nyckeltal*, som är kvantifierbara mål.
- *Aktiviteter*, som redovisar vad som ska göras, hur arbetet ska bedrivas, när det ska genomföras, ansvar, resurser m.m.

Målen, nyckeltalen och aktiviteterna finns samlade i PUMA, som är vårt IT-stöd för planering och uppföljning av målen.

Registrering av mål, nyckeltal och aktiviteter sker i samband med att den slutliga verksamhetsplanen fastställs. Uppföljning sker därefter tertiärlvis.

Budgeten

I samband med att avdelningen upprättar verksamhetsplanen ska även avdelningens personal och administrativa kostnader uppskattas i en budget. Budgeterna ingår sedan i den totala hyreskalkylen. Efter avslutade hyresförhandlingar kan både budget och verksamhetsplan slutgodkännas. Uppföljning av budget görs sedan per tertiäl, i likhet med den övriga uppföljningen och rapporteringen.

9. STYRANDE DOKUMENT

I styrande dokument beskrivs riktlinjer och principer för vårt handlande inom olika väsentliga områden.

Styrelsen

	Ansvar	Beslut	Datum
• Arbetsfördelning mellan styrelsen och VD	VD-stab	KcS	2008-10-09
• Arbetsordning för styrelsen	VD-stab	KcS	2008-10-09
• Bolagsordning för Stockholmshem	VD	Årsstämma	2007-03-27
• Ekonomisk rapportering , instruktion	VD-stab	KcS	2008-10-09

Personal

• Arbetsmiljöarbetet, riktlinjer	Personalchef	VD	
• Arbetsmiljöpolicy	Personalchef	VD	1993-03
• Arbetsskada, olycksfall och tillbud, rapportering, riktlinjer	Personalchef	VD	
• Chef och ledarskap, riktlinjer	Personalchef	VD	1998-01
• Introduktion av nyanställda, riktlinjer	Personalchef	VD	
• Jämställdhetspolicy med mångfaldsplan	Personalchef	VD	1993-03
• Kränkande särbehandling på arbetsplatsen, riktlinjer	Personalchef	VD	
• Löner, riktlinjer	Personalchef	VD	2001-10
• Missbruksproblem, insatser mot, riktlinjer	Personalchef	VD	1991-12
• Mutor mm, policy	Personalchef	VD	
• Rehabiliteringsärenden, riktlinjer	Personalchef	VD	1996-09
• Sexuella trakasserier på arbetsplatsen, riktlinjer	Personalchef	VD	
• Studieresor mm, riktlinjer	Personalchef	VD	
• Utbildning, riktlinjer	Personalchef	VD	1996-06

