

Verksamhetsplan 2020

Bostadsförmedlingen i Stockholm AB

Innehållsförteckning

Sammanfattning	3
Ekonomisk analys.....	5
1. En modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla	8
2. En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt	15
3. En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden	19

Bilagor

Bilaga 1: 11. Budget och verksamhetsplan 2020

Sammanfattning

I detta ärende redovisas Bostadsförmedlingens planerade arbete under 2020 för att bidra till uppfyllelse av målen i kommunfullmäktiges budget 2020.

Bostadsförmedlingen ska inom ramen för *En modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla* bidra till att uppfylla målet genom informationsinsatser syftande till att öka invånarnas kännedom om Bostadsförmedlingens tjänster. Bolaget ska underlätta för ungdomar att komma in på bostadsmarknaden, bland annat genom förmedling av ungdoms- och studentlägenheter och kampanjer för att visa på nyttan av att ställa sig i bostadskön. Bostadsförmedlingen ska också arbeta med att bidra till stadens bostadsförsörjning för sociala ändamål och därmed medverka till att skapa jämlika livsvillkor för stockholmarna. Bolaget ska främja integration och mångfald genom ett inkluderande förhållningssätt och arbetssätt. I möjligaste mån anpassas information och service till den enskildes behov och förutsättningar, exempelvis vad gäller språk och funktionsnedsättning.

För att bidra till att infria målet *En hållbart växande och dynamisk storstad* tillhandahåller Bostadsförmedlingen en gemensam marknadsplats för hyresbostäder från såväl kommunala som privata fastighetsägare i Stockholm och i omgivande kommuner, till nytta för både fastighetsägare och bostadssökande. För att verka för att öka andelen lägenheter i regionen som förmedlas via den gemensamma kön ska bolaget arbeta aktivt med olika kommunikationsinsatser syftande till att etablera samarbete med flera bostadsbolag. Bolaget ska också vidareutveckla servicen och tjänsterna till de bostadssökande såväl som till fastighetsägarna samt arbeta med att effektivisera förmedlingsprocessen. I all kontakt med företagare ska det erbjudas god service, effektivitet och rättssäkerhet. Bolaget gynnar också företagande och ekonomisk tillväxt i staden genom sin förmedling av bostäder då detta underlättar rörligheten inom regionens arbetsmarknad.

Bostadsförmedlingen ska också medverka till att målet *En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden* uppfylls. Detta genom att eftersträva en kostnadseffektiv verksamhet med hög kvalitet, digitalisering av tjänster och god resursanvändning. För att bidra till att infria målet ska bolaget också arbeta för att behålla, utveckla och rekrytera adekvat kompetens. Ett utvecklingsprogram för bolagets chefer som påbörjades under 2019 ska fortsätta under året. Alla medarbetare ska, tillsammans med ledningen, fortsätta arbetet med att förverkliga bolagets vision, mission och värdegrund. Arbetsmiljön ska vara hälsofrämjande och det ska bedrivas ett systematiskt socialt och organisatoriskt arbetsmiljöarbete. I detta ingår också ett aktivt arbete med att minska sjukfrånvaron.

Inledning

Enligt stadens regler för ekonomisk förvaltning ska kommunkoncernens bolagsstyrelser upprätta en verksamhetsplan/budget för det kommande året med utgångspunkt från den budget som kommunfullmäktige har fastställt. Kommunstyrelsen meddelar riktlinjer för bolagens budgetarbete och utifrån dessa har Stockholms stadshus AB utformat kompletterande anvisningar som bolagen ska följa vid utformningen av planen.

I finansborgarrådets förslag till budget för 2020 anges följande inriktningsmål för kommunfullmäktige:

- En modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla
- En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt
- En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden

Kommunfullmäktige föreslås också fastställa mål för verksamhetsområden samt indikatorer,

aktiviteter och gemensamma direktiv för bolagsstyrelser och nämnder som ska följas upp respektive genomföras. Bolagsstyrelserna kompletterar denna styrning med egna mål som konkretiserar kommunfullmäktiges mål samt egna indikatorer och aktiviteter enligt anvisningarna.

Till ärendet hör också bilagorna internkontrollplan med väsentlighets- och riskanalys samt system för internkontroll.

Ärendets beredning

Tjänsteutlåtandet har utarbetats inom staben i samarbete med samtliga avdelningar.

Bostadsförmedlingens varumärkesplattform – vision, mission och värdegrund

Under 2019 har bolaget sett över sin strategiska varumärkesplattform. Syftet är en enhetlighet både internt och externt gällande bilden av Bostadsförmedlingen,

och hur bolaget uppfattas och vilka värden som bolaget vill stå för. Arbetet inleddes med framtagandet av en gemensam värdegrund som anger de värderingar som ska vägleda medarbetarna i det dagliga arbetet. Därefter reviderades bolagets vision och en mission/verksamhetsidé togs fram. Arbetet med detta har skett med hög delaktighet av medarbetarna.

Vision

Det självklara valet – för en effektiv och rättvis bostadsförmedling.

Mission/Verksamhetsidé

Vi är en professionell serviceorganisation och experter på att förmedla hyresrätter. Vi är länken mellan bostadssökande och fastighetsägare i Stockholmsregionen. Vi hjälper människor på vägen till en bostad samtidigt som vi hittar hyresgäster åt bostadsbolagen. Allt utan eget vinstintresse.

Vår arbetsprocess är välbeprövad, rättvis och transparent och bygger på ett system med rak kö.

Värdegrund

Glädje – jag bidrar till en god stämning

Respekt – jag visar andra hänsyn

Engagemang – jag vill bidra

Tillsammans – jag samarbetar med andra

Ansvar – jag utför mitt arbete professionellt

Marknadsläge

Efterfrågan på hyresrätter

Stockholm fortsätter att växa i snabb takt och länet ökade med nästan 36 000 personer år 2018. Folkökningen innebär ett fortsatt högt tryck på regionens bostadsmarknad. Utbudet av hyresbostäder har ökat till följd av nyproduktion, men gapet mellan utbud och efterfrågan på hyresrätter finns kvar vilket illustreras av längre genomsnittliga kötider hos Bostadsförmedlingen. Per sista september 2019 var den genomsnittliga kötiden 10,5 år att jämföra med 10,3 år för helåret 2018. Det är dock en svag ökning jämfört med utvecklingen de senaste åren, men det råder fortfarande en obalans mellan utbud och efterfrågan.

Inflöde av bostäder

De faktorer som påverkar inflödet av bostäder är nyproduktion av bostäder,

beståndsförändringar hos bostadsbolagen samt bostadskonsumenternas rörlighet på bostadsmarknaden - omsättningstakten i bostadsbeståndet. Till detta kommer bolagets egna aktiva arbete för att attrahera nya samarbetspartners.

I Stockholms län finns cirka 570 fastighetsägande bolag. En mycket liten andel står för merparten av ägandet. Av de 570 bolagen är det endast 16 st som har ett bestånd med över 5000 bostäder. Av dessa 16 bolag har Bostadsförmedlingen samarbete med tio. Totalt sett samarbetar bolaget med cirka 200 olika bostadsbolag.

Arbetet med att få till stånd nya samarbeten har under 2019 varit framgångsrikt. Sett till perioden januari-september 2019 är inflödet betydligt högre än motsvarande period året innan (+1 100 bostäder). Ökningen beror på att befintliga samarbetspartners lämnar in fler lägenheter samt att nya aktörer tillkommit. Sammantaget har 16 nya aktörer anslutit sig under året. Att de befintliga bolagen ökar sin inlämning beror dels på att de har byggt nytt och därmed utökat sitt bestånd, dels en ökad inlämning beroende på att tidigare tomställda fastigheter som använts för evakuering vid renovering nu åter lämnas in till förmedling. Det senare gäller främst stadens bolag.

Utöver ökningen av successionslägenheter som påverkar inflödet positivt så är inlämningen av nyproduktion en viktig faktor då den står för en stor andel av inkomna lägenheter. Prognoser pekar på ett minskat bostadsbyggande framöver och bedömningen är också att Bostadsförmedlingen får in något färre nybyggda bostäder 2020 jämfört med 2019. Det gör att det trots flera nya samarbetspartners förutses att antalet förmedlade bostäder kommer att ligga på ungefär samma nivå som 2019. Årsmålet för 2020 är att Bostadsförmedlingen ska förmedla 14 300 lägenheter (att jämföra med prognosen för 2019 som är 14 500 lägenheter). Detta är en fortsatt hög nivå eftersom det förväntade resultatet för innevarande år, med stor marginal är ett rekord för Bostadsförmedlingen.

Bostadskön

Det har under flera år skett en stadig tillväxt av antalet personer som står i bostadskön, dock avtar den procentuella ökningen något. Faktorer som påverkar tillströmningen av nya bostadssökande är huvudsakligen folkökning och demografisk utveckling, prisförändringar på bostads- och äganderätter samt kännedom om, och förtroende för Bostadsförmedlingen hos regionens invånare.

Folkökningen i länet är fortsatt mycket hög och en annan faktor som talar för ett starkt inflöde framöver är att antalet 18-åringar ökar efter några års nedgång.

Samtantaget bedöms att bostadskön kommer att öka med ungefär 40 000 personer under 2020 vilket motsvarar 6 %.

Andelen aktiva i kön, definierat som personer som gör fem intresseanmälningar eller fler per år, har under senare år varit 13-14% och det är sannolikt att det blir ungefär samma nivå under nästa år.

Ekonomisk analys

Intäkter

De totala intäkterna, inklusive finansnetto, uppgår i budgeten för 2020 till 123 000 tkr, vilket är 6 350 tkr mer än prognosen för 2019 (116 650 tkr). Intäkter från köavgifter, som väntas uppgå till 109 500 tkr för 2020, är beräknade utifrån en förväntad kötillväxt om ca 40 000 personer netto under året. Avgiften uppgår till 200 kr inkl moms per person och år. Ersättningen för förturstjänster uppgår till 11 000 tkr under 2020, vilket är i linje med prognosen för 2019.

Intäkten från förmedling av lägenheter till de allmännyttiga bostadsbolagens internbyteskö beräknas öka 2020 till 1 700 tkr, att jämföra med prognosen för 2019 (1 000 tkr). Detta p g a att en överenskommelse skett med de allmännyttiga bolagen om en höjning av priset så att det mer ligger i linje med självkostnadsprincipen. Intäkten för den särskilda förmedling som Bostadsförmedlingen har i uppdrag att hantera avseende Micasas bestånd av äldreboenden beräknas uppgå till 450 tkr för 2020, precis som i prognosen för 2019.

Evakueringsverksamheten bedöms ge intäkter på ca 50 tkr vilket baseras på en förväntan om fyra slutförda uppdrag under året.

Bolagets räntenetto består av inlåningsränta på likvida medel. För 2020 bedöms avkastningen uppgå till cirka 300 tkr, vilket är något lägre än prognosen för 2019. Det förväntade genomsnittliga saldot på koncernkontot för likvida medel förväntas vara i stort oförändrat medan räntenivån för inlåning under 2020, ca 0,3%, förväntas minska något (0,4% i genomsnitt hittills under 2019).

Kostnader

De totala kostnaderna budgeteras till 123 000 tkr för 2020 vilket är en ökning med 10 350 tkr jämfört med prognosen för 2019 (109 650 tkr). Löne- och lönebikostnader för 2020 beräknas till 66 900 tkr, vilket är en ökning med 6 350 tkr jämfört med prognosen för 2019.

Organisationen förstärker temporärt bemanningen på förmedlingsavdelningen för att klara det ökade inflödet av lägenheter. Avdelningen för digitala tjänster förstärks med en systemutvecklarkompetens för att kunna möta de krav på vidareutveckling och förvaltning som ett nytt verksamhetssystem medför. Övriga personalkostnader bedöms öka med 400 tkr jämfört med prognosen för 2019.

De externa kostnaderna beräknas till 52 500 tkr, vilket är en ökning med 6 600 tkr jämfört med prognosen för 2019 (45 900 tkr). Detta omfattar färdigställande av ett nytt verksamhetssystem, ett nytt kundvårdssystem, ny integrationsplattform, automatiserad riskbedömning och nya betalningslösningar.

Bolagets avskrivningar på inventarier beräknas bli i nivå med 2019 vilket avser planerade tillkommande inventarieanskaffningar motsvarande 1 mkr i de nya kontorslokalerna.

Intäkts- och kostnadsutveckling

Under den senaste treårsperioden har bostadsförmedlingens intäkter och kostnader utvecklats enligt följande. Tabellen visar också nivåerna för budget 2020.

Intäkter och kostnader åren 2017-2020 (tkr)				
Intäktslag	Utfall 2017	Utfall 2018	Prognos 2019	Budget 2020
Köavgifter	97 100	99 850	103 700	109 500
Försäljning av förturstjänster	11 000	11 000	11 000	11 000
Förmedling kommunala bolagens internbyteskö	900	1 150	1 000	1 700
Särskilt förmedlingsuppdrag Micasa	-	450	450	450
Evakueringsavgifter	100	50	0	50
Övriga intäkter	400	400	100	0
Summa	109 500	112 900	116 250	122 700

Intäkter och kostnader åren 2017-2020 (tkr)				
rörelseintäkter				
Kostnadsslag	Utfall 2017	Utfall 2018	Prognos 2019	Budget 2020
Externa kostnader	-41 500	-41 700	-45 900	-52 500
Löne- och lönebikostnader	-57 900	-67 100	-60 550	-66 900
Övriga personalkostnader	-4 250	-3 100	-2 550	-2 950
Avskrivningar	-450	-650	-650	-650
Summa rörelsekostnader	-104 100	-112 550	-109 650	-123 000
Finansiella poster	+600	+500	+400	+300
Resultat efter finansnetto	6 000	850	7 000	0

Resultat

Resultatet för 2020 budgeteras till 0, vilket kan jämföras med 7 000 tkr i prognosen för 2019.

Budgetens fördelning på delverksamheter

Bostadsförmedlingen följer regelbundet upp intäkter och kostnader fördelat på delverksamheter, det vill säga utifrån hur verksamhetens delar finansieras. För budget 2020 väntas följande fördelning av rörelseresultat utifrån bolagets delverksamheter. I nedanstående tabell är finansiella intäkter exkluderade.

Budget 2020	Avgiftsfinansierad verksamhet	Förtursverksamhet (anslag)	Summa
Intäkter	111 700	11 000	122 700
Kostnader	-112 000	-11 000	-123 000
Rörelseresultat	-300	0	-300

Bostadsförmedlingens förtursverksamhet är anslagsfinansierad. Övriga kostnader finansieras av köavgifter och intäkter från förmedlingstjänster och evakueringsuppdrag.

Förtursverksamheten bedöms balansera intäkter och kostnader enligt den fördelningsmodell som innebär att förtursenheten bär direkta kostnader så långt det är möjligt och övriga relevanta kostnader fördelas utifrån antalet medarbetare på förtursenheten.

Investeringar

Bolagets investeringar består av möbler och lokalutrustning. För 2020 väntas bolaget anskaffa möbler och utrustning till ett uppskattat värde av 1 000 tkr, vilket kan jämföras med 1 000 tkr i prognosen för 2019 och 2 500 tkr i utfallet för 2018.

1. En modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla

Bostadsförmedlingen ska bidra till att uppfylla stadens mål genom informationsinsatser syftande till att öka invånarnas kännedom om Bostadsförmedlingens tjänster. Bolaget ska underlätta för ungdomar att komma in på bostadsmarknaden, bland annat genom förmedling av ungdoms- och studentlägenheter och kampanjer för att visa på nyttan av att ställa sig i bostadskön. Bostadsförmedlingen ska också arbeta med att bidra till stadens bostadsförsörjning för sociala ändamål och därmed medverka till att skapa jämlika livsvillkor för stockholmarna. Bolaget ska främja integration och mångfald genom ett inkluderande förhållningssätt och arbetssätt. I möjligaste mån anpassas information och service till den enskildes behov och förutsättningar, exempelvis vad gäller språk eller funktionsnedsättning.

1.1 I Stockholm är människor självförsörjande och vägen till arbete och svenskkunskaper är kort

Bostadsförmedlingen avser att bidra till att uppfylla målet genom att erbjuda ungdomar möjlighet till ett meningsfullt feriejobb som kan vara ett första steg in på arbetsmarknaden. I övrigt planeras även för att tillhandahålla en plats för Stockholmsjobb enligt nedan.

Bostadsförmedlingens redovissar i enlighet med anvisningarna feriejobben endast för indikatorn "ungdomar som fått feriejobb i stadens regi".

Det är ännu oklart om bolaget enligt anvisningar från Stadshus AB ska ange ett årsmål för kommunala visstidsanställningar. (Årsmålet för Stockholmsjobb avser också en form av kommunal visstidsanställning).

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 I samverkan med arbetsmarknadsnämnden fortsätter erbjuda feriejobb som är meningsfulla och erbjuder ett första steg in på arbetsmarknaden, för att främja goda och jämlika uppväxtvillkor med särskild uppmärksamhet mot socioekonomiska förhållanden i stadsdelsnämndsområdena				Bostadsförmedlingen ska erbjuda ungdomar möjlighet till ett meningsfullt jobb som kan vara ett första steg in på arbetsmarknaden.
	 Antal tillhandahållna platser för feriejobb		Tas fram av nämnd	
	 Antal tillhandahållna platser för kommunala visstidsanställningar			
	 Antal tillhandahållna platser för Stockholmsjobb	1 st	Tas fram av nämnd	

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	 Antal ungdomar som fått feriejobb i stadens regi 	3 st	9 000 st	

1.2. Stockholm är en trygg, säker och välskött stad att bo och vistas i

Bolagsstyrelsens mål

- Bostadsförmedlingen ska underlätta för ungdomar att komma in på bostadsmarknaden

Bostadsförmedlingen ska fortsatt bidra till att Stockholm är en trygg och attraktiv stad. Bolaget informerar unga om fördelarna med att ställa sig i bostadskön redan på sin 18-årsdag och därmed öka sin möjlighet att få en ungdomslägenhet och så småningom ett tillsvidarekontrakt. Genom att aktivt informera om detta medverkar bolaget till att fler ungdomar kan ta sig in på bostadsmarknaden. Bolaget påminner också på ett aktivt sätt fastighetsägarna om att de själva kan välja ut små och billiga lägenheter som lämpar sig för ungdomsbostäder.

Bolaget deltar tillsammans med socialnämnden, stadsdelsnämnderna och stadens bostadsbolag i arbetet med ett uppdrag gällande oriktiga hyresförhållanden på bostadsmarknaden. Detta samarbete ska fortsätta under året.

Bostadsförmedlingen hade i kommunfullmäktiges budget för 2019 tre direktiv som omfattade boende för människor som utsatts för våld i nära relationer. Dessa uppdrag överensstämmer till stor del med de uppdrag som givits bolaget för 2020. Bolaget avser under perioden arbeta med de delar av uppdragen som inte ingick i 2019 års budget och som redan avrapporterats enligt plan.

Bolaget ska fortsatt tillse att de skyddade boenden som idag har lägenheter i stadens bostadsbolag kan byta dessa mot jämförbara lägenheter när verksamheten av skyddsskäl så kräver

Insatserna ovan gällande våldsutsatta och skyddade boenden anknyter även till bolagsstyrelsens mål om bostadsförsörjning för sociala ändamål nedan under 1.4.

Bolaget ska i enlighet med kommunfullmäktiges direktiv till styrelser och nämnder intensifiera arbetet med informationssäkerhet under året. Prioriterade delar av detta arbete ska genomföras inom ramen för internkontrollplanen (bilaga 1).

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Bidra i arbetet med att underlätta för ungdomar att komma in på bostadsmarknaden				Bolaget informerar unga om fördelarna med att ställa sig i bostadskön redan på sin 18-årsdag och därmed öka sin möjlighet att få en ungdomslägenhet och så småningom ett tillsvidarekontrakt. Bolaget påminner också på ett aktivt sätt fastighetsägarna om att de själva kan välja ut små och billiga lägenheter som lämpar

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				sig för ungdomsbostäder.
 Fortsätta med branschsamarbetet Stockholm Bygger och Stockholmsrummet i Kulturhuset				Bostadsförmedlingen ska inom projektet Stockholm Bygger leda arbetet med att arrangera två större frukostevent för byggbranschen. I bolagets ansvar för projektet ingår också att förvalta Stockholm Byggers webbsida. Bolaget ska också fortsatt medverka i att driva Stockholmsrummet i kulturhuset. Bolaget deltar i styrgruppen och är huvudansvarigt för lokalen, bemanning av studentvärdar samt förvaltning och underhåll av den fysiska stockholmmodellen.
 I samarbete med bostadsbolagen säkerställa tillgången till skyddade boenden för våldsutsatta				Bostadsförmedlingen hade i kommunfullmäktiges budget för 2019 tre direktiv gällande boende för människor som utsatts för våld i nära relationer. Dessa uppdrag överensstämmer till stor del med de uppdrag som givits bolaget för 2020. Bolaget avser att arbeta med de delar av uppdragen som inte ingick i 2019 års budget och som redan avrapporterats enligt plan.
 I samarbete med socialnämnden och stadsdelsnämnderna utreda, avseende fall av våld i nära relationer, vilka möjligheter det finns och vilka insatser som skulle krävas för att det är den våldsutsatta parten och inte våldsoövaren som bor kvar i det gemensamma boendet				Se aktiviteter ovan gällande direktivet om våldutsatta
 I samarbete med socialnämnden, stadsdelsnämnderna				Bolaget deltar tillsammans med socialnämnden,

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
och stadens bostadsbolag samverka kring oriktiga hyresförhållanden på bostadsmarknaden				stadsdelsnämnderna och stadens bostadsbolag i arbetet med ett uppdrag gällande oriktiga hyresförhållanden på bostadsmarknaden. Detta samarbete ska fortsätta under året.
 Säkerställa att de skyddade boenden som idag har lägenheter i stadens bostadsbolag kan byta dessa mot jämförbara lägenheter när verksamheten av skyddsskäl så kräver				Bolaget ska fortsätta tillse att de skyddade boenden som idag har lägenheter i stadens bostadsbolag kan byta dessa mot jämförbara lägenheter när det finns skyddsskäl för detta.
 Öka antalet inlämnade lägenheter från privata fastighetsägare/förvaltare				Bostadsförmedlingen ska fortlöpande föra en dialog med regionens privata fastighetsägare för att få in fler bostäder till förmedling, också med avseende på försöks- och träningslägenheter. Detta sker både genom personliga möten såväl som breda kommunikationsinsatser, till exempel digital annonsering, nyhetsbrev och deltagande på mässor

1.3. I Stockholm når barn sin fulla potential då Stockholms skolor och förskolor är de bästa i Sverige

1.4. I Stockholm får människor i behov av stöd insatser i tid präglade av hög kvalitet, evidens och rättssäkerhet

Bolagsstyrelsens mål

- Bostadsförmedlingen ska arbeta för att öka invånarnas kännedom om bolagets tjänster och service.
- Bostadsförmedlingen ska pröva rätten till och tillhandahålla lägenheter för bostadssociala ändamål i enlighet med ägardirektivet.