Verksamhet

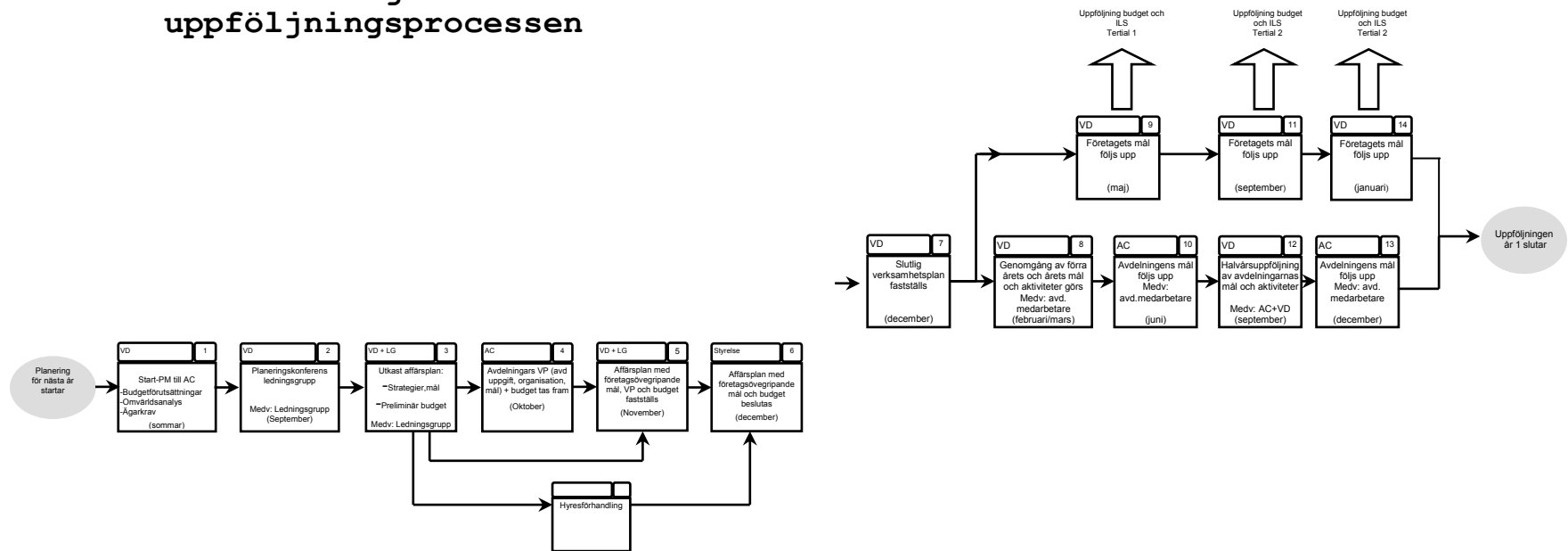
• Analys och förbättring, rutiner	Miljöchef	VD	2001-10-24
• Arkivreglemente	IT-chef	VD	
• Attest och utanordning, Instruktion	Ekonomichef	Styrelse	2008-10-09
• Avhysningspolicy	Marknadschef	Styrelse	2007-12-11
• Avvikelser, behandling av, rutiner	Miljöchef	VD	2001-10-24
• Beredskaps- och säkerhetspärm	IT-chef	VD	2006-11-09
• Dokumenthanteringsplan (flera dokument)	IT-chef	VD	Varierande
• E-post, riktlinjer	IT-chef	VD	1999-01
• E-strategi	IT-chef	Styrelse	2003
• Finanspolicy	Ekonomichef	Styrelse	2008-12-11
• Firmateckningsrätt	VD-stab	Styrelse	
• Internetanvändning (Internetpolicy), riktlinjer	IT-chef	VD	2004-02-17
• Internkontroll, rutin	Ekonomi	Styrelse	2002-02-20
• IT-standard	IT-chef	VD	2004-04-23
• IT-strategi 2007-2010	IT-chef	VD	2007
• IT-säkerhet, riktlinjer	IT-chef	VD	2003-01-14
• Klagomålspolicy	VD-stab	VD	
• Kvalitetsarbetet, strategier	VD-stab	VD	2003-04-25
• Massmediakontakter, riktlinjer	Informationschef	VD	1996-10-03
• Miljöhandbok (flera dokument)	Miljöchef	Miljöråd	Varierande
• Miljöpolicy	Miljöchef	Miljöråd	1998-11-10
• Ombyggnad enligt "smalhusavtalet", hyresgästens godkännande	Förvaltningschef	VD	2002-09-16
• PuL (Personuppgiftslagen), handbok	IT-chef	VD	2005-01-10
• Skatteregler och bokföringsrutiner	Ekonomi	VD	
• Stockholmshems Standard (flera dokument)	Byggchef	VD	Varierande
• Stockholmshemsandan (etikskrift)	Personalchef	VD	1999-04
• Telefoni, mobil, riktlinjer	IT-chef	VD	2003
• Telefoni, riktlinjer	IT-chef	VD	2004-11-24

- Upphandling, riktlinjer
- Upphandlingspolicy
- Uppvaktning, riktlinjer
- Uthyringspolicy