För att öka invånarnas kännedom om Bostadsförmedlingen och om hur det går till att få en bostad kommunicerar bolaget brett via flera olika kanaler. Huvudkanalen är webbsidan som är mycket välbesökt. Kommunikation sker också via sociala kanaler, utskick, deltagande i mässor och tryckt information.

Bostadsförmedlingen ska i enlighet med kommunfullmäktiges ägardirektiv fortsätta arbetet med att förmedla Bostad först samt försöks- och träningslägenheter, med målsättningen 500

bostäder under året. Av dessa lägenheter ska bolaget, i samarbete med bostadsbolagen, SHIS Bostäder och socialnämnden, tillhandahålla 100 genomgångsbostäder för barnfamiljer som under lång tid levt i osäkra boendeförhållanden.

Arbetet med att reformera bostadsförmedlingens kösystem kommer, i enlighet med direktivet i kommunfullmäktiges budget att fortsätta under året.

Bostadsförmedlingen ska fortlöpande föra en dialog med regionens privata fastighetsägare för att få in fler bostäder till förmedling, också med avseende på försöks- och träningslägenheter. Detta sker både genom personliga möten såväl som breda kommunikationsinsatser, till exempel digital annonsering, nyhetsbrev och deltagande på mässor.

Bolaget ska fortsatt pröva rätten till förtur till anpassade lägenheter för personer som har stora behov av anpassningsåtgärder. Detta är erfarenhetsmässigt den till antalet största av de kategorier sökande som beviljas förtur till en bostad.

Bostadsförmedlingen har också direktivet att, i samarbete med bostadsbolagen och Micasa AB, göra resultatet av tillgänglighetsinventeringen sökbart för bostadssökande. Uppdraget handlar om att underlätta för bostadssökande med olika funktionsnedsättningar att hitta tydlig information om tillgängligheten i sökbara lägenheter som förmedlas via kön (exempelvis vad gäller hiss, badrum m m). Detta arbete ska fortsätta under året.

För att bostadssökande och Bostadsförmedlingens bolagskunder ska behandlas och bemötas likvärdigt och respektfullt genomförs fortlöpande coachning på förmedlingsavdelningen och kundservice. Detta med syfte att följa upp och stödja handläggarna i arbetet så att all kommunikation med kunderna är tydlig och lättförståelig, följer bolagets servicehandbok och hanteras enhetligt. Vidare genomförs ärendedragningar för att säkerställa att utredning och beslut alltid sker i enlighet med riktlinjer och regler.

Bostadsförmedlingen ska bidra till att uppfylla stadens sociala hållbarhetsmål i Agenda 2030. Detta inkluderar också stadens olika program gällande mänskliga rättigheter (jämfällt Stockholm, barns rättigheter, lika rättigheter oavsett sexuell läggning och könsidentitet samt nationella minoriteter).

Bolaget ska här främja integration och mångfald genom ett inkluderande förhållningssätt vad gäller service såväl som i rollen som arbetsgivare. I möjligaste mån anpassas information och service till den enskildes behov och förutsättningar, ex. vis vad gäller språk eller funktionsnedsättning. Oftast löses kundens frågor via webbplatsen och/eller telefonkontakt, men vid behov kan den bostadssökande få hjälp vid ett fysiskt möte på kundmottagningen. Förmedling av bostäder på ett rättvist sätt via den gemensamma kön (även till personer som saknar personnummer men har samordningsnummer) bidrar givetvis också till integration för berörda personer/familjer. Bolaget verkar också för en öppen och tillåtande kultur på arbetet vilket bland annat handlar om att ta tillvara alla medarbetares erfarenheter och kunskaper samt att uppfatta och använda olikheter som en tillgång.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Bidra till stadens mål om att förmedla försöks- och träningslägenheten inklusive Bostad Först				Bostadsförmedlingen ska i enlighet med kommunfullmäktiges ågärdirektiv fortsätta arbetet med att förmedla Bostad först samt försöks- och träningslägenheter, med målsättningen 500

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				bostäder under året. Av dessa lägenheter ska bolaget, i samarbete med bostadsbolagen, SHIS Bostäder och socialnämnden, tillhandahålla 100 genomgångs-bostäder för barnfamiljer som under lång tid levt i osäkra boendeförhållanden
 Bostadsförmedlingen ska arbeta för att öka invånarnas kännedom om bolagets tjänster och service				För att öka invånarnas kännedom om Bostadsförmedlingen och om hur det går till att få en bostad kommunicerar bolaget brett via flera olika kanaler. Huvudkanalen är webbsidan som är mycket välbesökt. Kommunikation sker också via sociala kanaler, utskick, deltagande i mässor och tryckt information.
 Fortsätta arbetet med att utreda förutsättningarna för att reformera bostadskön i syfte att göra fler överkomliga bostäder tillgängliga för de mest behövande				Arbetet med att reformera bostadsförmedlingens kösystem kommer, i enlighet med direktivet i kommunfullmäktiges budget att fortsätta under året.
 I samarbete med bostadsbolagen och Micasa AB göra resultatet av tillgänglighetsinventeringen sökbart för bostadssökande				Bostadsförmedlingen har också direktivet att, i samarbete med bostadsbolagen och Micasa AB, göra resultatet av tillgänglighetsinventeringen sökbart för bostadssökande. Uppdraget handlar om att underlätta för bostadssökande med olika funktionsnedsättningar att hitta tydlig information om tillgängligheten i sökbara lägenheter som förmedlas via kön (exempelvis vad gäller hiss, badrum m m). Detta arbete fortsätter under året
 I samarbete med bostadsbolagen, SHIS Bostäder och				Bostadsförmedlingen ska i enlighet med kommunfullmäktiges

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
socialnämnden tillhandahålla genomgångsbostäder för barnfamiljer som under lång tid levt i osäkra boendeförhållanden. Till det ska 100 lägenheter som bolaget årligen förmedlar vikas till genomgångsbostäder i SHIS Bostäders regi				ägardirektiv fortsätta arbetet med att förmedla Bostad först samt försöks- och träningslägenheter, med målsättningen 500 bostäder under året. Av dessa lägenheter ska bolaget, i samarbete med bostadsbolagen, SHIS Bostäder och socialnämnden, tillhandahålla 100 genomgångsbostäder för barnfamiljer som under lång tid levt i osäkra boendeförhållanden
 I samarbete med socialnämnden fortsätta arbetet med att genomföra en översyn av riktlinjerna för förtur, i syfte att även våldsutsatta samt barnfamiljer med långvarig hemlöshet inkluderas. I samband med översynen av riktlinjerna ska även personer med stora behov av anpassningsåtgärder omfattas				Se aktiviteter ovan under mål 1.2 gällande direktivet om våldutsatta
 Säkerställa att personer med stora behov av anpassningsåtgärder i hemmet erbjuds förtur till anpassade lägenheter				Bolaget ska fortsatt pröva rätten till förtur till anpassade lägenheter för personer som har stora behov av anpassningsåtgärder. Detta är erfarenhetsmässigt den till antalet största av de kategorier sökande som beviljas förtur till en bostad.
	 Antal förmedlade lägenheter	14 300		
	 Antal förmedlade studentlägenheter	2 700		
	 Antal förmedlade ungdomslägenheter	1 600		
	 Antal inlämnade lägenheter	14 500 %		
				 Socialnämnden ska i samarbete med bostadsbolagen, Bostadsförmedlingen och SHIS Bostäder

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				tillhandahålla genomgångsbostäder för barnfamiljer som under lång tid levt i osäkra boendeförhållanden. För detta ändamål ska 100 av de försöks- och träningslägenheter som staden årligen förmedlar vikas till genomgångsbostäder i SHIS Bostäders regi.
				👤 Socialnämnden ska i samarbete med stadsdelsnämnderna, SHIS och Bostadsförmedlingen utreda möjligheterna, i fall av våld i nära relationer, att se till att det är den våldsutsatta parten, inte våldsutövaren, som bor kvar i det gemensamma boendet.

1.5. I Stockholm har äldre en tillvaro som präglas av hög kvalitet, trygghet och självbestämmande

2. En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt

För att bidra till att infria målet tillhandahåller Bostadsförmedlingen en gemensam marknadsplats för hyresbostäder från såväl kommunala som privata fastighetsägare i Stockholm och i omgivande kommuner, till nytta för både fastighetsägare och bostadssökande. Med syftet att medverka till att öka andelen lägenheter i regionen som förmedlas via den gemensamma kön ska bolaget arbeta aktivt med olika kommunikationsinsatser för att etablera samarbete med flera bostadsbolag. Bolaget ska också vidareutveckla servicen och tjänsterna till de bostadssökande såväl som till fastighetsägarna samt arbeta med att effektivisera förmedlingsprocessen. I all kontakt med företagare ska det erbjudas god service, effektivitet och rättssäkerhet. Bolaget gynnar också företagande och ekonomisk tillväxt i staden genom sin förmedling av bostäder då detta underlättar rörligheten inom regionens arbetsmarknad.

2.1. Stockholm har Sveriges bästa företagsklimat och ett internationellt konkurrenskraftigt näringsliv

Bolaget ska medverka till ökad tillgänglighet och rörlighet på bostadsmarknaden i hela regionen vilket också gynnar företagande och ekonomisk tillväxt i Stockholms stad. Detta arbete sker genom informationsinsatser om Stockholm som bostadsort och om bostadsmarknaden i regionen samt genom vidareutveckling av effektiva förmedlingstjänster för bostadssökande, stadens bostadsbolag och andra fastighetsägare. Förmedling av lägenheter

erbjuds inom rimligt pendlingsavstånd i regionen vilket inkluderar exempelvis Västerås och Nyköping. Därutöver är det också en strategisk fråga att skapa bra förutsättningar för universitets- och högskolestuderande att etablera sig i staden och här är förmedlingen av studentbostäder en viktig faktor.

Bolaget ska också fortsatt delta i arbetet med att utveckla staden genom samverkan och medverkan till kunskapsutveckling gällande stadens bostadsförsörjning. Till detta bidrar bolaget exempelvis med statistik och analys baserat på förmedlingsdata som är ett mycket användbart och efterfrågat beslutsunderlag för de byggande fastighetsbolagen när de planerar sina projekt.

Bostadsförmedlingen ska i enlighet med stadens näringslivspolicy erbjuda god service, effektivitet och rättssäkerhet i all kontakt med företagare, vilket för bolaget främst avser fastighetsägare samt leverantörer till staden och bolaget.

Bolaget ska inom ramen för projektet Stockholm Bygger fortsatt leda arbetet med att årligen arrangera två större frukostevent för byggbranschen. Syftet med detta forum är dialog och erfarenhetsutbyte för de berörda intressenterna. I bolagets ansvar för projektet ingår också att förvalta Stockholm Byggers webbsida.

Bostadsförmedlingen ska också fortsatt medverka i att driva Stockholmsrummet i kulturhuset. Verksamheten syftar till att skapa acceptans hos invånarna och alla berörda intressenter för att staden växer samt väcka intresse för och marknadsföra staden som bostadsort. Bolaget deltar i styrgruppen och är huvudansvarigt för lokalen, bemanning av studentvärdar samt förvaltning och underhåll av den fysiska stockholmmodellen.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Inom sina ansvarsområden främja nyföretagande och entreprenörskap				Se redovisning av aktiviteter ovan under mål 2.1

2.2. Stockholm byggs attraktivt, tätt och funktionsblandat utifrån människors och verksamheters skiftande behov

Bolagsstyrelsens mål

- Bostadsförmedlingen ska aktivt verka för att öka andelen lägenheter i regionen som förmedlas via den gemensamma kön.

Bostadsförmedlingen ska fortlöpande föra en dialog med regionens fastighetsägare för att få in fler bostäder. Detta sker både genom personliga möten såväl som breda kommunikationsinsatser, t ex digital annonsering, nyhetsbrev och deltagande på mässor.

Årsmålet för 2020 är att Bostadsförmedlingen ska förmedla 14 300 lägenheter

(att jämföra med prognosen för 2019 som är 14 500 lägenheter). Detta är en fortsatt hög nivå eftersom det förväntade resultatet för innevarande år, med stor marginal är ett rekord för Bostadsförmedlingen. Årsmålet för antalet inlämnade lägenheter är 14 500, att jämföra med prognosen för 2019 som är 14 700 lägenheter.

- Bostadsförmedlingen ska erbjuda bostadssökande och fastighetsägare en kvalificerad,

rättssäker och effektiv service som utvecklas utifrån kundernas behov och önskemål.

Bolaget ska arbeta vidare med att vidareutveckla service och tjänster till kunderna. Med ökande antal förmedlade lägenheter och fler som ställer sig i bostadskön ökar det dagliga antalet interaktioner med kunder, både vad gäller fastighetsägare och bostadsökande. För att hålla en hög servicenivå och erbjuda tjänsterna på ett effektivt och attraktivt sätt fortsätter arbetet med att utveckla förmedlingsprocessen. Ett prioriterat delmoment under 2020 är kontrollerna gällande den bostadsökande som är först i kön för en bostad – d v s kontroller som ska säkerställa uppfyllanden av villkoren för bostaden. Detta är ett resurskrävande moment i handläggningen som kräver noggrannhet och en rättvis och transparent bedömning. Många bostadsökande är återkommande och en förenkling kring intyg och kontroller skulle underlätta deras process. Under 2020 inriktas arbetet på att automatisera fler delar i detta moment.

Förmedlingsprocessen ska också utvecklas när det gäller avisering som är grunden till den bostadsökandes kötid. Här ska bolaget under året bland annat införa fler betalningssätt för att ge de bostadsökande större flexibilitet när det gäller att enkelt betala sin avgift inom utsatt tid. Vidare förstärks arbetet med att löpande säkerställa att personer i kön har korrekta kontaktuppgifter. Detta syftar till att styra utvecklingen mot endast digitala utskick och aviseringar.

Bolaget kommer under året även att genomföra ytterligare förbättringar vilket sker i och med införande av ett nytt verksamhetssystem. Detta handlar främst om effektiviseringar i arbetsmoment, förbättrade kommunikationsmöjligheter med kunderna, förenkling gällande utveckling av kunderbjudanden samt minskat personberoende i handläggningen.

Bolaget har under hösten 2019 genomfört ett förbättringsarbete gällande korrekt och rättssäker service. Här har förändringar av arbetssätt införts för vissa arbetsmoment som kräver personlig identifiering. En uppföljning av detta arbete ska genomföras under början av året för att bedöma om det finns behov av ytterligare förbättringar på detta område.

Med syfte att effektivisera verksamheten har det, i samarbete med de allmännyttiga bolagen i Stockholm, genomförts en översyn av förmedlingsprocessen (som är specifik för dessa bolag). Detta arbete har lett till gemensamma beslut om ändringar som ska bidra till ökad effektivitet och likformighet, d v s samma förmedlingsprocess ska gälla för de allmännyttiga bostadsbolagen som för de privata fastighetsägarna vilket inte har varit fallet tidigare. Under hösten 2019 genomförs ett pilotförsök tillsammans med Stockholms hem som utvärderas i slutet av året. Målet är att under 2020 genomföra beslutade förändringar i förmedlingsprocessen för samtliga allmännyttiga bostadsbolag i Stockholm.

- Bostadsförmedlingen ska ha nöjda kunder och högt anseende hos intressenterna

Bostadsförmedlingen ska arbeta vidare med att öka kundnöjdheten och anseendet hos intressenterna. De huvudsakliga kundgrupperna är de bostadsökande och bostadsbolagen. De bostadsökande har behov av rätt och relevant information. Utöver det är deras primära intresse naturligtvis att få en bostad även om många köande inte söker aktivt. Att ha hög kundnöjdhet trots långa kötider är en utmaning vilket speglas i resultaten från Nöjd-Kundundersökningarna. Där är alltid de kunder som har fått bostad genomgående betydligt mer nöjda med bolagets service än de som inte erbjudits ett hyresavtal.

Vad gäller bostadsbolagen ska bolaget fortsatt arbeta aktivt med kundvård. Varje bolag har sin egen kundansvarige och alla bolag blir regelbundet kontaktade. Utöver det ordnar bolaget en hel del aktiviteter i form av kundträffar och föredrag för att erbjuda bolagskunderna mervärde. Mervärde är också den statistik och de marknadsanalyser av bostadsefterfrågan som bolaget gratis erbjuder de bolag som samarbetar med Bostadsförmedlingen.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 •Bostadsförmedlingen ska erbjuda bostadssökande och fastighetsägare under kvalificerad, rättssäker och effektiv service som utvecklas utifrån kundernas behov och önskemål.				Se redovisning ovan under mål 2.2.
 Bostadsförmedlingen ska aktivt medverka till att öka andelen lägenheter i regionen som förmedlas via den gemensamma kön.				Se redovisning ovan under mål 2.2
 Bostadsförmedlingen ska ha nöjda kunder och högt anseende hos intressenterna				Se redovisning ovan under mål 2.2.
	 Antal förmedlade bostad först och försöks- och träningslägenheter via Bostadsförmedlingen (loF)		500	

2.3. Stockholms infrastruktur främjar effektiva och hållbara transporter samt god framkomlighet

2.4. Stockholm är en modern kultur- och evenemangsstad med en stark besöksnäring

2.5. Stockholm är en hållbar stad med en god livsmiljö

Bolaget ska arbeta kontinuerligt för att minimera sin klimatpåverkan. Bolaget använder miljömärkt el och de lokaler bolaget verkar i värms upp av överskottsenergi från servrar i fastighetens källare. Bolaget har som målsättning att öka takten i digitaliseringen och därigenom på sikt helt få bort pappersutskick. för resor i tjänsten används i huvudsak kollektivtrafik och längre resor sker med tåg.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Arbeta in Stockholm stads miljöprogram 2020-2023, Handlingsplan för fossilfritt Stockholm 2040 inklusive Klimatbudget samt andra handlingsplaner kopplade till miljöprogrammet i verksamhetsplanerna				Bolaget använder miljömärkt el och de lokaler bolaget verkar i värms upp av överskottsenergi från servrar i fastighetens källare. Bolaget har som mål-sättning att öka takten i digitaliseringen och därigenom på sikt helt få bort

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				pappersutskick.för resor i tjänsten används i huvudsak kollektivtrafik och längre resor sker med tåg.

3. En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden

Bostadsförmedlingen ska medverka till att uppfylla stadens mål genom att eftersträva en kostnadseffektiv verksamhet med hög kvalitet, digitalisering av tjänster och god resursanvändning.

För att bidra till att infria målet ska bolaget också arbeta planmässigt för att behålla, utveckla och rekrytera adekvat kompetens. Ett utvecklingsprogram för bolagets chefer som påbörjades under 2019 ska fortsätta under året. Alla medarbetare ska, tillsammans med ledningen, fortsätta arbetet med att förverkliga bolagets vision, mission och värdegrund. Arbetsmiljön ska vara hälsofrämjande och det ska bedrivas ett systematiskt socialt och organisatoriskt arbetsmiljöarbete. I detta ingår också ett aktivt arbete med att minska sjukfrånvaron.

3.1. Stockholm har en budget i balans och långsiktigt hållbara finanser

Bolagsstyrelsens mål

- Bostadsförmedlingens verksamhet ska vara kostnadseffektiv och långsiktigt hållbar

Bostadsförmedlingen ska sträva efter att bedriva en kostnadseffektiv verksamhet och leverera tjänster med hög kvalitet och kostnadsmedvetenhet. Samtliga enheter/avdelningar ska under året planera och följa upp verksamheten i enlighet med stadens integrerade ledningssystem och program för kvalitetsutveckling. Digitaliseringens möjligheter när det gäller utveckling av processeffektivitet och kundvärde ska tas tillvara. Bolaget eftersträvar att minimera avvikelser mot den budgeterade investeringsnivån om 0,2 mkr och nå det av kommunfullmäktige uppsatta resultatkravet för året om 0 mnkr. För att säkerställa att bolaget har effektiva interna processer samt god resursanvändning följs fortlöpande utvecklingen av administrativa och indirekta kostnader i förhållande till totala kostnader och intäkter.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Bostadsförmedlingens verksamhet ska vara kostnadseffektiv och långsiktigt hållbar				Se redovisning ovan under mål 3.1
	 Andel administrations- och indirekta kostnader	18 %		
	 Avvikelse investeringsbudget, %	0,2 mnkr		
	 Resultat efter finansnetto(mnkr)	0		

3.2. Stockholm använder skattemedlen effektivt till största nytta för stockholmarna

Bolagsstyrelsens mål

- Bostadsförmedlingen ska säkerställa bolagets kompetensförsörjning och utveckla ett ledarskap präglat av kommunikation, tillit och mod.
- Bostadsförmedlingen ska ha en god social och organisatorisk arbetsmiljö och sjukfrånvaron ska minska.

Bolaget kommer under perioden att fortsätta arbetet med implementeringen av en kompetensförsörjningsplan i syfte att säkra att rätt kompetens rekryteras, bibehålls och utvecklas inom bolaget. Det utvecklingsprogram för bolagets chefer som påbörjades under 2019 ska fortsätta under året.

Bolaget kommer att bedriva systematiskt arbetsmiljöarbete genom att undersöka, genomföra och följa upp verksamheten på ett sådant sätt att ohälsa och olycksfall i arbetet förebyggs och en tillfredsställande arbetsmiljö uppnås. Under perioden planeras även utbildningsinsatser inom arbetsmiljöområdet att genomföras.

Sjuktagen har kontinuerligt minskat under de senaste två åren och ambitionen är att denna utveckling ska fortsätta mot en lägre frånvaro. Bolagets chefer kommer aktivt att arbeta med att fånga tidiga signaler på ohälsa och ha en kontinuerlig kontakt med sjukskrivna medarbetare. Samtal med medarbetare med hög korttidsfrånvaro kommer att hållas för att så tidigt som möjligt kunna sätta in förebyggande insatser för att förhindra ohälsa. Ledningen och avdelningarna ska månatligen gå igenom sjukfrånvarostatistiken vilket tillsammans med det systematiska arbetsmiljöarbetet utgör grund för åtgärder.

Särskilda insatser gällande friskvård (eller hälsofrämjande/förebyggande aktiviteter) kommer att ske under året, exempelvis planeras för att erbjuda alla medarbetare en hälsoundersökning.

Under året kommer bolaget att arbeta vidare med att stärka sitt arbetsgivarvarumärke och ytterligare arbeta för att bli en än mer attraktiv arbetsgivare.

Merparten av bolagets anskaffning av varor och tjänster sker genom avrop på stadens ramavtal. I det fall bolaget genomför egna upphandlingar kommer plan för systematisk uppföljning att tas fram.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 •Bostadsförmedlingen ska säkerställa kompetensförsörjning och utveckla ett ledarskap präglat av kommunikation, tillit och mod.				Se redovisning under mål 3.2
 Bostadsförmedlingen ska ha en god social och organisatorisk arbetsmiljö och sjukfrånvaron ska minska				Se redovisning under mål 3.2
	 Aktivt Medskapandeindex	82	82	

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	 Andel upphandlade avtal där en plan för systematisk uppföljning har tagits fram	90 %	90%	
	 Andel upphandlingar där marknadsdialog har genomförts	90 %	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Index Bra arbetsgivare	84	84	
	 Sjukfrånvaro 	5,5 %	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Sjukfrånvaro dag 1-14 	3 %	Tas fram av nämnden	

Verksamhetsplan 2020

Familjebostäder

Innehållsförteckning

Sammanfattning	3
Ekonomisk analys.....	3
Stadens inriktningsmål.....	4
1. En modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla	5
2. En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt	11
3. En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden	18

Bilagor

Bilaga 1: FB LIMITTABELL 2020_Bolagen

Bilaga 2: FB Mall stora projekt 2020_2

Bilaga 3: Väsentlighets- och riskanalys_bilaga till VP 2020 (slutlig)

Sammanfattning

Byggtakten ökar i ett växande Stockholm

Stockholm fortsätter att växa och 2022 passeras en miljon stockholmare. Ett ambitiöst mål för byggnationen av fler bostäder ska minska bostadsbristen. 70 000 nya bostäder ska byggas mellan 2019 och 2025. Familjebostäder bidrar till målet genom att bygga fler hyresrätter än på 40 år. Under 2020 planerar Familjebostäder byggstarta 465 nya lägenheter och öka produktionstakten ytterligare för att mot slutet av året ha nästan 2000 nya lägenheter i pågående produktion.

En av de viktigaste delarna av vår nyproduktion är Stockholmshusen. Det är ett koncept för att bygga snabbt och snyggt – som kommer att bli en tidsmarkör för det här tredje tillväxtsprånget i Stockholms utveckling. Kommande tre år planeras sju nya Stockholmshusprojekt med totalt 750 hyresrätter. För att fortsatt bidra till kommunfullmäktiges mål krävs att bolagets markportfölj fylls på med nya byggrätter och att fler projektidéer förankras med exploateringsnämnden och stadsbyggnadsnämnden.

Minskad klimatpåverkan

Men vi nöjer oss inte med att bygga mycket. Steg för steg minskas bolagets klimatpåverkan, genom energieffektivisering, smart underhåll och att föra tillbaka elöverskott från solceller till våra fastigheter. 2020 utökas ytan med solceller med ytterligare 600 kvm. All nyproduktion byggs enligt Miljöbyggnad Silver. Allt byggmaterial ska vara giftfritt och vi gör klimatkalkyler i alla projekt. Mängden byggavfall ska minska. Våra hyresgäster ska ha lätt att göra rätt - sortera sopor och återvinna matavfall. En ny mobilitetsstrategi ska underlätta för hyresgäster att resa kollektivt eller använda sig av gemensamma mobilitetstjänster som bil- och cykelpool.

Bättre service - ökad trygghet

Över 42 000 stockholmare bor i Familjebostädernas hyresrätter. 8 av 10 är nöjda med den service som bolaget ger. Men siktet är högre inställt. Kommande år ökas antalet e-tjänster och möjligheten för hyresgästerna att själva utföra sina ärenden via smartphone eller dator dygnet runt. Digital signering av hyresavtal förbättrar såväl kunderbudandet som ökar effektiviteten i våra arbetssätt. Smarta boendemiljöer för en effektiv drift fortsätter med målet att öka automatiseringen. Steg för mer digital hyresgästinformation ska tas. Arbetet med det långsiktiga målet att bli nyckelfria 2023 påbörjas.

Fokus ökar på trygghetsarbetet. Risker att utsättas för brott ska minska genom ökad säkerhet i allmänna utrymmen i och omkring fastigheterna. Familjebostäder är en av de dominerande fastighetsägarna i norra Rinkeby/Tensta som klassas som ett särskilt utsatt område. Tillsammans med andra fastighetsägare, civilsamhället, näringslivet, myndigheter och stadsdelsförvaltningen kommer vi att arbeta brett för att nå målet om att inget område i Stockholm ska vara särskilt utsatt år 2025. Ungdomar ska erbjudas sommarjobb. Stöd till idrotts- och andra föreningar fortsätter. Vårt långsiktiga arbete för att undvika att barnfamiljer blir uppsagda och avhyses förstärks.

Ekonomisk analys

Familjebostäder kommer under 2020 nå en omsättning på över 2 mdkr, främst till följd av ett ökat fastighetsbestånd och hyresintäkter från nyproducerade lägenheter. Budgeterat resultat uppgår till 319 mnkr vilket är i linje med 2019 års prognos. Budgeterat resultat 2020 belastas med högre IT-kostnader till följd av GSIT 2.0 som inneburit påfrestningar för bolagets produktivitet under innevarande år (2019) och som kommer att innebära högre administrativa

kostnader under 2020.

Den totala investeringsbudgeten för 2020 uppgår till ca 2 mdkr för nyproduktion, ombyggnation och planerat underhåll. Under 2020 planeras 465 hyresrätter för byggstart. Höga produktionskostnader och långa ledtider bedöms fortsatt vara en utmaning inom såväl ny- som ombyggnation för att nå målet för byggstartar under året.

På intäktsidan ger tillkommande driftnetton från färdigställd nyproduktion samt ökade intäkter från lokaler och parkering en ökad omsättning och förbättrat driftnetto jämfört med prognosen för 2019. Hyresförhandlingen för 2020 pågår och kräver en överenskommelse som gör att bolagets hyresintäkter reellt inte minskar utan ger en utveckling av hyresnivåerna i paritet med den generella kostnadsutvecklingen för fastighetsförvaltning och bostadsbyggande.

Bostadsbolagens gemensamma arbete med systematiserad hyressättning, Stockholmshyra, tillsammans med Hyresgästföreningen kommer att fortsätta under 2020 med målsättningen om ett beslut om genomförande, i enlighet med den överenskommelse som tecknades 2018.

Bolaget har ett starkt kassaflöde från den löpande verksamheten där framför allt färdigställda nyproducerade bostäder bidrar till tillväxten. Bolaget har en stark finansiell ställning och förutsättningar för fortsatt expansion och tillväxt är goda vilket framgår av beräknade finansiella nyckeltal för 2020. Justerad soliditet uppgår till 67% och belåningsgraden i förhållande till bedömt marknadsvärde för 2020 beräknas till 21%.

I planeringen ingår särskilda satsningar på verksamhetsutveckling, förvaltning, underhållsplanering, service till kund samt bostadssociala frågor för att nå målen om tryggare och säkrare bostadsområden, nöjdare kunder samt en effektiv och kvalitetssäkrad fastighetsförvaltning. Utveckling kopplat till det nya fastighetssystemet, Fast2, kommer fortsätta under 2020 med fokus på främst digitala självtjänster. Möjligheten att digitalisera arbetsmoment inom förvaltning och uthyrning kommer ge såväl effektiviseringsvinster som ett stärkt kunderbjudande.

Stadens inriktningsmål

Finansborgarrådets förslag till budget för 2020 heter Möjligheternas Stockholm.

Inriktningsmålen för hela staden ligger fast. Stockholm ska vara:

1. en modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla
2. en hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt
3. en ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden.

Bland de mål som har mest betydelse för Familjebostäder som bostadsbolag märks målet för bostadsbyggandet som ligger kvar på 70 000 nya bostäder mellan 2019 och 2025. I budgeten framgår fokus på att skapa förutsättningar för många fler bostäder genom att öka utbudet av byggklar mark och att förenkla de byråkratiska regler som nu försvårar för många bostadsplaner.

Staden har en hög ambition för klimat och miljö och slår i budgeten fast bland annat att: ”Staden måste säkerställa att miljö- och klimatperspektivet tas tillvara från start i nya stadsbyggnadsprocesser. Hela husets livslängd bör finnas med i arbetet redan från början och det ska vara attraktivt att bygga med hänsyn till klimat och miljö. Infrastruktur och samhällsplanering måste utformas för att gynna klimatsmart resande i form av kollektivtrafik, cykelbanor, och transportsnåla resmönster.

Ökad trygghet får stort utrymme och ett övergripande mål är att Stockholm inte ska ha något utsatt eller särskilt utsatt område 2025. Paletten av åtgärder är bred – allt från fler

ordningsvakter, samarbete med polis och ökad kameraövervakning, till att minska bakgrundsorsakerna till brott och otrygghet genom ökade insatser för ungdomsverksamhet, vuxennärvaro, trygga utomhusmiljöer och ökad samverkan mellan civilsamhället och stadens olika aktörer.

1. En modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla

1.1 I Stockholm är människor självförsörjande och vägen till arbete och svenskkunskaper är kort

Familjebostäder bidrar till yrkeslivsintroduktion för såväl ungdomar som för människor som av olika skäl står utanför arbetsmarknaden. Bolaget kommer även 2020 att ligga i topp andelsmässigt utifrån bolagets storlek vad gäller att erbjuda arbetstillfällen i egen regi för ungdomar som vill feriearbete under sommaren. Vi kan på detta sätt introducera spännande jobb och kan samtidigt attrahera framtidens medarbetare. Majoriteten av arbetstillfällena skapas inom bolagets fastighetsförvaltning, men möjlighet kommer även finnas att söka sommarjobb inom andra delar av bolaget.

Familjebostäder erbjuder högskolestudenter såväl praktik som möjlighet att göra sitt ex-jobb hos bolaget. Det stärker nytänkandet och kan bidra till lösningar på utmaningar som bolaget står inför. Bolaget fortsätter även att i för verksamheten lämplig omfattning ta emot Stockholmsjobbare, deltar i den s.k. Integrationspakten och bidrar till att fler med utländsk bakgrund kan få sitt första jobb.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Delta i arbetsmarknadsnämndens integrationspakt, exempelvis genom att erbjuda arbetstillfällen				Samarbeta med integrationspakten
 I samverkan med arbetsmarknadsnämnden fortsatt erbjuda feriejobb som är meningsfulla och erbjuder ett första steg in på arbetsmarknaden, för att främja goda och jämlika uppväxtvillkor med särskild uppmärksamhet mot socioekonomiska förhållanden i stadsdelsnämndsområdena				Planera och genomföra satsning på ferieungdomar
	 Antal tillhandahållna platser för feriejobb	100 st	Tas fram av nämnd	
	 Antal tillhandahållna platser för kommunala visstidsanställningar	8		
	 Antal tillhandahållna	4 st	Tas fram	

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	platser för Stockholmsjobb		av nämnd	
	 Antal ungdomar som fått feriejobb i stadens regi	100 st	9 000 st	

1.2. Stockholm är en trygg, säker och välskött stad att bo och vistas i

Familjebostäders mål är att alla våra hyresgäster ska känna sig trygga där de bor, med sina grannar och i sitt bostadsområde. Ett aktivt boendesocialt arbete syftar till att öka tryggheten grannar emellan.

På fastighetsnivå har vi ett starkt fokus på säkerhetsåtgärder för att minska risken att utsättas för brott och öka tryggheten i gemensamma utrymmen i och omkring det egna bostadshuset. Under året kommer fortsatta insatser göras för att stärka skalskyddet i våra fastigheter, öka insatserna för en ren och snygg utemiljö, förbättra belysning och säkerheten i källarutrymmen.

Familjebostäder är en av de dominerande fastighetsägarna i ett par områden som har särskilda utmaningar med hög arbetslöshet, låg tillit till samhällets institutioner och en högre otrygghet än genomsnittet i Stockholms stad. Särskilt viktigt är det att vi i dessa områden, i nära samverkan med andra offentliga aktörer, näringsliv och civilsamhälle, tar ett väsentligt ansvar och arbetar brett för att vända utvecklingen och öka tryggheten.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Beakta stadens arbete om våldsbejakande extremism i samband med uthyrning				Ta del av stadens arbete om våldsbejakande extremism i samband med uthyrning
 Delta i arbetet att i dialog med de boende göra Stockholm till en tryggare stad, exempelvis genom att skapa tryggare stadsmiljöer vid nybyggnation och vid renoveringar. Arbetet ska fortsätta med, och lärdomar dras från tidigare, dialogdrivna områdesprojekt i ytterstaden				Utifrån analys av kundenkätresultat genomförs förvaltningsmässiga åtgärder såsom förstärkt skalskydd, uppdatering av utemiljöer, stärkt avtalsuppföljning för städ- och mark, trygghetsvandringar och dialoger.
 Delta i stadens nätverk mot våldsbejakande extremism				Bolaget ingår i stadens centrala arbete med informationsgivning. Ett internt arbete kommer att göras för att tydliggöra interna intresser och kommunikationsvägar.
 I samarbete med andra relevanta aktörer intensifiera arbetet mot				Fortsatt samverkan genom lokala BRÅ, möten med

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
oriktiga hyresförhållanden, olovlig andrahandsuthyrning och bostadsrelaterade bedrägerier, samt utveckla samverkan och stöd för att motverka utsattheten för de människor som berörs				representanter för stadens LPO:n, genomföra riktade insatser, utveckla erfarenhetsutbytet med andra hyresvärdar. Bolaget kommer fortsätta verka för att stadsdelsförvaltningar i tidigt skede blir inkluderade, både övergripande och i enskilda ärenden, för att motverka risken att människor hamnar i utsatthet.
 I samarbete med arbetsmarknadsnämnden och socialnämnden ta ett ökat socialt ansvar kring sina fastigheter genom att exempelvis samverka med relevanta aktörer i civilsamhället och näringslivet samt de boende				Dialog med arbetsmarknadsnämnden och socialnämnden i det kontinuerliga arbetet med att medverka till en ökad social hållbarhet i primärt bolagets tyngdpunktsområden i samverkan med civilsamhälle och näringsliv.
 I samarbete med socialnämnden, stadsdelsnämnderna och Bostadsförmedlingen i Stockholm AB motverka oriktiga hyresförhållanden på bostadsmarknaden samt tillhandahålla stöd och hjälp för att motverka utsattheten för de som berörs				Fördjupad samverkan med bostadsförmedlingen, socialförvaltningen, systerbolag samt stadsdelsförvaltningar genom återkommande samverkansträffar. Målsättningen är också att bolaget färdigställer och kvalitetssäkrar relevanta processer för den interna respektive externa samverkan i enskilda ärenden. Tillämpning av ny lagstiftning.
 I samverkan med socialnämnden, miljö- och hälsoskyddsnämnden, stadsdelsnämnderna samt rättsvårdande myndigheter och skatteverket motverka den svarta ekonomin och organiserad brottslighet				Samverkan med bostadsförmedlingen, socialförvaltningen, systerbolagen samt stadsdelsförvaltningar. Detta ska ske genom återkommande samverkansträffar i olika konstellationer. Fortsatt kommer samverkan med relevanta myndigheter att ske i samband med uthyrning av lokaler.
 Skapa förutsättningar för flexibel lokalanvändning				Skapa förutsättningar vid nyteckning av hyresavtal till stadens

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				verksamheter och där det finns gemensamhets- eller samlingsytor, genom att säkerställa att lokalen kan nyttjas vid alla tidpunkter.
 Stärka hyresgästernas möjlighet att påverka grad av standardhöjning i samband med upprustning				Påbörja arbetet med att skapa ett samlat kunderbjudande. Under året startas ett processutvecklingsprojekt för att ta fram hur bolaget ska samla kompetens kring bland annat kundanalys, kunddialog, affärsutveckling och digital utveckling för att säkerställa ett aktuellt och modernt kunderbjudande.
 Säkerställa tillgången på skyddade boende för våldsutsatta				Bolaget bistår Bostadsförmedlingen med kontrakt för detta ändamål.
 Utifrån relevant data, lokala lägesbilder och orsaksanalyser tillsammans med polis, näringsliv, civilsamhället och andra viktiga aktörer genomföra trygghetsskapande åtgärder i den offentliga miljön inom det egna ansvarsområdet. Åtgärderna ska inkludera ett barnperspektiv, jämställdhetsperspektiv och tillgänglighetsperspektiv				Fördjupa vår samverkan med relevanta myndigheter, socialförvaltningen, systerbolag, BIDS, stadsdelsförvaltningar genom återkommande samverkansträffar i olika konstellationer i syfte att ge input till åtgärder inom bolagets förvaltningsansvar.
 Utvärdera och utveckla formerna för så kallade kompiskontrakt				Kontraktsformen är tillsammans med systerbolagen utvärderad.
 Verka för god rörlighet inom det egna beståndet	 Andel omflyttning inom allmännyttan, %			Genom regelbunden information berätta om vår interna kö och möjligheten att byta till mindre alternativt större lägenhet
	Kommentar Utfall rapporteras varje tertial. Måttal finns ej.			

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	 Bostadsbolagens hyresgästers nöjdhet med bostad, allmänna utrymmen, utemiljö	76,5	Tas fram av styrelse	
	 Produktindex	77		
	 Rent och snyggt	73		
	 Serviceindex	82		
	 Trygghetsindex	78,5		
				 Trafiknämnden ska ta fram en nämndsövergripande handlingsplan för att samordna, upprätthålla och innovativt utveckla stadens arbete med skadedjursbekämpning. Arbetet sker i samarbete med fastighetsnämnden, stadsdelsnämnderna, AB Svenska Bostäder, AB Familjebostäder, AB Stockholms hem, Stockholms Hamn AB och Stockholm Vatten och Avfall

1.4. I Stockholm får människor i behov av stöd insatser i tid präglade av hög kvalitet, evidens och rättssäkerhet

Ett eget hem är ett av de mest grundläggande behoven vi har som människor. Familjebostäder har med sitt allmännyttiga uppdrag en viktig roll för bostadsförsörjningen i Stockholm - att bygga och förvalta hyresrätter som förmedlas via en gemensam kö gör det möjligt för fler att få en bostad till en rimlig kostnad.

Ett antal människor i Stockholm lever av olika skäl utan en fast bostad. Det kan bero på missbruk, psykisk ohälsa eller andra faktorer som kan ha bidragit till att de inte kunnat skaffa eller behålla en bostad. Familjebostäder tillhandahåller därför försöks- och träningslägenheter genom Stockholms stads stadsdelsförvaltningar, inom ramen för Bostad Först, via Bostadsförmedlingens förtursverksamhet samt för genomgångsbostäder till barnfamiljer via stadens bostadssociala resurs, SHIS.

Bolaget arbetar aktivt med de hyresgäster som riskerar att bli uppsagda från sina bostäder. Tillsammans med stadsdelsförvaltningarna söker bolaget därför tidig kontakt med de som riskerar att bli uppsagda och i förlängningen avhysta från sina hem. Under 2020 genomförs ett gemensamt arbete för att skapa bättre förutsättningar för långsiktiga lösningar till kvarboende.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Bidra till stadens mål om att förmedla försöks- och träningslägenheter inklusive Bostad Först, samt till stadens arbete med förturslägenheter				Förmedling av FoT- och förturslägenheter. I samverkan med Bostadsförmedlingen bidrar bolaget löpande med dessa typer av kontrakt.
 I samarbete med socialnämnden och äldre- och barnnämnden ta fram en enhetlig definition av vad en tillgänglig bostad är, tillsammans med Micasa inventera bostadsbeståndet utifrån denna definition, och i samarbete med Bostadsförmedlingen i Stockholm AB och Micasa göra resultatet sökbart för bostadssökande				Baserat på beslutad definition av tillgänglig bostad, genomföra inventering i samråd med Micasa. Därefter göra resultatet sökbart för bostadssökande i samverkan med Bostadsförmedlingen.
 Samverka med socialnämnden kring vråkningsförebyggande åtgärder och arbeta för att minimera antalet avhysningar				Utveckla vidare och sprida metodstöd för arbete med stadsdelar samt med systerbolag
	 Antal friställda lägenheter åt nyanlända			
	Kommentar Utfall rapporteras varje tertiäl. Inget måltal sätts.			
	 Bostadsbolagens hyresgästers nöjdhet med bolagens service	82		
	Kommentar Serviceindex.			
				 Socialnämnden ska i samarbete med bostadsbolagen, Bostadsförmedlingen och SHIS Bostäder tillhandahålla genomgångsbostäder för barnfamiljer som under lång tid levt i osäkra boendeförhållanden. För detta ändamål ska 100 av de försöks- och träningslägenheter som staden årligen förmedlar vikas till genomgångsbostäder i SHIS Bostäders regi.

1.5. I Stockholm har äldre en tillvaro som präglas av hög kvalitet, trygghet och självbestämmande

2. En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt

2.1. Stockholm har Sveriges bästa företagsklimat och ett internationellt konkurrenskraftigt näringsliv

Familjebostäder har dubbla roller. Familjebostäder som bolag befinner sig på en konkurrensutsatt marknad och möter likt andra företag stadens myndighetsutövande, ser behoven och är beroende av effektiva beslutsgångar inte minst när nya hus, kvarter eller stadsdelar ska byggas. Samtidigt är Familjebostäder en del av Stockholms stad med företag som kunder och samarbetspartners.