Förvaltning	VD	
Förvaltning	Styrelse	
Personal	VD	IT-chef
Marknad	Styrelse	

Stadsövergripande styrdokument redovisas i bilaga 2

Planerings- och uppföljningsprocessen



Bilaga 2 Stadsövergripande styrdokument

Stadsövergripande styrdokument Beslut

Arkivering

Arkivregler för Stockholms stad

KF 2007-09-17

Bostadsrättsombildning

Ombildning till bostadsrätter i de kommunala bostadsbolagen, direktiv

KcS 2006-12-11

Ombildning till bostadsrätter i de kommunala bostadsbolagen, reviderade direktiv

KcS 2008-10-20

Brottsförebyggande arbete

Stockholms stads brottsförebyggande program

KF 2006-12-12

Budget, lokaler mm.

Budget och ägardirektiv 2009 för koncernen Stockholms Stadshus AB

KcS 2008-12-15

Ett Stockholm i världsklass - Vision 2030 i bolagets långsiktiga

KF 2008-06-11

verksamhetsplanering och vid framtagande av strategiska planer, program och policies

Evenemangspolicy för Stockholms stad

KF 1995-10-02

Försäkringspolicy för Stockholms stad

KF 2004-03-01

Investeringar i Stockholms stad

KF 1999-12-18

Redovisning av åtgärder i förhyrda lokaler

KF 2008-11-03

Regler för ekonomisk förvaltning

KF 2002-12-06

Diskriminering

Antidiskrimineringsklausul

KF 2005-01-24

Flyktingfrågor

Ny inriktning och organisation för staden flyktingmottagande och SFI

KF 2004-06-07

Funktionshinder

Barn och ungdomar som behöver särskilt stöd från såväl kommunen som landstinget (BUS). Gemensam policy med riktlinjer i Stockholms län.

KS 2003-12-17

Handikappolitiskt program för Stockholms stad

2004-12-14

Insatser enligt LSS och bistånd enligt SoL för barn, ungdomar och vuxna med funktionshinder

KS 2002-04-10

Stadens insatser till psykiskt funktionshindrade

KS 2003-12-17

Stöd till personer med utvecklingsstörning i Stockholms stad

KF 1999-09-06

Överenskommelse mellan Stockholms läns landsting och Stockholms stad om hälso- och sjukvårdsansvar för äldre fysiskt funktionshindrade, funktionshindrade med utvecklingsstörning mm

KF 2002-04-22

Överenskommelse mellan Stockholms läns landsting, Stockholms stad och Stockholms allmänna försäkringskassa beträffande personer i behov av andningshjälp i hemmet

KS 2003-09-24

Information- kommunikation

Bilden av Stockholms stad och hur vi kommunicerar den

KF 2001-09-03

Grafisk profil för Stockholms stad

KF 1996-06-19

Informationsteknik, telefoni

E-strategi för Stockholms stad , uppdaterad

KF 2008-06-16

Informationsteknisk Plattform för Stockholms stad

KF 2005-02-21

Införande av stadsövergripande gemensam IT-service

KF 2008-09-08

Inrättande av centralt ändringsråd

KF 2008-06-09

Kontaktcenter Stockholm - etablering av kontaktcenterorganisation i Stockholms stad

KF 2008-11-03

Ordningsspolicy för elektronisk post i Stockholms stad

KF 1998-06-08

Policy och regler för Informationssäkerhet vid Stockholms stad

KF 2005-06-13

Snabb och lättillgänglig service till stockholmarna- förslag till organisation, modell för finansiering, utveckling och införande av nya e-tjänster

KF 2007-10-01

Stadens datakommunikation- nytt drifts- och förvaltningsuppdrag

KF 2008-09-08

Stadsövergripande styrdokument

Beslut

Stockholms stads leveransstrategi för IT-området
Telefonpolicy för Stockholms stad

KF 2008-11-03
KF 1996-09-11

Integration

Bostadsbolagens ökade ansvar för social och ekonomisk utveckling i stadsdelar
Handlingsprogram för FN:s barnkonvention
Plan för jämlikhet, integration och mångfald
Riktlinjer för nämnders och styrelsernas mångfalds- och jämställdhetsplaner

KS 2006-04-26
KF 2004-09-20
KF 2005-05-09
KF 2004-11-22

Riktlinjer för Stadsdelsförnyelsen

KF 2003-09-08

Idrott mm.