Det arbete som påbörjats för att förenkla tillståndprocesserna och korta tiden från idé till första spadtag bygger, bland annat med Stockholmshusen, på ett nära samarbete mellan stadsbyggnadskontoret, exploateringskontoret, bostadsbolagen och entreprenörer. Det ska utvecklas ytterligare.

Tillgången på bostäder är en avgörande faktor för de företag och huvudkontor som funderar på att etablera sig i Stockholm. Nyproduktionen av hyresrätter fortsätter i hög takt kommande år. Fler hyresbostäder och kortare kötider i bostadskön bidrar till ett bättre företagsklimat.

Familjebostäder hyr ut cirka 1000 kommersiella lokaler. När planeringen görs ska hänsyn tas till den lokala köpkraft som finns och hur många som rör sig i området till vardags. Det måste finnas en affärsmässig ekonomisk kalkyl både hos den som hyr och den som hyr ut. Utbudet ska bidra till bra service i bostadsområdet och det ska vara enkelt för små företag att etablera sig.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Inom sina ansvarsområden främja nyföretagande och entreprenörskap				Fortsätta arbetet med utveckling av våra centrumanläggningar.
				 Bostadsbolagen ska ta fram affärsplaner för det kommersiella utbudet i linje med stadens näringslivspolicy

2.2. Stockholm byggs attraktivt, tätt och funktionsblandat utifrån människors och verksamheters skiftande behov

Familjebostäder kommer under 2020 att öka produktionstakten av nya lägenheter ytterligare för att mot slutet av året ha nästan 2000 nya lägenheter i pågående produktion. Under året planeras byggstartar i fyra projekt med sammantaget 465 hyresrätter, varav 125 lägenheter i Stockholmshusen. Stockholmshusen är fortsatt en prioriterad satsning i bolagets nyproduktion i syfte att i hög takt bygga kostnadseffektiva hyresrätter genom ett samarbete mellan

bostadsbolagen och exploaterings- och stadsbyggnadskontoren.

För att på lång sikt nå kommunfullmäktiges mål för nyproduktion arbetar Familjebostäder aktivt med att fylla på bolagets markportfölj med nya byggrätter. Ackvisionsarbetet innebär arbete med att ta fram, utveckla och förankra projektidéer i huvudsak med exploateringsnämnden och stadsbyggnadsnämnden inom Stockholms stad för att erhålla markanvisningar. Bolaget kommer även fortsätta att förvärva byggrätter i den mån det finns möjlighet.

Familjebostäder fortsätter att utveckla de centrum där bolaget har rådighet, vilket innefattar i huvudsak Gubbängen Centrum, Årsta Centrum och Rinkebystråket.

Familjebostäder har fram till oktober 2019 tagit emot fem intresseanmälningar från nybildade bostadsrättsföreningar där nuvarande hyresgäster önskar ombilda sina bostäder från hyresrätt till bostadsrätt varav tre är inom ramen för uppsatta kriterier för ombildning. Under 2020 kommer arbetet fortsätta med att utifrån gjorda värderingar erbjuda dessa bostadsrättsföreningar att förvärva berörda fastigheter.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Bidra till en effektiv stadsutveckling genom att delta i en samlad produktionsplanering tillsammans med kommunstyrelsen, exploateringsnämnden, stadsbyggnadsnämnden, trafiknämnden och andra berörda nämnder och bolagsstyrelser				Bolaget ska fortsätta producera Stockholmshus, intensifiera ackvision samt beakta mobilitetslösningar i samarbete med berörda förvaltningar och bolag
 Bistå SHIS i dess verksamhet och i byggandet av bostäder inom ramen för stadens bostadsförsörjningsansvar				Dialog med bostadsförmedlingen och SHIS kring bolagets bidrag till permanenta genomgångsbostäder.
 Leda arbetet med projekt Stockholmshusen, och tillsammans med exploateringsnämnden och stadsbyggnadsnämnden aktivt delta i planering och genomförande, bland annat genom deltagande i såväl styrgrupp som arbetsgrupp. Projektet ska vidareutvecklas i syftet att förenkla planeringsprocessen, sänka byggkostnaderna och få ned hyresnivåerna	 Antal påbörjade lägenheter i Stockholmshus	125		Bolaget ska fortsätta producera Stockholmshus, intensifiera ackvision samt beakta mobilitetslösningar i samarbete med berörda förvaltningar och bolag
 Skapa permanenta	 Antal tillkomna	34	150	Dialog med

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
genomgångsbostäder i SHIS regi för prioriterade grupper	permanenta genomgångsbostäder i SHIS regi			bostadsförmedlingen och SHIS kring bolagets bidrag till permanenta genomgångsbostäder.
	Kommentar KF:s mål 150 varav 50 för Familjebostäder och 100 för Stockholms hem			
 Uppnå en nybyggnationstakt på 1 500 bostäder per år	 Antal färdigställda lägenheter	253		
	 Antal lägenheter i bolagets projektportfölj			
	Kommentar Rapporteras varje tertial. Inget måltal sätts.			
	 Antal påbörjade bostäder	465 st	10 000	
	 Antal påbörjade hyresrätter av stadens bostadsbolag	465	Tas fram av styrelse	
 Utredda vilka fastigheter i bestånden som har förutsättningar för påbyggnationer på taken, exempelvis genom extra våningstal eller radhus				Starta inventering av påbyggnadsmöjligheter inom bolagets 40 och 50-talsbestånd
 Verka för byggandet av fler kollektivhus och andra alternativa boendeformer				En del av projektportföljen innehåller mark säkrad för produktion av bostäder för särskilda grupper t.ex. kollektivhus och studentbostäder.
 Verka för fler studentbostäder, både temporära och stadigvarande	 Antal påbörjade studentlägenheter	0		
	Kommentar Inga studentlägenheter planeras att påbörjas 2020, dock planeras för 108 smålägenheter i projekt Fäboden samt 19 ungdomslägenheter i Drevik etapp 3.			
 Öka andelen bostäder i Stockholms husprojekt i förhållande till bostäder i bolagens övriga nyproduktion				Fortsatt produktion av Stockholms hus och intensifierad ackvisition.
	 Antal påbörjade bostäder	465 st	10 000	
	 Antal påbörjade hyresrätter av stadens bostadsbolag	465	Tas fram av styrelse	
	 Antal tillkomna permanenta genomgångsbostäder i	34	150	

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	SHIS regi			
	Kommentar KF:s mål 150 varav 50 för Familjebostäder och 100 för Stockholms hem			

2.3. Stockholms infrastruktur främjar effektiva och hållbara transporter samt god framkomlighet

Familjebostäder har under hösten 2019 tagit fram en strategi för mobilitet för att kunna tillgodose hyresgästens transport- och resebehov genom användande av kombinerade mobilitetstjänster, dvs erbjuda mobilitet som tjänst istället för att varje hyresgäst äger en egen bil. För att lyckas med detta behöver bolaget arbeta med att ge sina fastigheter fysiska förutsättningar för kombinerad mobilitet, utveckla långsiktigt lönsamma affärsmodeller för mobilitetstjänster, arbeta för bil- och cykelpool i all nyproduktion och att ett klimatsmart resande gynnas. Idag planeras det för olika mobilitetstjänster i majoriteten av Familjebostäders nyproduktionsprojekt bland annat i form av bilpool, cykelverkstad och lådcyklar. En utveckling av mobilitetserbjudandet innebär att nya lösningar kommer att prövas i pilotprojekt som inkluderar både en modell för investering och förvaltning av framtida tjänster.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Skapa förutsättningar att ladda elbil vid varje nyproduktionsprojekt, eller större renoveringsprojekt där parkeringsplatser ingår				Laddplatser till elfordon förbereds vid all nyproduktion och vid större ombyggnader
 Stimulera delningsekonomi exempelvis genom att bl.a. arbeta för bilpool och cykelpool i all nybyggnation				Implementera bolagets antagna mobilitetsstrategi i nyproduktion

2.4. Stockholm är en modern kultur- och evenemangsstad med en stark besöksnäring

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Delta i arbetet med att främja stadens kultur- och nöjesliv för att stärka stadens attraktions- och konkurrenskraft				Dialog och förhandling med Stadsteatern att behålla sin verksamhet i Årsta Folket Hus. Lokaler planeras upplåtas till musikverksamhet i Rågsved.

2.5. Stockholm är en hållbar stad med en god livsmiljö

Familjebostäder bedriver ett aktivt arbete för att minska energianvändningen och nå energimålet 2023. En långsiktig energiplan har utarbetats för att stödja bolagets långsiktiga planerade underhållsarbete. Bolagets energikartläggning och energideklarationer utgör underlag till att identifiera vilka fastigheter som kan energieffektiviseras i samband med annat planerat underhåll.

Under en tvåårs period efter slutbesiktning följs energianvändningen upp i nyproduktion och utvärderas med målet att klara det hårda kravet med en energianvändning på max 55 kWh/kvm,år.

Bolagets klimatomål baseras dels på att energimålet uppnås, men även att bolaget satsar på egenproducerad förnybar energi. Familjebostäder har drygt 5000 kvm solceller på våra tak och kommer under 2020 att installera ytterligare 600 kvm.

Studier visar att en nyproducerad byggnad med låg energianvändning orsakar mer klimatpåverkande utsläpp vid produktionsfasen än vid 50 års drift. Därför deltar Familjebostäder i ett utvecklingsprojekt, finansierat av Energimyndigheten, för att ta fram ett verktyg för klimatkalkyl för byggskedet genom livscykelanalys (LCA). En klimatkalkyl görs för byggskedet genom LCA i alla nyproduktionsprojekt. Allt byggmaterial i nyproduktion ska vara godkänt enligt Byggsvarubedömningen, ett miljöbedömningsverktyg för byggvaror.

Bolagets arbete för att öka hyresgästernas bidrag till ökad matavfallsinsamling fortsätter. Till år 2023 ska alla våra hyresgäster ha tillgång till matavfallsinsamling. En annan prioriterad fråga är att minska mängden avfall. Ett utvecklingsarbete pågår inom ramen för projektet Älvsjöstaden med syfte att minimera byggavfallet och finna metoder som kan tillämpas i hela projektportföljen.

En klimathandlingsplan har tagits fram för att identifiera klimatrelaterade sårbarheter för våra fastigheter. Under kommande år ska de fastigheter med störst risk att drabbas vid skyfall eller värmeböljor analyseras för att ta fram förslag på skyddsåtgärder.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Arbeta för att öka andelen plusenergi- eller passivhus inom sina bestånd i syfte att på sikt uppnå en neutral eller negativ nettoanvändning av uppvärmningsenergi				Kontinuerligt tidigarelägga energiberäkningar för att identifiera möjliga projekt. I alla projekt presentera lösningar som kan ge energianvändning under 55 kWh/kvm och år
 Arbeta för att öka användningen av biokol i stadens växtbäddar				Utreda möjlighet till biokol användning i växtbäddar tillsammans med trädgårdsgruppen
 Arbeta in Stockholm stads miljöprogram 2020-2023, Handlingsplan för fossilfritt Stockholm 2040 inklusive Klimatbudget samt andra handlingsplaner kopplade till				Samordna bolagets alla verksamheter för miljöprogrammets införande

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
miljöprogrammet i verksamhetsplanerna				
 Bedöma möjligheten att omvandla befintliga byggnader till grupp- och servicebostäder, samt underlätta byggandet av bostäder för personer med funktionsnedsättning i samråd med berörda nämnder				I samband med lokalvakanser görs bedömningen om lokalen är möjlig för ändamålet.
 Bidra till att uppnå stadens mål för matavfallsinsamling, samt planera för kommande obligatorium om fastighetsnära eller kvartersnära insamling	 Andel hämtställen med matavfallsinsamling av hämtställen med möjlighet till matavfallsinsamling	70 %	70 %	
 Bidra till en starkt samverkan för effektiv snöröjning inom och i anslutning till bolagens fastigheter				En inledande dialog ska initieras för ytterligare information om uppdraget och vårt åtagande för att organisera oss för ställda förväntningar
 Delta i trafiknämndens framtagande av en förvaltningsövergripande handlingsplan för att upprätthålla och innovativt utveckla stadens arbete med skadedjursbekämpning				En inledande dialog ska initieras för ytterligare information om uppdraget och vårt åtagande för att organisera oss för ställda förväntningar
 Intensifiera arbetet med att genomföra energieffektiviserande åtgärder				Arbetet med den långsiktiga energiplanen ska fortsätta med en kartläggning av de fastigheter med störst besparingspotential.
 Prioritera och åtgärda skyfallsrelaterade risker i befintlig och planerad bebyggelse				Handlingsplan (inventering och åtgärdsförslag) ska tas fram för riskklassade fastigheter i befintligt bestånd och för nyproduktion
 Verka för en ökad nybyggnation av flerbostadshus i trä				Bolagets projektportfölj innehåller flera projekt planerade för träbyggnation
 Vid nybyggnation och renovering utgå från att tak ska nyttjas, antingen med solceller eller med gröna tak				Arbeta fram beslutsunderlag för fastställande av projekteringsprinciper gällande solceller och

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				gröna tak i ny- och ombyggnation i syfte att säkerställa affärsmässiga och miljömässiga vinster.
 Välja uppvärmningsmetod vid nyproduktion eller ombyggnad utifrån ett stadsövergripande perspektiv på kraftfrågor, eleffekt och klimat				Utreda behov som energileverantörer har gällande våra installationer relaterat ett stadsövergripande perspektiv
 Överväga strategiska övertaganden av enskilda bostadsrättsprojekt om de ekonomiska förutsättningarna är tillräckligt gynnsamma				Bolaget söker aktivt efter möjliga exploateringsfastigheter att förvärva i sitt ordinarie ackvisionsarbete
	 Andel av stadens byggnader som är miljöklassade	0,81 %	Tas fram av nämnd/bolagsstyrelse	
	 Andel av stadens egna fastigheter med byggnader som används för något av ändamålen bostad, arbetsplats eller undervisningslokal som understiger en radonhalt på 200 bq/m ³ luft	92 %	100%	
	 Andel bygg- och anläggningsentreprenader i stadens regi som uppfyller stadens krav avseende användning av Byggvarubedömningen (BVB) eller därmed jämförliga system	100 %	100 %	
	 Andel hämtställen med matavfallsinsamling av hämtställen med möjlighet till matavfallsinsamling	70 %	70 %	
	 Andel nyproducerade byggander utan koppar, zink eller dess legeringar i tak-, fasadplåt eller stuprör som kan spridas till dagvattnet	100 %		
	 Andel större ombyggnader där den köpta energin minskar	100 %		

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	med minst 30 procent			
	 El- och värmeproduktion baserad på solenergi	920 MWh	3 420 MWh	
	 Köpt energi för värme, komfortkyla och varmvatten i stadens allmännyttiga bostadsbolag (kWh/m2 BOA och LOA)	152,65 kWh/m2	140 kWh/m2	
	 Köpt energi för värme, tappvarmvatten, komfortkyla samt fastighetsel (enligt Boverkets definition för fastighetsenergi) per kvadratmeter A-temp (kWh/m2)	113,04 kWh/m2		
	 Relativ energieffektivisering i stadens verksamheter	2 %	2 % energieffektivisering relativt 2018	
	 Totalt köpt energi i stadens verksamheter	219 GWh	1945 GWh	
	 Återbruk inom stadens egen verksamhet (Stocket)	10 st	5 000 st	
				 AB Familjebostäder ska intensifiera arbetet med att energieffektivisera bland annat genom att installera digitala sensorer för att styra energiförbrukningen

3. En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden

3.1. Stockholm har en budget i balans och långsiktigt hållbara finanser

Fastighetsutveckling av befintligt bestånd tillsammans med lönsamma investeringar i nyproduktion skapar förutsättningar för en långsiktigt hållbar ekonomi i bolaget. Löpande uppföljning och analys av resultatutvecklingen tillsammans med konkreta handlingsplaner för åtgärder ska bidra till att styra verksamheten mot målen.

Familjebostäder är i kraftig tillväxt vilket innebär att bolaget under de senaste åren har utvecklat och kommer även under 2020 att fortsätta utveckla sin organisation för att med bibehållen service kunna förvalta ett växande fastighetsbestånd.

Ett strukturerat och proaktivt arbete med planerat underhåll kommer att bidra till framtida kostnadsbesparingar och under 2020 kommer satsningar göras för att säkerställa behov av

åtgärder samt utveckling av ett verktyg för långsiktigt planerat underhåll.

Implementeringen av det nya fastighetssystem som gjordes under hösten 2019 kommer på sikt att skapa goda möjligheter till effektivisering och ökad produktivitet när systemet är intrimmat och i full drift av samtliga kravställda tjänster vilket planeras för till sommaren 2020. Där ingår bland annat ett stärkt kunderbjudande genom digitala webbtjänster avseende bl.a. digital uthyrning m.m.

Bolaget kommer under 2020 fortsätta arbetet med en aktiv fastighetsförvaltning och avyttra fastigheter som på grund av sitt läge eller underhållsbehov inte bedöms ha strategisk betydelse för bolaget. En första kartläggning har gjorts under 2019 och arbete pågår kring identifierade fastigheter.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Avyttra fastigheter som saknar strategisk betydelse				Fortsätta arbetet med att föreslå avyttring av fastigheter som av olika anledningar inte bedöms ha strategisk betydelse för bolaget, inkl löpande inventering av fastighetsbeståndet
 Utredda förutsättningarna för att samla ansvaret för olika typer av kategoribostäder hos enskilda bostadsbolag				Påbörja dialog med systerbolagen för att utreda förutsättningarna.
 Utredda om och i så fall hur kalkylräntan kan sänkas för spetsprojekt inom miljöområdet samt för andra projekt vid införande av Stockholms hyra, samt vilka kostnader det skulle innebära				Bostadsbolagen utreder gemensamt förutsättningarna
	 Andel administrations- och indirekta kostnader	5,6 %		
	 Avvikelse investeringsbudget, %	2 069 mnkr		
	 Direktavkastning	2,2 %		
	 Driftkostnad/kvm	657		
	 Driftnetto/kvm	649		
	 Resultat efter finansnetto(mnkr)	319		

3.2. Stockholm använder skattemedlen effektivt till största nytta för stockholmarna

Digitaliseringen innebär nya beteenden och levnadsvanor. Förväntningarna på våra bostäder förändras. Nya krav ställs samtidigt på att effektivisera arbetssätt, utan att ge avkall på kvalitet

och service. Uppdraget som bostadsbolag är att ta tillvara de möjligheter som digitaliseringen innebär, både för att jobba smartare och förbättra servicen till hyresgästerna.

Under 2020 implementeras det nya fastighetssystemet, FAST2, fullt ut. Flera e-tjänster kommer att erbjudas hyresgästerna som förbättrar service och minskar administrationen på samma gång. Det gäller till exempel införandet av digital avtalssignering för såväl fordonsplatser, förråd och bostäder.

De utvecklingsmöjligheter som det nya systemet erbjuder har högsta prioritet i bolagets utvecklingsagenda för 2020. Det gäller framför allt den långsiktiga underhållsplaneringen som är en nyckelfaktor för att affärsmässigt förvalta det förmögenhetsvärde som fastighetsbeståndet utgör.

I samverkan med övriga bostadsbolag ska affärsmodellen för fiber- och koaxnät ses över i syfte att öka lönsamheten och stärka kunderbjudandet. Målet är att ta fram ett väl underbyggt underlag för att kunna fatta beslut om nätstrategi och upphandling inför 2021 när nuvarande avtal med kommunikationsoperatören går ut.

Program för smarta boendemiljöer för en effektiv drift och förvaltning fortsätter med målet att öka graden av automatisering. Steg för mer digital information i trapphus ska tas, till exempel namnskyltar och hyresgästinformation. Familjebostäder påbörjar arbetet med ett långsiktigt mål att bli nyckelfria år 2025.

Bolaget har även anslutit sig till Allmännyttans digitaliseringsinitiativ, ett samarbete med Sveriges allmännyttiga och övriga allmännyttiga bolag med målet att snabbare och med samordnade resurser kunna driva digitaliseringsfrågor.

Familjebostäders medarbetare är en förutsättning för att lyckas med uppdraget. Utifrån omvärldens förändringstryck och konkurrens om kompetens ställer det krav på ett starkt arbetsgivarvarumärke, ett attraktivt anställningserbjudande, en god arbetsmiljö och en ständig utveckling av våra arbetssätt, processer, medarbetarskap och ledarskap. Det arbetet fortsätter under 2020. För att nå en högre måluppfyllelse görs under 2020 en satsning på att utveckla företagskulturen och den gemensamma värdegrunden.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Effektivisera förvaltningsorganisationen och skapa gemensamma funktioner i förvaltning och byggande				Fortsätta arbetet med att effektivisera processer i syfte att öka bolagets måluppfyllelse i både löpande förvaltning och ombyggnation.
 Samordna förvaltnings- och utvecklingsinsatser avseende teknisk infrastruktur för fiberinstallationer				Tillsammans med övriga bostadsbolag genomföra en förstudie som belyser teknisk livslängd, kvalitet, avtalsperioder, affärsmöjligheter för att ge ett samlat beslutsunderlag om vägval 2040.
	 Aktivt Medskapandeindex	85	82	
	 Andel upphandlade	95 %	90%	

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	avtal där en plan för systematisk uppföljning har tagits fram			
	 Andel upphandlingar där marknadsdialog har genomförts	100 %	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Index Bra arbetsgivare	85	84	
	 Sjukfrånvaro 	5,5 %	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Sjukfrånvaro dag 1-14 	2,5 %	Tas fram av nämnden	

Verksamhetsplan 2020

Micasa Fastigheter i Stockholm AB

Innehållsförteckning

Sammanfattning	3
Ekonomisk analys.....	3
1. En modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla	4
2. En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt	9
3. En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden	13

Bilagor

Bilaga 1: Stora projekt 2020 Micasa

Bilaga 2: LIMITTABELL 2020 Micasa

Sammanfattning

Under 2020 kommer Micasa Fastigheter att implementera en ny organisation för att bättre kunna uppfylla intentionerna med det nya samverkansavtalet med Stockholms stad och för att öka kundnöjdheten. Kunddialogen och underhållsplaneringen på kort och lång sikt kommer att utvecklas för att möta kundernas behov. Bolaget kommer arbeta gemensamt med förvaltningarna för att se över möjligheterna till effektiviseringar av de förhyrningar som förvaltningarna har i bolagets fastigheter.

Trygghet är en fortsatt prioriterad i och kring bolagets fastigheter och bolaget kommer att fortsätta arbeta med att öka tryggheten, bland annat kommer kameror att sättas upp vid ett antal utvalda fastigheter. En ny roll kommer att inrättas i bolaget, driftsamordnare, i syfte att öka uppföljningen av bolagets driftleverantör.

Bolaget kommer under 2020 arbeta med fyra detaljplaner för nya vård- och omsorgsboenden. För det första boendet i Rinkeby bedöms detaljplanen kunna vinna laga kraft november 2019 varefter arbetet med att förbereda produktionen påbörjas. Arbeta pågår även för att tillskapa seniorboenden och boende för personer med funktionsnedsättning. Bolaget arbetar vidare med en aktiv fastighetsförvaltning för att skapa utrymme för framtida investeringar genom försäljningar av fastigheter som staden inte har behov av.

Ekonomisk analys

Bolagets huvuduppdrag är att tillhandahålla lokaler och bostäder till stadens äldre och personer med funktionsnedsättning, samt till av staden prioriterade grupper. Merparten av dessa uthyrningar sker till stadens egna verksamheter som sedan upplåter bostäder i andra hand. Det hyresförhållandet regleras övergripande av ett samverkansavtal som beskriver hur hyran ska beräknas samt övriga ansvar fördelas. Det kan även uttryckas som att avtalet reglerar merparten av bolagets intäkter och kostnader. Avtalet har reviderats tillsammans med berörda parter och implementeringen av förändringarna kommer att arbetas in under 2020. Den nyinrättade tolkningsgruppen mellan parterna har startat och identifierat flera områden som behöver arbetas med för att få det nya avtalet att fungera så bra som möjligt. Bolaget ser mycket positivt på det arbetet, att i tät dialog hitta samsyn inom flera områden. Hyresavtalens omfattning och hyra kommer att justeras. Nya ritningar kommer att tas fram och då ses även tillhörande biarea över. Detta är en av delarna som ska tydliggöra ansvarsfördelningen mellan parterna. En målsättning är att slå samman hyresavtal för att reducera antalet avtal för varje kund och därmed minska administrationen kring avtalshanteringen. En preliminär tidplan är att de nya hyresavtalen kan börja gälla från kvartal tre 2020 vilket betyder att arbetet ska vara klart innan sommaren.

Då samverkansavtalet styr så stor del av bolagets verksamheter kommer detta att beröra merparten av de framtagna ägardirektiven för 2020-2022. Bolaget ska bidra till att minska stadens kostnader för lokaler samt minska andelen tomgångskostnader. Tolkningsgruppen har börjat ta fram hur det arbetet ska gå till, parallellt har bolaget börjat dialogen med flera stadsdelarsförvaltningar om den övergripande dialogen kring framtida användning i fastigheterna. Fastigheternas behov av periodiskt underhåll tillsammans med verksamheternas behov av lokaler och bostäder tas i beaktning vid planering av upprustning, samlokalisering och nyproduktion. Bolagets ekonomi och fastigheternas förutsättningar kommer tillsammans med hyreseffekter för dessa förändringar att beaktas noga.

Resultatet efter finansiella poster beräknas uppgå till 128 mnkr. Bolaget har sålt fyra fastigheter under 2019 och effekten av att de inte finns kvar gör att intäkter och kostnader inte fullt ut går

att jämföra med föregående års ekonomi. Resultatnivån från flerårsbudgeten ligger fast även om 2019 års försäljningar inte var beaktade, effekten av försäljningarna kommer att redovisas närmare i kommande rapporteringar. Kommande års ombyggnationer kommer innebära mer outhyrt under själva byggtiden och redan under 2020 kommer viss effekt av det att synas på intäktsidan. Budgeterade intäkter förväntas uppgå till 1 068 mnkr (1 104).

I stort följer kostnaderna kopplade till fastigheterna tidigare år med viss justering för kostnadsökningar kopplade till marknaden i stort. För att kunna upprätthålla fastigheterna i bra skick har viss utökning gjorts för det planerade underhållet som bolaget kostnadsför, dvs mindre åtgärder som inte blir stora projekt. Budgeterade driftskostnader förväntas uppgå till 496 mnkr (471). Arbete fortsätter tillsammans med hyresgästerna/verksamheterna att få ner skador i form av vattenskador samt minska uppkomsten av skadedjur. Arbete med att få ner antalet felaktiga brandutryckningar fortgår.

Budgeterade avskrivningar förväntas uppgå till 277 mnkr (300).

Budgeterade administrationskostnader förväntas uppgå till 31 mnkr (29). Vissa delar är kopplade till att anpassa bolagets nya fastighetssystem som införs december 2019.

Budgeterade personalkostnader förväntas uppgå till 95 mnkr (90). Bolaget har anställt mer personal för bland annat projektverksamheten som tidigare utgjorts av konsulter. Personal direkt involverade i projekt kommer att tidsredovisa vilket innebär att de kostnaderna kommer belasta vissa projekt. Vidare förstärks organisationen för uppföljning av fastighetsdriften.

Budgeterade räntekostnader förväntas uppgå till 40 mnkr (66). Uppskattningar från stadens internbank ger att räntenivån kommer att var betydligt lägre nästa år samtidigt som bolaget har en lägre skuld efter genomförda fastighetsförsäljningar.

Bolaget ska bidra till en aktiv fastighetsförvaltning för att skapa utrymme för framtida investeringar och genomför försäljningar av fastigheter som staden inte har behov av. Det har hittills beslutats i bolagets styrelse om två fastighetsförsäljningar som kommer att genomföras under 2020. Fastigheten Byholmen 2 i Vårberg bedöms inte vara av strategisk vikt för Stockholms stad eller nödvändig för bolagets verksamhet. Tomträtten Sveaborg 6 i Akalla kommer stadsdelsförvaltningen att avsluta all förhyrning. Bolaget bedömer det som svårt att klara en investering motsvarande underhållsbehovet beaktat bolagets målgrupp samt vakanssituation i fastigheten. Effekterna av försäljningarna är inte beaktade i 2020 års budget då arbetet med att hitta köpare är inledd, frånträdesdatum kommer diskutera i senare skede under försäljningsprocessen. Båda försäljningarna kommer utföras i bolagsform. Fler beslut krävs innan försäljning kan genomföras.

Investeringarna i om- och nybyggnader beräknas uppgå till 402 mnkr (425). Projektportföljen består av hyresgäst Anpassningar, drifttekniska uppgraderingar och underhåll. Det finns även en mindre del som avser tidiga skeden och utredningar som förberedande arbete inför de kommande årens investeringar.

1. En modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla

1.1 I Stockholm är människor självförsörjande och vägen till arbete och svenskkunskaper är kort

Bolaget bidrar till målet genom att erbjuda platser för sommarjobb till 20 feriearbetande ungdomar inom Stockholms stad. Under året kommer bolaget även att tillhandahålla plats för

en kommunalt visstidsanställd.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 I samverkan med arbetsmarknadsnämnden fortsätter erbjuda feriejobb som är meningsfulla och erbjuder ett första steg in på arbetsmarknaden, för att främja goda och jämlika uppväxtvillkor med särskild uppmärksamhet mot socioekonomiska förhållanden i stadsdelsnämndsområdena				
	 Antal tillhandahållna platser för feriejobb	20 st	Tas fram av nämnd	
	 Antal tillhandahållna platser för kommunala visstidsanställningar	1		
	 Antal tillhandahållna platser för Stockholmsjobb	0 st	Tas fram av nämnd	
	 Antal ungdomar som fått feriejobb i stadens regi	0 st	9 000 st	

1.2. Stockholm är en trygg, säker och välskött stad att bo och vistas i

Micasa Fastigheter kommer under året att fortsätta arbeta med att stärka den upplevda och faktiska tryggheten i och runt bolagets fastigheter. Insatser kommer att genomföras bland annat genom att stärka skalskyddet i ett antal fastigheter. Bolaget kommer att följa upp upplevd trygghet i och kring bolagets fastigheter och utifrån detta vidta åtgärder och fortsätta med trygghetsinventeringar för att stärka tryggheten.

Det systematiska brandskyddsarbetet är en fortsatt prioriterad fråga för bolaget för att skapa trygga och säkra fastigheter. Bolaget har tagit fram en strategi för kameraövervakning och kameror kommer att sättas upp i ett antal utvalda fastigheter under 2020. Bolaget kommer under året att genomföra en krisledningsövning.

Bolaget kommer att arbeta vidare med att utveckla uppföljningen av städavtalet i syfte att bolagets fastigheter ska vara rena och snygga. Det reviderade entréprogrammet kommer att implementeras i entréer där bolaget tagit över ansvaret från stadsdelarna i samband med omskrivningen av hyresavtalen efter det nya samverkansavtalet med staden.

För att främja trygga och attraktiva stadsdelar deltar bolaget i fastighetsägarföreningar i olika fokusområden. Inom ramen för detta sker samverkan med lokala aktörer (polisen och civilsamhälle) kring trygghetsfrågor. Bolaget kommer även att delta i lokala trygghetsdagar.

Ägardirektivet arbetar kontinuerligt med åtgärder för trevligare och tryggare miljöer i och omkring fastigheterna följs upp med indikatorerna trygghetsindex, rent och snyggt och utemiljöindex.

Bolaget kommer under året implementera en uppförandekod som tydliggör bolagets förhållningssätt. Inom ramen för detta arbete har en visselblåsarfunktion upphandlats. Ett kontinuerligt arbete bedrivs för att motverka diskriminering.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Arbeta kontinuerligt med åtgärder för trevligare och tryggare miljöer i och omkring fastigheterna	 Utemiljöindex	86		
				Implementera bolagets entréprogram i de fastigheter där ansvaret för entréer har tagits över
 Utifrån relevant data, lokala lägesbilder och orsaksanalyser tillsammans med polis, näringsliv, civilsamhället och andra viktiga aktörer genomföra trygghetsskapande åtgärder i den offentliga miljön inom det egna ansvarsområdet. Åtgärderna ska inkludera ett barnperspektiv, jämställdhetsperspektiv och tillgänglighetsperspektiv				Delta i arbetet i fokusområden såsom Rågsved, Järva, Skärholmen och Hässelby-Vällingby.
	 Rent och snyggt	67		
	 Serviceindex	77		
	 Trygghetsindex	80		

1.3. I Stockholm når barn sin fulla potential då Stockholms skolor och förskolor är de bästa i Sverige

1.4. I Stockholm får människor i behov av stöd insatser i tid präglade av hög kvalitet, evidens och rättssäkerhet

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	 Antal friställda lägenheter åt nyanlända			

1.5. I Stockholm har äldre en tillvaro som präglas av hög kvalitet, trygghet och självbestämmande

Utvecklad dialog och samverkan

Bolaget har genomfört en organisationsöversyn för att bättre kunna uppnå intentionerna med det nya samverkansavtalet. Den nya organisationen implementeras från årsskiftet. Underhållsplaneringen på kort och lång sikt kommer att utvecklas för att möta kundernas behov. Dialogen kommer att utvecklas dels genom den tolkningsgrupp som inrättats och dels i arbetet med enskilda förvaltningar. Arbetet ska även omfatta ett erbjudande om att gemensamt se över möjligheterna till effektiviseringar av de förhyrningar som stadsdelsförvaltningarna har i bolagets fastigheter.

Dialogen kommer att utvecklas med stadsdelsförvaltningarna, bland annat kommer en mer strukturerad dialog ske kring underhållsplaneringen i fastigheterna. Bolaget kommer att arbeta vidare med trivselsråd i seniorbostäder för att ge hyresgäster möjlighet till inflytande. Husmöten kommer att hållas med stadens verksamheter som har förhyrningar i bolagets lokaler.

Fastighetsdrift

Under året kommer Micasa Fastigheter att fortsätta arbetet med att hålla en hög kvalitet i drift och underhåll genom ett systematiskt tillgänglighets-, trygghets- och underhållsarbete. Under 2020 fortsätter arbetet inför upphandling av ny driftentreprenör med att utvärdera det tidigare driftsavtalet och utifrån det ta fram en bra kravställning för att skapa ett nytt avtal som ger grund för ökad driftsäkerhet och kundnöjdhet. En ny funktion, driftsamordnare, skapas i bolaget för att samordna och följa upp kvaliteten på driftleverantören.

Bolaget kommer under året fortsätta arbetet med att utforma vackra, trygga och tillgängliga gårdar som inbjuder till utevistelse och visar årstidsväxlingar utifrån bolagets framtagna ramprogram för utemiljö. Utemiljöprojekt kommer att genomföras vid Sörklippan 1 (Bromma), Vårdhemmet 1 (Hässelby-Vällingby), Öläningen 2 (Bromma) och Trehörningen 1 (Hägersten-Liljeholmen).

Arbete med kontinuerligt med god kundkontakt som präglas av lyhördhet och servicegrad följs upp genom indikatorn service- och bemötandeindex.

Fastighetsutveckling

Micasa Fastigheter kommer under 2020 fortsätta att utveckla sina processer och sin kompetens inom nyproduktion för att bättre kunna bidra till bostadsmålen för personer över 85 år och bolagets övriga målgrupper.

Bolaget deltar i arbetet med att årligen ta fram en reviderad äldreboendeplan för staden. Utifrån äldreboendeplanen planerar sedan bolaget för den nybyggnation av vård- och omsorgsboenden som beslutats med staden som huvudman, totalt 10 stycken fram till 2040. Bolaget kommer under 2020 arbeta med fyra detaljplaner för nya vård- och omsorgsboenden utifrån det framtagna ramprogrammet. För det första boendet i Rinkeby bedöms detaljplanen kunna vinna laga kraft november 2019 varefter arbetet med att förbereda produktionen påbörjas. Målsättningen är också att under 2020 erhålla en markanvisning för det vård- och omsorgsboende som bolaget ska ha färdigställt på Östermalm till 2026.

Bolagets arbete utifrån planen för utbyggnad av seniorboende fortgår. Två av markanvisningarna bolaget erhållit för vård- och omsorgsboende innehåller även seniorboende. Ett antal markanvisningsansökningar har gjorts där bolaget väntar på besked. Ytterligare markanvisningsansökningar kommer att göras under 2020 och möjligheten att uppföra ett seniorboende på en av bolaget ägd tomt, Tjårdalen 4, kommer att arbetas vidare med. I dialog

med stadsdelsförvaltningarna prövas alltid möjligheten till omvandling till seniorboende vid uppsägningar av andra boendeformer.

Utifrån den definition på en tillgänglig bostad som Stadshus AB ska ta fram kommer bolaget att inventera sitt bostadsbestånd och tillsammans med Bostadsförmedlingen i Stockholm AB tillgängliggöra denna information för de bostadssökande. Under perioden kommer bolaget fortsätta arbetet att öka tillgängligheten i och runt bolagets fastigheter utifrån bolagets tillgänglighetsprogram. Fortsatt arbete kommer att ske med tillgänglighetsinventeringar i bolagets fastigheter. Tillgänglighet är en även viktig fråga i bolagets kommunikation för att säkerställa att alla kan ta del av bolagets information.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Arbeta kontinuerligt med god kundkontakt som präglas av lyhördhet och hög servicegrad	 Bemötandeindex	88		
				Kontinuerligt utveckla kunddialogen och arbetet utifrån det nya samverkansavtalet
 Bidra till att uppfylla stadens bostadsmål för personer över 85 år				Bolaget ska tillskapa fler bostäder för personer över 85 år genom att arbeta utifrån bolagets plan för nybyggnad av seniorboenden samt vid uppsägningar av andra boendeformer alltid pröva omvandlingar till seniorboenden
 I samarbete med Bostadsförmedlingen i Stockholm AB göra resultatet av tillgänglighetsinventeringen sökbar för bostadssökande				Tillsammans med Bostadsförmedlingen göra tillgänglighetsinventeringen sökbar för bostadssökande
 Utifrån stadens tillgänglighetsdefinition tillsammans med bostadsbolagen inventera bostadsbeståndet				Utifrån framtagna definition gällande tillgänglighet kommer bolaget inventera sitt bostadsbestånd
				 Micasa Fastigheter AB ska i samarbete med äldre-nämnden och socialnämnden göra en översyn av förtursreglerna
				 Äldre-nämnden ska i samarbete med Micasa genomföra en utredning av hörselmiljöerna på stadens äldreboenden och att ta fram förslag på förbättringsåtgärder
				 Äldre-nämnden ska i samarbete med Micasa, socialnämnden och

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				SHIS Bostäder utreda effekten av de seniorlägenheter som Micasa ställer till SHIS Bostäder förfogande

2. En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt

2.1. Stockholm har Sveriges bästa företagsklimat och ett internationellt konkurrenskraftigt näringsliv

Micasa Fastigheter upphandlar all drift, det vill säga markskötsel, städ och drift av fastigheterna för att effektivisera bolagets resurser och för att främja ett starkt näringsliv. Vid upphandling delas driften upp i mindre områden för att sprida risker och samtidigt ge små företag möjlighet att lämna anbud.

Bolagets deltar i Business Arena för att nå fler företagare och få in fler anbud till bolagets upphandlingar. En kundstrategi tas fram under 2020 där de kompletterande lokalerna ska användas för att erbjuda ett utbud som motsvarar våra kunders behov och önskemål. Utbudet är tänkt att kunna tillgodose av företagare på området.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Inom sina ansvarsområden främja nyföretagande och entreprenörskap				En kundstrategi tas fram under 2020.

2.2. Stockholm byggs attraktivt, tätt och funktionsblandat utifrån människors och verksamheters skiftande behov

Under 2019 har bolaget påbörjat arbetet med utvecklingen av seniorboende som boendeform. En undersökning har genomförts för att klarlägga målgruppens behov, efterfrågan och betalningsvilja. Utifrån denna undersökning kommer bolaget under 2020 revidera ramprogram för seniorboende. Arbetet med ramprogrammet för seniorboende och utvecklingen av bolagets strategier för utbyggnaden kommer att ske i samarbete med Stadshus AB, kommunstyrelsen och Äldreförvaltningen så att bolagets planering motsvarar stadens behov och äldreboendeplanen.

Bolaget deltar i socialförvaltningens arbete med utbyggnad av boenden för personer med funktionsnedsättning. Bolaget arbetar med att ta fram en detaljplan i Stureby för att uppföra ett LSS boende åt Enskede-Årsta-Vantörs stadsdelsförvaltning. Arbetet med detaljplanen kommer fortgå under 2020. Arbetet pågår med att ta över en tomt från SISAB för att kunna uppföra ett LSS boende åt Rinkeby-Kista stadsdelsförvaltning i Husby. Ett genomförandeärende kommer att presenteras i början av 2020.

Micasa Fastigheter har sökt markanvisningar på tre tomter i Skärholmen för att åt Skärholmens stadsdelsförvaltning uppföra LSS boenden. Planbesked har erhållits för två av tomterna och

markanvisningar för dessa kan erhållas i början av 2020.

Bolaget kommer under året fortsätta att samarbeta med övriga aktörer i staden gällande planering för boende för nyanlända. Vid tomställning ser bolaget över möjlighet att temporärt hyra ut bostäder och lokaler i avvaktan på permanent användning för bolagets prioriterade målgrupper.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Delta i stadens arbete med att ytterligare stärka och snabba på utbyggnaden av särskilda boenden för personer med funktionsnedsättning				Bolaget deltar i stadens arbete med utbyggnad av boenden för personer med funktionsnedsättning
				Utifrån stadsdelsförvaltningarnas önskemål pröva utbyggnaden av fristående LSS-boenden.
 Fortsätta bidra och samverka i stadens arbete med boenden för prioriterade grupper, exempelvis nyanlända				Medverka i stadens planering för att ta emot nyanlända
				Vid tomställning av fastigheter prövas möjligheten att på kort och/eller lång sikt hyra ut till SHIS
 Skapa bostäder med fokus på trygghet och tillgänglighet för äldre, genom nyproduktion eller i bolagets befintliga fastigheter, så kallade seniorbostäder				Ramprogram för seniorboende kommer att revideras
 Tillsammans med Stadshus AB, kommunstyrelsen och äldre nämnden se över bolagets strategi för utbyggnad av seniorbostäder utifrån stadens definition och behov, i enlighet med Boendepånen				Bolaget kommer under året förankra bolagets strategier för utbyggnad av seniorboende med Stadshus AB, kommunstyrelsen och äldre nämnden.

2.3. Stockholms infrastruktur främjar effektiva och hållbara transporter samt god framkomlighet

2.4. Stockholm är en modern kultur- och evenemangsstad med en stark besöksnäring

2.5. Stockholm är en hållbar stad med en god livsmiljö

För att minska energianvändningen ska Micasa Fastigheter genomföra energisparprojekt i

utvalda fastigheter. Energieffektivisering ingår normalt vid om-, ny och tillbyggnadsprojekt. Vid nyproduktion ska bolaget minst uppnå ställda krav gällande energiförbrukning i BBR, exploateringsavtal och miljöprogram. För större projekt i befintliga fastigheter innefattande underhåll, anpassningar och ombyggnationer ska mål sättas för energieffektiviserande åtgärder med hänsyn taget till vilka energibesparande åtgärder som tidigare gjorts i fastigheten, projektets omfattning och ekonomi.

För att öka mängden egenproducerad förnybar energi planeras tre nya solcellsanläggningar färdigställas under 2020. I samband med tak- och fasadprojekt ska möjligheten till installation av solpaneler beaktas. Under året kommer styr- och reglersystemen migreras och i samband med detta ser bolaget över möjligheten att utöka antalet digitala sensorer i fastigheterna.

Micasa Fastigheter arbetar för att använda miljö- och hälsomässigt bättre byggmaterial. Micasa Fastigheter ansluter till Byggvarubedömningens kriterier för val av material och produkter. Tre ytterligare målsättningar är att öka andelen trä, minska andelen väderutsatt zink och att verka för halogenfria materialval. Arbetet för att öka antalet hämtställen med matavfallsinsamling inom fastighetsbeståndet fortgår.

Strategin för agerande vid värmeböljor ska aktualiseras under året. Mindre åtgärder planeras för ett antal byggnader liksom anpassningar för kraftiga skyfall och översvämningar för det fåtal fastigheter som berörs.