Fastställande av arbetsfördelning för handläggning av borgensåtagande mellan idrottsnämnden och stadsledningskontoret

KF 2004-09-03

Konkurrensutsättning

Stockholms stads policy för konkurrensutsättning och valfrihet
Justeringar i ovanstående

KF 2007-03-26
KcS 2007-04-23
KcS 2008-10-20

Konsumentfrågor

Konsumentpolitiskt program för Stockholms stad

KF 2005-11-21

Kris- och katastrofberedskap, räddningstjänst

Beredskapsfrågor i Stockholms stad
Handlingsprogram för ett tryggt och säkert Stockholm
Handlingsprogram för skydd mot olyckor
Plan för Stockholms stads ledningsorganisation vid allvarliga kriser, reviderad

KF 1999-05-31
KF 2004-12-14
KF 2007-12-11
KF 2008-01-21

Kvalitet

Fortsatt inriktning av stadens kvalitetsarbete samt Stockholms stads kvalitetsutmärkelse år 2004
Integrerat system för ledning och uppföljning av stadens verksamheter
Strategi för kvalitetsutveckling i Stockholms stad
Uppföljning av förbättringsförslag, synpunkter och klagomål, en del i stadens strategi för kvalitetsutveckling

KF 2004-05-12
KF 2001-02-05
KF 1999-05-10
KF 1999-11-03

Miljö

Artarken
Dagvattenstrategi för Stockholms stad
Definition av utrycknings- och specialfordon i Stockholms stads bilpark
Handlingsprogram mot Växthusgaser
Miljökrav vid upphandling av entreprenader och tjänster
Nya mål för miljöbilar
Stockholms miljöprogram 2008 - 2011
Strategi för Stockholms vattenarbete
Vattenprogram för Stockholm 2000

KF 1999-10-04
KF 2002-10-07
KF 2008-06-09
KF 2003-04-28
KF 2007-11-26
KF 2004-05-10
KF 2007-11-05
KF 1995-04-03
KF 1995-04-03

Näringsliv och arbetsmarknad

Aktionsplan för tillväxt och utveckling
Servicepolicy för ytterstaden

KF 2007-05-28
KF 2000-04-10

Omvärldsbevakning och EU-arbete

Internationell strategi

KF 2005-06-07

Parker och grönytor

Stockholms parkprogram, handlingsprogram för utveckling och skötsel av parker och natur

KF 2006-01-23

Personalpolitik

Anställning av personer i enlighet med intentionerna för anställningsstöd

KcS 2005-10-24

Stadsövergripande styrdokument

Beslut

Arbetsmiljöpolicy för Stockholms stad	KF 2006-03-06
Chefssatsningar 2007	KF 2007-11-05
Distansarbete i Stockholms stad	KF 1998-04-22
Feriearbete ungdom	KcS 2006-04-24
Hedersbelöning	KF 2000-10-16
Jämställdhetspolicy för Stockholms stad	KF 1998-09-07
Kompetensförsörjningsstrategi för Stockholms stad	Behandlas KF
Lönepolitik i Stockholms stad	KF 1999-05-12 rev 2006
Personaladministrativ befogenhetsfördelning (PAF 2000)	KF 2000-04-03
Policy mot alkohol- och drogmisbruk i Stockholms stad	KF 2006-03-06
Riktlinjer för nämnders och styrelser s mångfalds- och jämställdhetsplaner	KF 2004-11-22
Stockholms stads personalpolitik	KF 2006-03-06
Stockholms stads personalstrategi	KF 2001-03-05