Stockholms stad planerar att under slutet av 2019 besluta om nytt miljöprogram för staden och dess bolag. Micasa kommer under 2020 att implementera tillämpliga krav i sitt eget arbete. Dock kommer eventuella kostnadsbärande åtgärder att kunna genomföras först med början 2021 då budget för sådana inte kunnat läggas för 2020.

Bolaget kommer under 2020 fortsätta utreda förutsättningarna för att i bolagets nyproduktion bygga i trä. En metod för att utvärdera om projekten är lämpade för byggnation i trä tas fram.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Arbeta för att öka användningen av biokol i stadens växtbäddar				Planteringsjord med tillsatt biokol används för att jordförbättra bolagets perennplanteringar i vår
 Arbeta in Stockholm stads miljöprogram 2020-2023, Handlingsplan för fossilfritt Stockholm 2040 inklusive Klimatbudget samt andra handlingsplaner kopplade till miljöprogrammet i verksamhetsplanerna				Tillämpliga kravi avfallsplan har inarbetats i bolagets planer och arbetsätt
				Tillämpliga kravi Handlingsplan för fossilfritt Stockholm inkl. klimatbudget har inarbetats i bolagets planer och arbetsätt
				Tillämpliga kravi Kemikalieplan har inarbetats i bolagets planer och arbetsätt
				Tillämpliga kravi stadens Miljöprogram 2020-2023 har inarbetats i bolagets planer och arbetsätt

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Bidra till att uppnå stadens mål för matavfallsinsamling	 Andel hämtställen med matavfallsinsamling av hämtställen med möjlighet till matavfallsinsamling	65 %	70 %	
 Intensifiera arbetet med att genomföra energieffektiviserande åtgärder och vid nybyggnation och renovering alltid beakta möjlig installation av solceller				För in i bolagets checklistor för projekt (INSIKT) att solcellsfrågan ska/har beaktas.
				I större projekt provas alltid energieffektiviserande åtgärder
 Prioritera och åtgärda klimatrelaterade risker såsom effekter av skyfall och värmeböljor				Genomföra klimatåtgärder i planerat underhåll.
				Ta hänsyn till risker för översvämning vid planering av nyproduktion
 Verka för att fler fastigheter byggs i trä				Ta fram en metod för utvärdera om nyproduktionsprojekt är lämpad för byggnation i trä
	 Andel av stadens byggnader som är miljöklassade	0,86 %	Tas fram av nämnd/bolagsstyrelse	
	 Andel av stadens egna fastigheter med byggnader som används för något av ändamålen bostad, arbetsplats eller undervisningslokal som understiger en radonhalt på 200 bq/m ³ luft	100 %	100%	
	 Andel bygg- och anläggningsentreprenader i stadens regi som uppfyller stadens krav avseende användning av Byggvarubedömningen (BVB) eller därmed jämförliga system	100 %	100 %	
	 Andel hämtställen med matavfallsinsamling av hämtställen med möjlighet till matavfallsinsamling	65 %	70 %	
	 Andel nyproducerade byggander utan koppar, zink eller dess	100 %		Bolaget ställer krav i upphandlingar gällande nyproducerade

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	legeringar i tak-, fasadplåt eller stuprör som kan spridas till dagvattnet			byggnader utan koppar, zink eller dess legeringar som ytskikt i tak-, fasadplåt eller stuprör som kan spridas till dagvattnet
	 Andel större ombyggnader där den köpta energin minskar med minst 30 procent			
	 El- och värmeproduktion baserad på solenergi	390 MWh	3 420 MWh	
	 Köpt energi för värme, komfortkyla och varmvatten i stadens allmännyttiga bostadsbolag (kWh/m ² BOA och LOA)	151,41 kWh/m ²	140 kWh/m ²	
	 Köpt energi för värme, tappvarmvatten, komfortkyla samt fastighetsel (enligt Boverkets definition för fastighetsenergi) per kvadratmeter A-temp (kWh/m ²)	119,93 kWh/m ²		
	 Relativ energieffektivisering i stadens verksamheter	2 %	2 % energieffektivisering relativt 2018	
	 Totalt köpt energi i stadens verksamheter	111,1 GWh	1945 GWh	
	 Återbruk inom stadens egen verksamhet (Stocket)	0 st	5 000 st	Vid behov avyttring av kontorsmöbler kommer Stocket att vara ett alternativ
				 Micasa Fastigheter i Stockholm AB ska intensifiera arbetet med att energieffektivisera bland annat genom att installera digitala sensorer för att styra energiförbrukningen

3. En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden

3.1. Stockholm har en budget i balans och långsiktigt hållbara finanser

Samarbetet med stadens olika verksamheter som hyr bostäder och lokaler i bolagets fastigheter kommer att öka. Det kommer att ske en fördjupad dialog om nyttjandet av lokalerna och att

dessa ska vara väl anpassade och underhållna. Båda parter roll är av stor vikt i det arbetet för att få effektiva och bra lokaler som kan nyttjas över lång tid. Det kräver god gemensam planering för att kunna lägga upp arbetet om fastigheternas utveckling för de närmaste åren. Det nya samverkansavtalet mellan Micasa och Stockholms stad fastställer att dessa planer ska tas fram gemensamt.

Arbetet med att se över bolaget fastigheter ur ett tekniskt, ekonomiskt och behovsmässigt perspektiv fortsätter, vilket kan komma att innebära försäljningar. Bolagets underhållsplanering är underlag för hur fastigheternas framtid formas. Den tekniska statusen (underhållsbehovet) vägs samman med fastigheternas ekonomi och stadens behov. Flera av bolagets fastigheter står nu inför behov av större periodiskt underhåll. De fastigheter som byggdes på 80-talet är cirka 40 år gamla och behöver större underhållsinsatser som kräver evakueringar. I dessa stora projekt behöver det finnas en samsyn inom staden om fastigheten är strategisk viktig och att det finns ett långsiktigt behov av fastigheten. Bolaget kan inte hantera de aktuella projekten samtidigt utan en prioritering kommer att behöva göras.

I slutet av 2019 kommer bolaget att gå över till ett nytt fastighetssystem. Arbetet med anpassningar kommer fortsätta under 2020. Syftet med detta är att öka servicegraden, få en sammanhållen information om bolagets fastigheter och bostäder för att kunna utveckla drift och förvaltning ur ett kundperspektiv. Bolaget tar ett viktigt steg för en ökad digitalisering av byggnadsinformation genom att skapa och använda BIM-lösningar under hela Rinkebyprojektets livscykel för att underlätta samarbete och hantera information i alla steg.

Micasa Fastigheter arbetar kontinuerligt med att verksamheten ska vara så kostnadseffektiv som möjligt. För att möta det har en ny organisation arbetats fram under 2019 och kommer att implementeras 2020. Målet är att den nya organisationen ska verka för en utvecklad strategisk planering samt utvecklad vardagsdrift vilket ska bidra till ökad kundnöjdhet.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Bidra till en aktiv fastighetsförvaltning för att skapa utrymme för investeringar samt genomföra försäljningar av fastigheter som staden inte har behov av				I dialog med stadsdelsförvaltningarna se över det långsiktiga behovet av förhyrningar och pröva utveckling, omvandling eller försäljning av fastigheter
				Kontinuerligt uppdatera bolagets plan för försäljningar av fastigheter
	 Andel administrations- och indirekta kostnader	4,5 %		
	 Avvikelse investeringsbudget, %	402 mnkr		
	 Direktavkastning	3,44 %		
	 Driftkostnad/kvm	559		
	 Resultat efter finansnetto(mnkr)	128		
	 Soliditet, %	14,8		

3.2. Stockholm använder skattemedlen effektivt till största nytta för stockholmarna

Effektivare hantering av lokaler

I bolagets dialog med stadens förvaltningar kring deras förhyrningar och utvecklingen av fastigheterna kommer lokaleffektiviseringar vara en viktig frågeställning att ta hänsyn till. Bolaget ser alltid över möjligheterna till att hyra ut tomställda lokaler temporärt under en omställningsprocess. Periodiskt underhåll i bolagets större fastigheter innebär stora investeringar varför det är viktigt att pröva stadens strategiska behov av fastigheten innan arbetet med underhållet startar.

Samverkansavtalet ställer utökade krav på bolagets dialog med stadens förvaltningar kring underhåll. Utifrån detta arbetar bolaget med att utveckla sina underhållsplaner så att de kan utgöra ett bra underlag för denna dialog. En noggrann analys av de långsiktiga driftskostnadskonsekvenserna av att upplåta ett pågående nybyggnadsprojekt i jämförelse med produktion i egen regi kommer att genomföras.

Medarbetare

Bolaget kommer att arbeta vidare med att sänka sjukfrånvaron genom kontinuerliga uppföljningar och genom att sätta in åtgärder vid behov. Som ett mervärde kommer bolaget att fortsätta erbjuda medarbetare att utföra åtta timmars volontärarbete på arbetstid per år. Samtliga nyanställda får en introduktion och chefer uppmanas att delta i stadens chefsutbildning.

Effektiva inköp

Micasa Fastigheter följer lagen om offentlig upphandling, stadens övergripande program för upphandling samt bolagets inköspolicy som beskriver hantering av frågor som kvalitet, affärsmässighet m.m. Micasa Fastigheter bevakar marknaden inom aktuell kategori inför planerade upphandlingar samt marknadsför byggprojekt och kommande inköpsbehov i syfte att få in kvalificerade anbud.

Bolaget fortsätter arbetet med avtalsuppföljning och utvecklar rutiner med befintliga leverantörer samt genomför regelbunden leverantörsinkösuppföljning för att säkerställa att fördelningen mellan leverantörer sker enligt avtal. Bolaget deltar i ett utvecklingsprojekt tillsammans med bostadsbolagen kring ett gemensamt inköpssystem och bidrar med kompetens i Vinstprojektet.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Bidra till att hela stadens kostnader för lokaler ska minska samt minska andelen tomgångskostnader genom uthyrning				I bolagets dialog med stadens förvaltningar prövas effektiviseringar av deras förhyrningar i bolagets fastigheter.
				Vid tomställning ser bolaget över möjlighet att temporärt hyra ut bostäder och lokaler
 I samband med behov av periodiskt underhåll av särskilda boenden noga värdera investeringsutgifterna				Vid behov av periodiskt underhåll prövar bolaget stadens strategiska behov av fastigheten i dialog med

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
med tillkommande hyreseffekter i förhållande till behovet av fastigheten och vilka andra alternativ som finns				berörd förvaltning, kommunstyrelsen och Stadshus AB
 Medverka i arbetet för ökad andel externt ägande av vård- och omsorgsboenden i samråd med berörda stadsdelsnämnder och efter noggrann analys ur ett långsiktigt driftkostnadsperspektiv överlåta ett pågående vård- och omsorgsboendeprojekt, i planeringsskede, till extern byggaktör, för tredjepartsuthyrning till staden				Bolaget kommer att genomföra en noggrann analys ur ett långsiktigt driftkostnadsperspektiv av att överlåta ett pågående nybyggnadsprojekt i jämförelse med produktion i egen regi.
 Utveckla samverkan med stadsdelsnämnderna för bättre rutiner i underhållsplanering				Implementeras i och med det nya samverkansavtalet och utveckling av underhållsplaner
	 Aktivt Medskapandeindex 	79	82	
	 Andel upphandlade avtal där en plan för systematisk uppföljning har tagits fram	100 %	90%	
	 Andel upphandlingar där marknadsdialog har genomförts	1 %	Tas fram av nämnd/styr else	
	 Index Bra arbetsgivare	85	84	
	 Sjukfrånvaro 	5,5 %	Tas fram av nämnd/styr else	
	 Sjukfrånvaro dag 1-14 	3,9 %	Tas fram av nämnden	
				 SISAB och Micasa ska ta fram en hyresjämförelsemodell som jämför inhyrning via stadens egna fastighetsägare med självkostnadsavtal och externa fastighetsägare med marknadsavtal. Modellen ska ta hänsyn till totalkostnaden för

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				olika tidsperioder

Verksamhetsplan 2020

Moderbolaget Stadshus AB

Innehållsförteckning

Sammanfattning	3
Ekonomisk analys.....	3
1. En modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla	3
2. En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt	4
3. En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden	7

Sammanfattning

Ekonomisk analys

1. En modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla

1.1 I Stockholm är människor självförsörjande och vägen till arbete och svenskkunskaper är kort

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 I samverkan med arbetsmarknadsnämnden fortsatt erbjuda feriejobb som är meningsfulla och erbjuder ett första steg in på arbetsmarknaden, för att främja goda och jämlika uppväxtvillkor med särskild uppmärksamhet mot socioekonomiska förhållanden i stadsdelsnämndsområdena				
	 Antal tillhandahållna platser för feriejobb	0 st	Tas fram av nämnd	
	 Antal tillhandahållna platser för Stockholmsjobb	0 st	Tas fram av nämnd	

1.2. Stockholm är en trygg, säker och välskött stad att bo och vistas i

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Säkerställa implementeringen och följa upp arbetet med stadens trygghets- och säkerhetsprogram i bolagens verksamheter				Moderbolaget ska löpande följa upp att bolagen arbetar i enlighet med trygghets- och säkerhetsprogrammet. Genomföra informationsmöten, i förekommande fall tillsammans med stadsledningskontoret. Särskild uppföljning av bolagens arbete görs i samband med tertialrapportering.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Tillsammans med kommunstyrelsen leda arbetet med att flytta ut stadens förvaltningar och bolag, från innerstad till ytterstad				Moderbolaget har sedan tidigare tagit fram ett PM som redogör för förutsättningarna, gällande eventuell utflyttning av dotterbolagen. Under året kommer bolaget bl.a. tillsammans med Stockholms hem arbeta för att bolagets flytt till Skärholmen ska kunna verkställas i enlighet med plan.
 Tillsammans med kommunstyrelsen och stadsbyggnadsnämnden utreda trygghetscertifiering vid nyproduktion samt mål om att hela allmännyttan är trygghetscertifierad år 2030				Moderbolaget ska delta tillsammans med berörda nämnder i utredning. Vid behov involvera de allmännyttiga bolagen och skapa projektgrupper för mer fördjupning i detaljerade områden och frågor.

1.3. I Stockholm når barn sin fulla potential då Stockholms skolor och förskolor är de bästa i Sverige

1.4. I Stockholm får människor i behov av stöd insatser i tid präglade av hög kvalitet, evidens och rättssäkerhet

1.5. I Stockholm har äldre en tillvaro som präglas av hög kvalitet, trygghet och självbestämmande

2. En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt

2.1. Stockholm har Sveriges bästa företagsklimat och ett internationellt konkurrenskraftigt näringsliv

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Inom sina ansvarsområden främja nyföretagande och entreprenörskap				

2.2. Stockholm byggs attraktivt, tätt och funktionsblandat utifrån människors och verksamheters skiftande behov

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Säkerställa effektiva processer i bostadsbyggandet samt att samhällsservice planeras i tidiga skeden				Moderbolaget medverkar i relevanta grupper. I detta ingår bl.a. att planering för bostadsbyggandet för allmännyttan samordnas i regelbundna byggchefs möten och samordningsmöten, där exempelvis moderbolaget, bostadsbolagen och exploateringskontoret är representerade.
 Säkerställa effektiva processer i bostadsbygget samt att samhällsservice planeras i tidiga skeden				

2.3. Stockholms infrastruktur främjar effektiva och hållbara transporter samt god framkomlighet

2.4. Stockholm är en modern kultur- och evenemangsstad med en stark besöksnäring

2.5. Stockholm är en hållbar stad med en god livsmiljö

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Arbeta in Stockholm stads miljöprogram 2020-2023, Handlingsplan för fossilfritt Stockholm 2040 inklusive Klimatbudget samt andra handlingsplaner kopplade till miljöprogrammet i verksamhetsplanerna				Löpande följa upp att bolagen arbetar i enlighet med det nya miljöprogrammet. Ansvara för införandet av ett miljonätverk för bolagen, genomföra informationsmöten, initialt tillsammans med stadsledningskontoret. Särskild uppföljning av bolagens arbete och miljömål sker genom uppföljning inom ILS.
 Säkerställa att dotterbolagen löpande prövar möjligheten till lokal elproduktion genom solceller				-
				Löpande uppföljning av dotterbolagens elproduktion genom solceller, särskilt i samband med

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				tertiärrapportering.
 Säkerställa att dotterbolagen löpande prövar möjligheten till lokal elproduktion genom solceller				
 Säkerställa implementeringen och följa upp arbetet med stadens miljöprogram i bolagens verksamheter				Löpande följa upp att bolagen arbetar i enlighet med det nya miljöprogrammet. Ansvara för införandet av ett miljonätverk för bolagen, genomföra informationsmöten, initialt tillsammans med stadsledningskontoret. Särskild uppföljning av bolagens arbete och miljömål sker genom uppföljning inom ILS.
 Utveckla kommunkoncernens strategiska planering och uppföljning för en långsiktigt hållbar energi- och elförsörjning				Koncernens bolag investerar i solceller både i nyproduktionsprojekt och på befintliga fastigheter. För att bidra till minskade effektoppar och se till att bristsituationer inte uppstår både inom fjärrvärmenätet och elnätet samarbetar koncernen såväl internt som externt. Moderbolaget leder detta arbete. För att på lång sikt säkra en hållbar energi- och elförsörjning för regionen driver Stockholm Exergi tillsammans med stadens förvaltningar arbetet med ett nytt kraftvärmeverk i Lövsta.
 Utveckla kommunkoncernens strategiska planering och uppföljning för en långsiktigt hållbar energi- och elförsörjning				

3. En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden

3.1. Stockholm har en budget i balans och långsiktigt hållbara finanser

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Kontinuerligt genomföra försäljning av icke strategiskt bestånd, för att stadens skuldsättning inte ska öka				Moderbolaget ska noggrant följa aktuella dotterbolags planering och strategier inför försäljningar. Vid behov ansvarar moderbolaget för samordning och stöd.
 Leda arbetet med optimerade ekonomiska resultat i dotterbolagen				Uppdatera modeller för avkastning, se över bolagens resultatnivåer, arbetssätt mm. Detta arbete ska ha utgångspunkt i syfte att optimera och förbättra ekonomiska resultat på både kort och lång sikt, samtidigt som verksamhetsmässiga mål uppnås eller överträffas.
 Leda och följa upp arbetet med strukturförbättringar i fastighetsbeståndet för att renodla och effektivisera stadens fastighetsbestånd				Moderbolaget ska arbeta med en fastighetsstrategi och i samband med detta belysa konsekvenser och förutsättningar för eventuella förändringar i ägandet. Detta kan ske såväl genom interna överföringar som externa avyttringar.

3.2. Stockholm använder skattemedlen effektivt till största nytta för stockholmarna

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Tillsammans med kommunstyrelsen stödja stadens nämnder och bolagsstyrelser i arbetet med att skapa en effektivare verksamhet genom en ökad samverkan med varandra				Kontinuerligt stödja bolagen i arbetet med att få ett ökat koncernperspektiv i syfte att kunna medverka till att bibehålla en hög kvalitet samtidigt som hela kommunkoncernens kostnader hålls så låga som möjligt, exempelvis för lokaler. Särskild

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				uppföljning av konkret samverkan sker i samband med tertialrapportering.
	 Aktivt Medskapandeindex ♀		82	
	 Andel upphandlingar där marknadsdialog har genomförts		Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Index Bra arbetsgivare		84	
	 Sjukfrånvaro ♀		Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Sjukfrånvaro dag 1-14 ♀		Tas fram av nämnd	

Verksamhetsplan 2020

S:t Erik Försäkring

Innehållsförteckning

Sammanfattning	3
Ekonomisk analys.....	3
1. En modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla	3
2. En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt	4
3. En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden	5

Sammanfattning

Ekonomisk analys

S:t Erik Försäkring försäkrar Stockholms stads samtliga verksamheter. Bolagets ekonomiska resultat påverkas till största delen av dess skaderesultat. Det övergripande ekonomiska målet är ett resultat efter finansnetto om 1 miljon kronor. Eftersom skadorna som försäkringsbolaget ska täcka varierar över tiden gör det att bolagets ekonomiska resultat också varierar. Bolaget kan begränsa sin del av de skador som ska bäras genom att köpa återförsäkring. Eftersom köp av återförsäkring leder till ökade kostnader krävs en balans i hur mycket risk bolaget själv ska bära och därmed hur mycket resultatet ska tillåtas fluktuera, i förhållande till merkostnaden för köp av återförsäkring. Inför 2020 har S:t Erik Försäkring ökat på sitt totala självbehåll, det vill säga den del av risken som man själv bär. Målsättningen är att sänka kostnaden för köp av återförsäkring med mer än vad de genomsnittliga skadekostnaderna kommer att öka. 2015 till och med 2018 har skademässigt varit väldigt bra år för Stockholms stad och S:t Erik Försäkring. 2019 bröts dock trenden med ökade skadekostnader för S:t Erik Försäkring som följd. En stor del av skadekostnaden täcktes dock av bolagets återförsäkrare. Detta ligger nu till last för S:t Erik Försäkring inför upphandlingen av återförsäkring för år 2020. Effekten kan bli att kostnadsbesparingen på grund av ett högre självbehåll äts upp av högre kostnader till följd av det dåliga skaderesultatet för 2019. Av det skälet budgeterar S:t Erik Försäkring med en uppindexering av premieintäkterna motsvarande inflationen och oförändrad kostnad för köp av återförsäkring för år 2020. S:t Erik Försäkrings administrativa kostnader beräknas stiga i takt med inflationen. Några investeringar är inte inplanerade under år 2020.

1. En modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla

1.1 I Stockholm är människor självförsörjande och vägen till arbete och svenskkunskaper är kort

S:t Erik Försäkring ska tillsammans med S:t Erik Liv och Arbetsmarknadsnämnden arbeta för att öka integrationen och att fler arbetstillfällen för människor med utländsk bakgrund och övriga grupper som står långt från arbetsmarknaden skapas.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 I samverkan med arbetsmarknadsnämnden fortsatt erbjuda feriejobb som är meningsfulla och erbjuder ett första steg in på arbetsmarknaden, för att främja goda och jämlika uppväxtvillkor med särskild uppmärksamhet mot socioekonomiska förhållanden i stadsdelsnämndsområdena				Samarbeta med S:t Erik Liv och Arbetsmarknadsnämnden

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	 Antal tillhandahållna platser för feriejobb	0 st	Tas fram av nämnd	
	 Antal tillhandahållna platser för kommunala visstidsanställningar	0		
	 Antal tillhandahållna platser för Stockholmsjobb	0 st	Tas fram av nämnd	
	 Antal ungdomar som fått feriejobb i stadens regi	0 st	9 000 st	

1.2. Stockholm är en trygg, säker och välskött stad att bo och vistas i

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Stödja det olycks- och skadeförebyggande arbetet i kommunkoncernen med fokus på försäkringsbara risker samt risker som omfattas av lagen om skydd mot olyckor	 Antalet genomförda riskbesiktningar	100		
	 Antalet incidenter som rapporteras i stadens incidentrapporteringssystem ska öka jämfört med föregående år	18 000		

1.3. I Stockholm når barn sin fulla potential då Stockholms skolor och förskolor är de bästa i Sverige

1.4. I Stockholm får människor i behov av stöd insatser i tid präglade av hög kvalitet, evidens och rättssäkerhet

1.5. I Stockholm har äldre en tillvaro som präglas av hög kvalitet, trygghet och självbestämmande

2. En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt

2.1. Stockholm har Sveriges bästa företagsklimat och ett internationellt konkurrenskraftigt näringsliv

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Inom sina ansvarsområden främja nyföretagande				S:t Erik Försäkring ska arbeta aktivt för att underlätta för mindre och nystartade företag

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
och entreprenörskap				att delta i bolagets upphandlingar

2.2. Stockholm byggs attraktivt, tätt och funktionsblandat utifrån människors och verksamheters skiftande behov

2.3. Stockholms infrastruktur främjar effektiva och hållbara transporter samt god framkomlighet

2.4. Stockholm är en modern kultur- och evenemangsstad med en stark besöksnäring

2.5. Stockholm är en hållbar stad med en god livsmiljö

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Arbeta in Stockholm stads miljöprogram 2020-2023, Handlingsplan för fossilfritt Stockholm 2040 inklusive Klimatbudget samt andra handlingsplaner kopplade till miljöprogrammet i verksamhetsplanerna				Inkludera Stockholms stads miljöprogram och andra handlingsplaner kopplade till programmet i bolagets verksamhetsplan

3. En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden

3.1. Stockholm har en budget i balans och långsiktigt hållbara finanser

S:t Erik Försäkring ska arbeta med att begränsa sina kostnader. Detta ska göras genom att kontinuerligt upphandla samtliga de tjänster som köps externt. Balansen mellan vad som ska bedrivas i egen regi och vad som ska köpas externt ska prövas kontinuerligt för att uppnå så kostnadseffektiva lösningar som möjligt. Bolaget ska också arbeta med att automatisera sina processer med hjälp av systemstöd. Dels för att begränsa sina kostnader men också för att öka kvaliteten i sina tjänster och minska risken för fel. För år 2020 räknar bolaget inte med att göra några investeringar.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Genom premiesättning säkerställa att skademinimerande och riskförebyggande arbete premieras				Löpande anpassa priset på försäkringsskydden i förhållande till vidtagna skadeförebyggande åtgärder, riskbilden och

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				faktiskt skaderesultat.
 Medverka och teckna samtliga sakförsäkringar som stadens nämnder och bolagsstyrelser har behov av	 Andelen av koncernens försäkringar i procent som försäkras eller förmedlas avbolaget	100 %		
	 Samtliga försäkringstagare ska erbjudas ett årligt förnyelsebesök.	100 %		
 Optimera den försäkringsrisk som bolaget själv tar i förhållande till fastslagen risknivå				Vid upphandling av återförsäkring, optimera självbehållsnivåerna i förhållande till riskaptit och kostnaden för försäkringsskyddet
	 Andel administrations- och indirekta kostnader	21 %		
	 Avvikelse investeringsbudget, %	0 mnkr		
	 Resultat efter finansnetto(mnkr)	1		
	SCR-kvot	1,5		

3.2. Stockholm använder skattemedlen effektivt till största nytta för stockholmarna

S:t Erik Försäkring ska under 2020 fortsatt arbeta med att effektivisera sin verksamhet. Detta görs genom att bolagets verksamhets- och kostnadsmål i högre grad delegeras ut till enskilda medarbetare. Bolaget lägger också stor kraft på uppföljning av verksamhetens mål, både vad avser utlagd verksamhet som verksamhet bedriven i egen regi. Under året kommer bolaget även att minska sin lokalyta per medarbetare för att på så sätt bli mer kostnadseffektiva. Den ekonomiska effekten av yteffektiviseringen kommer att uppstå först 2021

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Effektivitetsmål	 Driftskostnader i förhållande till premier för egen räkning	20 %		
 Kvalitetsmål för verksamheten	 Verksamheten ska förja samtliga lagar och regler inklusive styrelsens styrdokument och Finansinspektionens förordningar	100 %		
	 Aktivt Medskapandeindex	85	82	
	 Andel upphandlade avtal där en plan för systematisk uppföljning har tagits fram	100 %	90%	

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	 Andel upphandlingar där marknadsdialog har genomförts	100 %	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Index Bra arbetsgivare	85	84	
	 Sjukfrånvaro 	2,5 %	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Sjukfrånvaro dag 1-14 	2,5 %	Tas fram av nämnden	

Verksamhetsplan 2020

S:t Erik Livförsäkring AB

Innehållsförteckning

Sammanfattning	3
Ekonomisk analys.....	3
1. En modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla	3
2. En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt	4
3. En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden	5

Sammanfattning

Ekonomisk analys

S:t Erik Liv försäkrar förmånsbestämda tjänstepensionsåtaganden åt sina kunder som alla är dotterbolag till Stockholms stad. Affären är väldigt stabil där premieintäkterna avser det löpande intjänandet av pensioner i huvuddelen av stadens dotterbolag. De försäkrade pensionsplanerna är KAP-KL och PA-KFS-planen. De båda planerna är ersatta av nya planer som är helt avgiftsbestämda. Det betyder att S:t Erik Livs premieintäkter kommer att succesivt minska i takt med att de äldre planerna fasas ut. Detta har redan hänt med PA-KFS-planen. I KAP-KL finns ännu ett intjänande för alla födda 1985 eller tidigare. För 2020 räknar S:t Erik Liv med premieintäkter om 70 miljoner kronor samtidigt som 92 miljoner kommer att betalas ut i pensioner. Sista inbetalda premiekronan beräknas till runt år 2055.

För år 2020 har ägaren justerat ned avkastningskravet på S:t Erik Liv från ett resultat efter finansnetto om 45 miljoner kronor till 18 miljoner kronor. Den största anledningen till förändringen är att marknadsräntorna under flera år sjunkit. Räntenedgången i sin tur gör att den förväntade avkastningen på finansmarknaden följt med nedåt. Bolagets nya avkastningskrav grundar sig nu på förväntad avkastning hos en tillgångsportfölj med samma inriktning och fördelning mellan tillgångsslagen som den S:t Erik Liv har.

I mitten av december månad 2019 kommer Sveriges riskdag att fatta beslut om ett mycket omdebatterat lagförslag till ny tjänstepensionslagstiftning. Den nya lagen kräver att S:t Erik Liv ska ha anpassat sin verksamhet till de nya reglerna senast den sista december 2022. Av det skälet har bolaget ökat på sina administrativa kostnader med en halv miljon kronor för år 2020. I övrigt räknar S:t Erik Liv med en ökning av de administrativa kostnaderna motsvarande inflationen.

1. En modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla

1.1 I Stockholm är människor självförsörjande och vägen till arbete och svenskkunskaper är kort

S:t Erik Liv ska tillsammans med S:t Erik Försäkring och Arbetsmarknadsnämnden arbeta för att öka integrationen och att fler arbetstillfällen för människor med utländsk bakgrund och övriga grupper som står långt från arbetsmarknaden skapas.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 I samverkan med arbetsmarknadsnämnden fortsätter erbjuda feriejobb som är meningsfulla och erbjuder ett första steg in på arbetsmarknaden, för att främja goda och jämlika uppväxtvillkor med särskild uppmärksamhet mot				Samarbete med S:t Erik Försäkring och Arbetsmarknadsnämnden

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
socioekonomiska förhållanden i stadsdelsnämndsområdena				
	 Antal tillhandahållna platser för feriejobb	0 st	Tas fram av nämnd	
	 Antal tillhandahållna platser för kommunala visstidsanställningar	0		
	 Antal tillhandahållna platser för Stockholmsjobb	0 st	Tas fram av nämnd	
	 Antal ungdomar som fått feriejobb i stadens regi	0 st	9 000 st	

1.2. Stockholm är en trygg, säker och välskött stad att bo och vistas i

1.3. I Stockholm når barn sin fulla potential då Stockholms skolor och förskolor är de bästa i Sverige

1.4. I Stockholm får människor i behov av stöd insatser i tid präglade av hög kvalitet, evidens och rättssäkerhet

1.5. I Stockholm har äldre en tillvaro som präglas av hög kvalitet, trygghet och självbestämmande

2. En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt

2.1. Stockholm har Sveriges bästa företagsklimat och ett internationellt konkurrenskraftigt näringsliv

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Inom sina ansvarsområden främja nyföretagande och entreprenörskap				Aktivt verka för att mindre anbudsgivare och nya bolag ska ha möjlighet att delta i bolagets upphandlingar

2.2. Stockholm byggs attraktivt, tätt och funktionsblandat utifrån människors och verksamheters skiftande behov

2.3. Stockholms infrastruktur främjar effektiva och hållbara transporter samt god framkomlighet

2.4. Stockholm är en modern kultur- och evenemangsstad med en stark besöksnäring

2.5. Stockholm är en hållbar stad med en god livsmiljö

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Arbeta in Stockholm stads miljöprogram 2020-2023, Handlingsplan för fossilfritt Stockholm 2040 inklusive Klimatbudget samt andra handlingsplaner kopplade till miljöprogrammet i verksamhetsplanerna				Inkludera Stockholms stads miljöprogram och andra handlingsplaner kopplade till programmet i bolagets verksamhetsplan

3. En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden

3.1. Stockholm har en budget i balans och långsiktigt hållbara finanser

S:t Erik Liv ska arbeta med att begränsa sina kostnader. Detta ska göras genom att kontinuerligt upphandla samtliga de tjänster som köps externt. Balansen mellan vad som ska bedrivas i egen regi och vad som ska köpas externt ska prövas kontinuerligt för att uppnå så kostnadseffektiva lösningar som möjligt. Bolaget ska också arbeta också med att automatisera sina processer med hjälp av systemstöd. Dels för att begränsa sina kostnader men också för att öka kvaliteten i sina tjänster och minska risken för fel. För år 2020 räknar bolaget inte med att göra några investeringar.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Fortsätta försäkra nya åtaganden i dotterbolagen och förvalta pensionsmedel inom ramen för de försäkringsavtal som ingåtts med övriga dotterbolag	 Andelen försäkrade åtaganden av det totala antalet försäkringsbara åtaganden	98 %		Försäkra samtliga försäkringsbara åtaganden hos bolagets kunder
	 Antalet kundbesök i förhållande till antalet kunder	100 %		Samtliga kunder ska erbjudas minst ett årligt uppföljningsmöte
 Sträva efter att långsiktigt trygga de framtida	 Resultat efter finansnetto(mnkr)	18		

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
pensionsåtagandena reall				
	 Andel administrations- och indirekta kostnader	10 %		
	 Avvikelse investeringsbudget, %	0 mnkr		
	 Resultat efter finansnetto(mnkr)	18		

3.2. Stockholm använder skattemedlen effektivt till största nytta för stockholmarna

St Erik Liv ska under 2020 fortsatt arbeta med att effektivisera sin verksamhet. Detta görs genom att bolagets verksamhets- och kostnads mål i högre grad delegeras ut till enskilda medarbetare. Bolaget lägger också stor kraft på uppföljning av verksamhetens mål, både vad avser utlagd verksamhet som verksamhet bedriven i egen regi. Under året kommer bolaget även att minska sin lokalyta per medarbetare för att på så sätt bli mer kostnadseffektiva. Den ekonomiska effekten av yteffektiviseringen kommer att uppstå först 2021.

En ny lagstiftning för tjänstepensionsföretag kommer att tas upp till beslut i december 2019. I det fall riksdagen godkänner lagförslaget måste bolagets verksamhet anpassas till de nya reglerna fram till år 2022. Detta medför ökade driftskostnader under 2020 med 500 000 kronor. I övrigt beräknas driftskostnaderna öka i takt med inflationen.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Effektivitetsmål	 Andel administrations- och indirekta kostnader	10 %		
	 Driftskostnadsprocent	0,5 %		
 Finansiellt mål	 Nominell solvensgrad	106 %		
	 Real solvensgrad	90 %		
	 Aktivt Medskapandeindex	85	82	
	 Andel upphandlade avtal där en plan för systematisk uppföljning har tagits fram	100 %	90%	
	 Andel upphandlingar där marknadsdialog har genomförts	100 %	Tas fram av nämnd/styr else	
	 Index Bra arbetsgivare	85	84	
	 Sjukfrånvaro	2,5 %	Tas fram av nämnd/styr else	
	 Sjukfrånvaro dag 1-14	2,5 %	Tas fram av	

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	♀		nämnden	

Verksamhetsplan 2020

S:t Erik Markutveckling AB

Innehållsförteckning

Sammanfattning	3
Ekonomisk analys.....	3
1. En modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla	3
2. En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt	5
3. En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden	6

Bilagor

Bilaga 1: LIMITTABELL 2020_St Erik Mark

Bilaga 2: Mall stora projekt 2020

Sammanfattning

Ekonomisk analys

Resultatet efter finansnetto, exklusive realisationsresultat, per 2020-12-31 budgeteras till 62 mnkr, vilket ligger i linje med det av kommunfullmäktige föreslagna resultatkravet om 62 mnkr. Realisationsvinsten budgeteras till 26 mnkr och är hänförlig till försäljning av p-hus i Fastighets AB Palmfelt Center som beräknas ske i månadsskiftet januari/februari 2020.

Investeringar budgeteras till 41 mnkr och består främst av hyresgästanpassningar samt arbetet med detaljplan inför kommande stadsutveckling. Samtliga föreslagna investeringar är nödvändiga för att säkerställa uthyrningsgraden och därmed också bibehålla bolagets nettointäkter på längre sikt. Bolaget har inga stora investeringar överstigande 50 mnkr.

Koncernens omsättning beräknas 2020 uppgå till 295 mnkr. Intäkter baseras främst på befintliga hyresavtal. Rimlighetsbedömning har gjorts avseende tomma lokaler och möjligheterna att hyra ut dessa.

Koncernens rörelsekostnader exklusive avskrivningar budgeteras till 134 mnkr, varav 109 mnkr avser driftskostnader. Stora enskilda poster inom driftskostnaderna utgörs av elkostnader, fastighetsskatt, tomträttsavgäld, värmekostnader samt fastighetsskötsel och förvaltning. Underhållskostnader budgeteras till 25 mnkr, varav löpande underhåll är beräknat till 6 mnkr och planerat underhåll till 19 mnkr.

Bolagets upplåning via stadens koncernkonto budgeteras till 2 109 mnkr vid utgången av år 2020. Till följd av investeringar och flödesvariation i bolagets rörelsekapital under året föreslås att koncernens limit för upplåning bibehålls till 3 400 mnkr.

Förvärv/Försäljning av anläggningstillgångar

S:t Erik Markutveckling prövar förslag till förvärv av fastigheter i syfte att främja stadens långsiktiga utveckling.

Dotterbolaget Fastighets AB Palmfelt Center träffade i december 2018 avtal om att sälja fastighetens parkeringshus till exploateringsnämnden. Bakgrunden är att den nya tunnelbanestationen i Slakthusområdet kommer att anlägga en uppgång på den plats där parkeringshuset idag är beläget. Försäljningsavtalet godkändes i exploateringsnämnden och S:t Erik Markutvecklings styrelse i december 2018 och godkändes av Kommunfullmäktige i mars 2019. Frånträdet är planerat till den 31 januari 2020.

1. En modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla

1.1 I Stockholm är människor självförsörjande och vägen till arbete och svenskkunskaper är kort

S:t Erik Markutveckling förvaltar sina fastigheter med externa förvaltare som svarar för fastighetsförvaltning, ekonomisk redovisning och fastighetsdrift. Förvaltningsbolaget kommer erbjuda två ungdomar kortare praktik som sker inom ramen för utbildningar inom fastighetsområdet. Förvaltningsbolaget ska dessutom föra dialog med Stockholm Stads Jobbtorg i syfte att pröva om det finns arbetssökanden som motsvarar nuvarande eller kommande personalbehov.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 I samverkan med arbetsmarknadsnämnden fortsatt erbjuda feriejobb som är meningsfulla och erbjuder ett första steg in på arbetsmarknaden, för att främja goda och jämlika uppväxtvillkor med särskild uppmärksamhet mot socioekonomiska förhållanden i stadsdelsnämndsområdena				
	 Antal tillhandahållna platser för feriejobb	2 st	Tas fram av nämnd	
	 Antal tillhandahållna platser för kommunala visstidsanställningar	0		
	 Antal tillhandahållna platser för Stockholmsjobb	0 st	Tas fram av nämnd	
	 Antal ungdomar som fått feriejobb i stadens regi	0 st	9 000 st	

1.2. Stockholm är en trygg, säker och välskött stad att bo och vistas i

S:t Erik Markutveckling äger fastigheter av varierad ålder och varierad standard och vissa byggnader kommer på sikt rivas eller genomgå genomgripande ombyggnad. Fastigheterna har förvärvats under den senaste 10-årsperioden.

Säkerheten i fastigheterna för hyresgäster och deras besökare är en angelägen fråga för bolaget. Arbete med brandskydd är särskilt prioriterat, och vid alla förvärv är just brandskyddet den första utredning och åtgärder som vidtas. Myndighetskrav som brand, el, OVK och arbetsmiljö är prioriterade, trots att fastigheterna i vissa fall har begränsad återstående livslängd.

Bolaget planerar att fortsätta rusta upp parken nedanför Stockholm Vatten och Avfalls huvudkontor mot vattnet i Ulvsunda med ökad belysning, i syfte att göra den mer tillgänglig och trygg för fastighetens hyresgäster och besökare samt långsiktigt även för allmänheten. Bolaget budgeterar även för olika åtgärder i syfte att öka säkerheten för gångtrafikanter mellan tvärbanans hållplats och handelsplatsen. Bl a budgeteras för att bygga promenadstråk samt att anlägga vägbulor.

Bolaget budgeterar även för en ramp i anslutning till bolagets fastighet i Norra Djurgårdsstaden för att öka trafiksäkerheten för gångtrafikanter.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 I större utsträckning pröva förslag till fastighetsförvärv				Rekrytera projektledare för ökat fokus på transaktioner

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
försäljning i syfte att främja Stockholms utveckling				Träffa marknadens ledande transaktionskonsulter

1.3. I Stockholm når barn sin fulla potential då Stockholms skolor och förskolor är de bästa i Sverige

1.4. I Stockholm får människor i behov av stöd insatser i tid präglade av hög kvalitet, evidens och rättssäkerhet

1.5. I Stockholm har äldre en tillvaro som präglas av hög kvalitet, trygghet och självbestämmande

2. En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt

2.1. Stockholm har Sveriges bästa företagsklimat och ett internationellt konkurrenskraftigt näringsliv

S:t Erik Markutveckling arbetar hela tiden för att utveckla fastighetsbeståndet och för att kunna erbjuda attraktiva lokaler och öka antalet arbetsplatser. Bolaget arbetar för att säkerställa god service och god kontakt med hyresgästerna.

Under året planerar bolaget att utöka samarbetet med SBR för att medverka till att företagare ges möjlighet att bedriva verksamhet i Stockholms stad.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Inom sina ansvarsområden främja nyföretagande och entreprenörskap				Pröva möjligheten att erbjuda lokaler till nyföretagare i bolagets fastigheter
RIK Pröva fastighetsförvärv för att på sikt utveckla arbetsplatser och bostäder				Utveckla samarbete med SBR

2.2. Stockholm byggs attraktivt, tätt och funktionsblandat utifrån människors och verksamheters skiftande behov

2.3. Stockholms infrastruktur främjar effektiva och hållbara transporter samt god framkomlighet

2.4. Stockholm är en modern kultur- och evenemangsstad med en stark besöksnäring

2.5. Stockholm är en hållbar stad med en god livsmiljö

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Arbeta in Stockholm stads miljöprogram 2020-2023, Handlingsplan för fossilfritt Stockholm 2040 inklusive Klimatbudget samt andra handlingsplaner kopplade till miljöprogrammet i verksamhetsplanerna				Arbeta för att erbjuda transportverksamheter i Ulvsunda fossilfri diesel.
	 El- och värmeproduktion baserad på solenergi	0 MWh	3 420 MWh	Utreda förutsättningar för att installera solceller på bolagets byggnader som långsiktigt ska bevaras
	 Köpt energi för värme, tappvarmvatten, komfortkyla samt fastighetsel (enligt Boverkets definition för fastighetsenergi) per kvadratmeter A-temp (kWh/m ²)	105 kWh/m ²		
	 Relativ energieffektivisering i stadens verksamheter	2	2 % energieffektivisering relativt 2018	
	 Totalt köpt energi i stadens verksamheter	18 GWh	1945 GWh	

3. En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden

3.1. Stockholm har en budget i balans och långsiktigt hållbara finanser

Budgeterade investeringar består främst av hyresgäst Anpassningar och arbete med detaljplaner inför kommande stadsutveckling. Samtliga föreslagna investeringar är både strategiska och

nödvändiga för att säkerhetsställa uthyrningsgraden och därmed också bibehålla bolagets nettointäkter på längre sikt. Bolaget följer löpande upp pågående projekt för att i god tid kunna uppmärksamma en eventuell budgetavvikelse och i så fall vidta behövliga åtgärder.