Renhållning

Policy mot klotter	KcS 2007-06-18
Renhållningsordning för Stockholms kommun med Föreskrifter och Avfallsplan 2006-2010	KF 2006-06-12 KcS 2006-12-11

Representation och mutor

Representation i Stockholms stad, stadens policy	KF 1999-03-10
--	---------------

Socialtjänst, ekonomiskt bistånd mm

Socialtjänst

Gemensamma rekommendationer för Stockholms stad och Stockholms läns landsting avseende ungdomsmottagningar	KS 2002-04-10
Barn och ungdomar som behöver särskilt stöd från såväl kommunen som landstinget, Gemensam policy med riktlinjer i Stockholms stad	
Gemensamt policydokument för Stockholms läns kommuners och Stockholms läns landstings missbrukar- och specialiserade beroendevård	KF 1998-06-08
Handlingsprogram för Stockholms stads arbete inom Operation Kvinnofrid	KF 1999-09-06

Socialt program för att minska prostitutionen	KF 2001-09-17
Stockholms Tobaks-, Alkohol- och Narkotikaprogram (STAN)	KF 2004-12-14
Överenskommelse mellan Stockholm stad och SLL om samverkan kring personer med psykiska funktionshinder och/eller beroendeproblematik.	KF 2005-05-23

Ekonomiskt bistånd

Handläggning av ekonomiskt bistånd	KS 2004-06-02
Norm för försörjningsstöd i Stockholm	KS 1997-12-03

Stadsbyggnad

Byggnadsminnesförklaring - policy för Stockholms stads egna byggnader	KF 1992-11-09
Ekologiskt byggande i Stockholm	KF 1997-06-16
Energieffektiva sunda hus	KF 1994-03-07
Energiplan	Under utarbetande
Kartredovisning över kulturhistorisk klassificering av bebyggelsen i Stockholms stad	KF 1996-04-22
Program för miljöanpassat byggande i Stockholm	KF 2005-02-21
Vision för Söderort	KF 2004-10-04
Översiktsplan 1999 Stockholm med tillhörande byggnadsordning	KF 1999-10-04

Trafikfrågor

Miljözon för tung trafik, bestämmelser i Stockholm, Göteborg, Malmö och Lund from 2002	KF 1994-09-26
Stockholms stads trafiksäkerhetsprogram för åren 2005-2010	KF 2005-02-21

Tvångsförvaltning

Tvångsförvaltningspolicy	KF 2004-02-09
--------------------------	---------------

Stadsövergripande styrdokument

Beslut

Upphandling

Miljökrav och trafiksäkerhetskrav vid upphandling av entreprenader och tjänster
där arbetsmaskiner och fordon ingår

KF 2004-03-29

Miljökrav vid upphandling av entreprenader och tjänster

KF 2007-11-26

Stockholms stads riktlinjer för direktupphandling

KS 2007-10-17

Stockholms stads upphandlingspolicy

KF 2007-03-26

KcS 2007-04-23

Justeringar i policyn

KcS 2008-10-20

Utbildning

Förskoleplan för Stockholms stad

KF 2003-06-12

Skolplan för Stockholms stad

KF 2004-09-20

Strategi för elevhälsa i Stockholms stad

KF 2004-09-20

Äldrefrågor

Stockholms stads äldreplan 2007-2011

KF 2007-11-26

Överenskommelse mellan Stockholms läns landsting och Stockholms stad om
hälso- och sjukvårdsansvar för äldre, fysiskt funktionshindrade, funktionshindrade
med utvecklingsstörning mm.

KF 2002-04-22

Överenskommelse mellan kommunerna i Stockholms län om samarbete vad gäller
äldres behov av särskilt boende

KF 2002-09-02