Bolaget kommer vidare fortsatt pröva förslag till förvärv och försäljning av fastigheter i syfte att främja stadens långsiktiga **utveckling**.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	 Andel administrations- och indirekta kostnader	12 %		
	 Avvikelse investeringsbudget, %	41 mnkr		
	 Direktavkastning	4,1 %		
	 Driftkostnad/kvm	530		
	 Resultat efter finansnetto(mnkr)	62		

3.2. Stockholm använder skattemedlen effektivt till största nytta för stockholmarna

S:t Erik Markutveckling har en liten och effektiv organisation där externa tjänster köps in vid behov. På så sätt har bolaget aldrig överkapacitet och kan snabbt dra ner på personalkostnaderna vid behov. Även kostnad för lokaler och datastöd kan hållas nere.

För att kunna vara en effektiv organisation, krävs tydlig ansvarsfördelning, funktionella processer samt god samarbetsförmåga och kommunikation. Under våren 2017 påbörjade bolaget en teamutveckling som stöd i detta arbete. Under 2020 kommer detta arbete fortsätta - allt i syfte att behålla ett gott arbetsklimat samt att nå uppställda mål.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Vid behov stödja fastighetsnämnden och stadens övriga nämnder och bolag i samband med försäljning av fastigheter				Se över möjligheterna för ett samarbete inom staden avseende försäljning av fastigheter
	 Andel upphandlade avtal där en plan för systematisk uppföljning har tagits fram	90 %	90%	
	 Andel upphandlingar där marknadsdialog har genomförts	0 %	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Sjukfrånvaro 	3 %	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Sjukfrånvaro dag 1-14	3 %	Tas fram av	

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	♀		nämnden	

Verksamhetsplan 2020

SISAB

Innehållsförteckning

Sammanfattning	3
Ekonomisk analys.....	3
1. En modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla	4
2. En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt	8
3. En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden	12

Bilagor

Bilaga 1: LIMITTABELL för SISAB 2020_Bolagen

Bilaga 2: Stora Projekt SISAB 2020

Sammanfattning

Ekonomisk analys

Analys av ekonomisk utveckling och verksamhetsförändringar

Årsbudget 2020

Bolaget ska under 2020 tillhandahålla ändamålsenliga, kvalitativa, miljömässigt hållbara, flexibla och kostnadseffektiva lokaler för stadens förskole- och skolverksamhet.

Utifrån ekonomisk utveckling ska SISAB genomföra en internräntesänkning med 55 punkter jämfört med 2019 samt genomföra en sänkt energischablon 2020 med 9 kr per kvm i skolfastigheter. Sammantaget kommer detta ge en sänkning av hyresintäkter med 50 mnkr. Sänkningen av hyresintäkterna kommer att kräva en mer omsorgsfull prioritering gällande åtgärder för markskötsel och underhåll på stadens skolor och förskolor.

Årets resultat för 2020 är budgeterat till 0 mnkr och budgeterat resultat efter finansnetto uppgår till 20 mnkr. Intäkterna beräknas uppgå till 2 613 mnkr. Jämfört med prognos 2 2019 är det en ökning med 12 mnkr.

Bolagets hyresintäkter uppgår till 2 474 mnkr vilket är 8 mnkr högre än prognos 2 2019. Nya hyrestillägg uppgår till 104 mnkr. Ökningen av totala hyresintäkterna är mindre än tidigare år och det beror främst på en minskning av intäkter på 50 mnkr som följd av årets effektiviseringskrav enligt budgetanvisningar. Intäkterna har även minskat med 19 mnkr på grund av försäljningar av fastigheter som kommer genomföras under 2020. Andra poster som justerar ned intäkterna är förseningar i projekten och förlorade hyresintäkter på grund av evakueringar.

Övriga rörelseintäkter är 4 mnkr högre än prognos 2 2019.

Bolagets driftkostnader budgeteras till 885 mnkr vilket är något högre jämfört med prognos 2 2019. Kostnaderna för paviljonghyror har gått upp något jämfört med föregående år samtidigt som kostnaden för övrig fastighetsskötsel har gått ned något på grund av minskade åtgärder gällande markskötsel. Resterande driftkostnader ligger relativt stabilt jämfört med prognos 2 2019.

Budgeten för ombyggnads- och underhållskostnader minskar med 44 mnkr jämfört prognos 2 2019. Förändringen beror främst på neddragning av reparationskostnader (-15 mnkr) samt att bolaget ej budgeterar för försäkringsskador och inre skadegörelse (-20 mnkr). Neddragning av reparationskostnader är en konsekvens av lägre hyresintäkter än planerat på grund av effektiviseringskrav i årets budget. Inre skadegörelse och kostnader på grund av andra skador i fastigheterna som till exempel brand och vattenskador tillkommer under året, dock faktureras dessa kostnader vidare alternativt möts med en försäkringsintäkt.

Personalkostnaderna budgeteras till 243 mnkr och är en ökning med 24 mnkr jämfört med prognos 2 2019. Ökningen beror både på helårseffekt av föregående års nyanställningar samt nyrekryteringar. Bolagets budget för inhyrd personal och för konsulter har minskat.

Avskrivningarna förväntas uppgå till 867 mnkr, vilket är en ökning med 64 mnkr jämfört med prognos 2 2019. Ökningen till budget 2020 är lägre jämfört med föregående år, detta beror på att färre stora projekt kommer att aktiveras under 2020.

Räntekostnaderna bedöms minska jämfört med prognos 2 2019 på grund av lägre räntenivåer. Räntekostnaderna budgeteras till 121 mnkr och baseras på en snittränta på 0,70 %.

Investeringar

Investeringarna förväntas uppgå till 2 000 mnkr för helåret 2020 vilket är i linje med tidigare lämnad flerårsprognos. Detta är 200 mnkr lägre än prognos 2019.

Bolagets strategiska investeringar avseende nyproduktion uppgår till 643 mnkr, strategiska investeringar avseende ombyggnation uppgår till 621 mnkr och ersättningsinvesteringar uppgår till 736 mnkr.

Förvärv och Försäljningar

SISAB kommer under 2020 att sälja 23 st fastigheter och frånträde planeras till den 1 april.

SISAB kommer även 2020 att fortsätta genomlysningen av bolagets fastigheter för att identifiera ej strategiska fastigheter som är säljbara.

1. En modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla

1.1 I Stockholm är människor självförsörjande och vägen till arbete och svenskkunskaper är kort

SISAB arbetar för att erbjuda en väg in på arbetsmarknaden och att sänka trösklarna till arbete för grupper som står långt från arbetsmarknaden. Bolaget har ett etablerat samarbete med Arbetsmarknadsförvaltningen avseende sysselsättningsfrämjande åtgärder och deltar i arbetet inom staden gällande samverkan. En viktig del i detta arbete är att i samverkan med arbetsmarknadsnämnden fortsatt erbjuda feriejobb.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 I samverkan med arbetsmarknadsnämnden fortsatt erbjuda feriejobb som är meningsfulla och erbjuder ett första steg in på arbetsmarknaden, för att främja goda och jämlika uppväxtvillkor med särskild uppmärksamhet mot socioekonomiska förhållanden i stadsdelsnämndsområdena				SISAB ska i samverkan med arbetsmarknadsnämnden fortsatt erbjuda feriejobb som är meningsfulla och erbjuder ett första steg in på arbetsmarknaden.
	 Antal tillhandahållna platser för feriejobb	10 st	Tas fram av nämnd	
	 Antal tillhandahållna platser för kommunala visstidsanställningar	1		
	 Antal tillhandahållna platser för Stockholmsjobb	0 st	Tas fram av nämnd	
	 Antal ungdomar som fått feriejobb i stadens	0 st	9 000 st	

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	♀ regi			

1.2. Stockholm är en trygg, säker och välskött stad att bo och vistas i

SISAB kommer under 2020 att prioritera arbetet att bidra till attraktiva och trygga stadsdelar. För SISAB innebär det att utifrån uppdrag upprusta otrygga skolmiljöer samt att aktivt samarbeta med andra aktörer för att Stockholm ska vara en säker och välskött stad att bo och vistas i.

Under 2020 genomför SISAB riktade insatser under vår och höst kring systematiskt brandskyddsarbete (SBA) Utemiljö i syfte att minimera risken för anlagda bränder samt genomför trygghetsvandringar vid ett urval av skolor och förskolor.

Under 2020 samverkar SISAB och upphandlat bevakningsbolag även med Stockholmspolisens lokalpolisområden (LPO) i Hässelby Vällingby, Rinkeby, Skärholmen, Normalm, Farsta, Globen och Södermalm i syfte att utbyta information kring oroligheter och kriminalitet. En annan del i arbetet är även att prioritera platssamverkan i Hässelby gård, Vårberg och Bredäng.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Arbeta med förebyggande åtgärder mot bränder				Under 2020 genomför SISAB riktade insatser under vår och höst kring SBA Utemiljö i syfte att minimera risken för anlagda bränder. Våren 2020 avser insatsen enbart förskolor. Aktuell lägesbild styr höstens inriktning.
 Delta i SAMS-arbetet, både för grundskola- och gymnasieskola				SISAB ska medverka i olika SAMS-forum; styrgrupp, arbetsgrupp, fokusgrupp, områdesmöten under året.
 I samarbete med andra nämnder och bolag öka tryggheten i anslutning till skolgårdar och bolagets fastigheter				Under 2020 genomförs minst en trygghetsvandring i varje förvaltningsområde utifrån lokal lägesbild och behov. Dokumentation och förslag på åtgärder sker utifrån mall för trygghetsvandring.
 I samarbete med kommunstyrelsen arbeta förebyggande mot skadegörelse, klotter, nedskräpning och annan kriminalitet				Under 2020 samverkar SISAB och upphandlat bevakningsbolag med Stockholmspolisens lokalpolisområden (LPO) i Hässelby Vällingby, Rinkeby, Skärholmen, Normalm, Farsta, Globen och

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				Södermalm i syfte att utbyta information kring oroligheter och kriminalitet.
 Utifrån relevant data, lokala lägesbilder och orsaksanalyser tillsammans med polis, näringsliv, civilsamhället och andra viktiga aktörer genomföra trygghetsskapande åtgärder i den offentliga miljön inom det egna ansvarsområdet. Åtgärderna ska inkludera ett barnperspektiv, jämställdhetsperspektiv och tillgänglighetsperspektiv				Under 2020 deltar SISAB i prioriterad platssamverkan i Hässelbygd, Vårberg och Bredäng.
				 SISAB ska i ökad utsträckning genomföra fysiska åtgärder motverka otrygghet och brott

1.3. I Stockholm når barn sin fulla potential då Stockholms skolor och förskolor är de bästa i Sverige

SISAB kommer under året bidra till att utbyggnadstakten av nya förskolor och skolor är hög i staden. Skolgårdar inom staden ska vara tillgängliga, trygga och stimulera till aktivitet. SISAB bidrar särskilt till att Stockholms skolgårdar bättre kan rustas för att främja idrott och rörelseinriktad lek i syfte att tillvarata utemiljöer på bästa sätt. Under 2020 genomför SISAB upprustning av skolgårdar enligt beställning från Utbildningsförvaltningen. För att säkra trygga skolvägar så tar SISAB fram en guideline avseende säkra skolvägar inför planering av nyproduktion tillsammans med trafiknämnden.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Arbeta för att tillgodose en god inomhus- och utomhusmiljö avseende ljud, ljus, temperatur, och luftkvalitet	 Andel godkända ventilationssystem i skolfastigheter	94		
 Arbeta tillsammans med trafiknämnden för säkra skolvägar				SISAB ska under året ta fram en guideline avseende säkra skolvägar inför planering av

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				nyproduktion tillsammans med trafiknämnden.
 Fortsätta att delta i utbildningsnämndens arbete för att Stockholms skolgårdar bättre kan rustas för att främja idrott och rörelseinriktad lek i syfte att tillvarata utemiljöer på bästa sätt				SISAB genomför upprustning av skolgårdar enligt beställning från Utbildningsförvaltningen .
 I samarbete med idrottsnämnden och utbildningsnämnden verka för att idrottshallar i största möjliga mån ska planeras vid skolor				SISAB deltar under verksamhetsåret i samverkansgruppen Idrott- FSK- UtbF- SISAB och SAMS där perspektivet lyfts. Arbetet kopplas till SAMS årshjul, budget, prognoser och fleråring. Avvägningar kommer att göras i varje enskilt projekt.
 Utredda att tillföra tillagningskök i samband med renoveringar och nybyggnation				SISAB ska vid samtliga nybyggnationer och vid lämpliga renoveringar främja att kunden erhåller ett beslutsunderlag som innehåller ett tillagningskök
 Verka för en giffri skolmiljö				SISAB arbetar utifrån golvhandlingsplan för att, samordnat med planerat underhållsarbete, ersätta äldre PVC-golv med golv som är godkända i BVB.

1.4. I Stockholm får människor i behov av stöd insatser i tid präglade av hög kvalitet, evidens och rättssäkerhet

1.5. I Stockholm har äldre en tillvaro som präglas av hög kvalitet, trygghet och självbestämmande

2. En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt

2.1. Stockholm har Sveriges bästa företagsklimat och ett internationellt konkurrenskraftigt näringsliv

SISAB kommer under året bidra till att förutsättningarna att starta och driva företag förbättras, främst utifrån målet att få in fler anbud från små företag i de offentliga upphandlingarna för att utnyttja potentialen med nya lösningar och idéer.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Inom sina ansvarsområden främja nyföretagande och entreprenörskap				SISAB kommer under 2020 i kategoriarbetet eller i strategiskedet inför upphandlingar införa överväganden om kontrakt kan delas upp för att tillgängliggöras för små och medelstora respektive nystartade företag, eller om de kan vara föremål för idéburna verksamheter.

2.2. Stockholm byggs attraktivt, tätt och funktionsblandat utifrån människors och verksamheters skiftande behov

SISAB ska under 2020 bidra till målet om att Stockholm ska byggas attraktivt, hållbart och tätt. För att säkerställa att effektiva processer inom staden samordnas ska SISAB under 2020 i samverkan ta fram ett förslag på hur staden kan sänka kostnaderna för beslutsprocesserna i bolagets operativa projekt. Tillsammans med stadsbyggnadsnämnden, exploateringsnämnden, utbildningsnämnden och berörd stadsdelsnämnd kommer SISAB även att säkerställa att mark för skol- och förskoleplatser tillgängliggörs tillräckligt tidigt så att nya lokaler ska finnas när nya bostäder färdigställs. Detta kommer under året ske genom att SISAB deltar och tar initiativ till möten i syfte att bevaka och säkerställa skol- och förskoleplatser.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Tillsammans med stadsbyggnadsnämnden, exploateringsnämnden, utbildningsnämnden				SISAB kommer under året delta och ta initiativ till möten i syfte att bevaka och säkerställa skol- och

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
och berörd stadsdelsnämnd säkerställa att mark för skol-, och förskoleplatser tillgängliggörs tillräckligt tidigt så att nya lokaler ska finnas när nya bostäder färdigställs				förskoleplatser.
				 SISAB ska i samarbete med kommunstyrelsen och utbildningsnämnden utreda hur det är möjligt att sänka kostnaderna för beslutsprocesserna i projekten

2.3. Stockholms infrastruktur främjar effektiva och hållbara transporter samt god framkomlighet

2.4. Stockholm är en modern kultur- och evenemangsstad med en stark besöksnäring

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Tillgängliggöra samtliga nybyggda skolidrottshallar för idrotts- och föreningslivet				SISAB säkerställer att samtliga nybyggda skolidrottshallar förses med passagesystem, för att tillgängliggöra dessa via bokning genom idrottsnämndens bokningssystem
	 Antal bokade timmar i skolidrottshallar utanför skoltid		93 000	

2.5. Stockholm är en hållbar stad med en god livsmiljö

SISAB bidrar i arbetet att minska stadens energianvändning för att minska klimatpåverkan. En viktig del i detta arbete är att strukturerat energieffektivisera bolagets egna fastigheter. Under 2020 installerar SISAB solcellsanläggningar på tre fastigheter vilket beräknas generera sammanlagt 367 MWh. Projektering och bygglovsansökan genomförs för ytterligare tre solcellsanläggningar under året.

SISAB ska även under 2020 installera digitala sensorer för att styra energiförbrukningen. SISAB kommer i slutet av året att ha 50 st "självkörande" fastigheter i full AI-drift (SOLIDA). Bolaget kommer även installera 2000 nya sensorer för ökad energieffektivisering och säkerställande av bra inomhusmiljö.

Under 2020 genomför SISAB även fem pilotprojekt med användning av biokol i växtbäddar

och planteringar i de skolgårdsprojekt som är beställda av utbildningsnämnden.

För att bidra till målet om att fler skolor och förskolor ska byggas i trä så planerar SISAB under året att genomföra ett pilotprojekt avseende förskola i trä som projekteras 2020. SISAB kommer även under 2020 starta ett utvecklingsprojekt rörande möjligheten att bygga fullstor skola i trä.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Arbeta för att öka användningen av biokol i stadens växtbäddar				SISAB genomför fem pilotprojekt med användning av biokol i växtbäddar och planteringar i de skolgårdsprojekt som är beställda av utbildningsnämnden.
 Arbeta in Stockholm stads miljöprogram 2020-2023, Handlingsplan för fossilfritt Stockholm 2040 inklusive Klimatbudget samt andra handlingsplaner kopplade till miljöprogrammet i verksamhetsplanerna				SISAB ska besvara remiss gällande stadens miljöprogram samt under året strategiskt utforma bemanningen av hållbarhetsarbetet inom bolaget i linje med stadens handlingsplaner
 Intensifiera arbetet med att genomföra energieffektiviserande åtgärder vid nybyggnation och renovering utgå från att tak ska nyttjas, antingen med solceller eller med gröna tak				SISAB installerar solcellsanläggningar på tre fastigheter vilket beräknas generera sammanlagt 367 MWh. Projektering och bygglovsansökan genomförs för ytterligare tre solcellsanläggningar under året.
 Prioritera och åtgärda klimatrelaterade risker såsom effekter av skyfall och värmeböljor				SISAB implementerar framtagna handlingsplan i skyfallsarbetet.
 Verka för att fler skolor och förskolor byggs i trä				SISAB ska genomföra ett pilotprojekt avseende förskola i trä som projekteras under 2020.
				SISAB ska starta ett utvecklingsprojekt rörande möjligheten att bygga fullstor skola i trä.
 Vid nybyggnation projektera utifrån krav på att certifiera förskolor och skolor med motsvarande Miljöbyggnad, lägst silver.				SISAB säkerställer att vid nyproduktion miljöcertifiera samtliga byggnader enligt Miljöbyggnad silver

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	 Andel av stadens byggnader som är miljöklassade	0,75 %	Tas fram av nämnd/bolagsstyrelse	
	 Andel av stadens egna fastigheter med byggnader som används för något av ändamålen bostad, arbetsplats eller undervisningslokal som understiger en radonhalt på 200 bq/m ³ luft	100 %	100%	
	 Andel bygg- och anläggningsentreprenader i stadens regi som uppfyller stadens krav avseende användning av Byggvarubedömningen (BVB) eller därmed jämförliga system	100 %	100 %	
	 Andel godkända ventilationssystem i skolfastigheter	94		
	 Andel hämtställen med matavfallsinsamling av hämtställen med möjlighet till matavfallsinsamling	70 %	70 %	
	 Andel nyproducerade byggander utan koppar, zink eller dess legeringar i tak-, fasadplåt eller stuprör som kan spridas till dagvattnet	100 %		
	 Andel större ombyggnader där den köpta energin minskar med minst 30 procent	25 %		
	 El- och värmeproduktion baserad på solenergi	450 MWh	3 420 MWh	
	 Köpt energi för värme, tappvarmvatten, komfortkyla samt fastighetsel (enligt Boverkets definition för fastighetsenergi) per kvadratmeter A-temp (kWh/m ²)	150 kWh/m ²		
	 Relativ energieffektivisering i stadens verksamheter	2 %	2 % energieffektivisering relativt	

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
			2018	
	 Totalt köpt energi i stadens verksamheter	265 GWh	1945 GWh	
	 Återbruk inom stadens egen verksamhet (Stocket)	2 st	5 000 st	
				 SISAB ska intensifiera arbetet med att energieffektivisera bland annat genom att installera digitala sensorer för att styra energiförbrukningen

3. En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden

3.1. Stockholm har en budget i balans och långsiktigt hållbara finanser

SISAB strävar efter att bli mer effektiva och att tillhandahålla offentliga tjänster till lägre kostnad och ökad kvalitet. Bolaget arbetar aktivt med kostnadseffektivitet avseende samtliga kostnader och SISAB ska genomföra försäljning av fastigheter som staden inte har ett strategiskt behov av. SISAB kommer även under 2020 att aktivt leta fastigheter för förvärv genom att arbeta med befintliga kontakter samt söka nya kontakter inom fastighetsbranschen.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Genomföra försäljningar av fastigheter där staden inte har ett långsiktigt strategiskt behov				SISAB ska genomföra försäljning av fastigheter som staden inte har ett strategiskt behov av.
 Söka efter fastigheter eller lokaler som kan omvandlas till förskole- och skollokaler i egen regi				SISAB kommer att aktivt leta fastigheter för förvärv genom att arbeta med befintliga kontakter samt söka nya kontakter inom fastighetsbranschen.
	 Andel administrations- och indirekta kostnader	7 %		
	 Avvikelse investeringsbudget, %	2 000 mnkr		
	 Direktavkastning	6,7 %		
	 Driftkostnad/kvm	397		
	 Resultat efter finansnetto(mnkr)	15		

3.2. Stockholm använder skattemedlen effektivt till största nytta för stockholmarna

SISAB prioriterar under 2020 att verksamheten ska vara effektiv med en organisation som är anpassad för att kostnadseffektivt och med hög kvalitet leverera vad medborgare och kunder har rätt att förvänta sig. En viktig del i detta arbete är att ta tillvara på digitaliseringsens möjligheter och samverka med andra för att nå en ökad kostnadseffektivitet.

SISAB ska under året genomföra en internräntesänkning med 55 punkter jämfört med 2019. SISAB ska även genomföra en sänkt energischablon 2020 med 9 kr per kvm i skolfastigheter. Sammantaget kommer detta ge en sänkning av hyresintäkter med 50 mnkr. Sänkningen av hyresintäkterna kommer att kräva en mer omsorgsfull prioritering gällande åtgärder för markskötsel och underhåll på stadens skolor och förskolor.

Under året kommer SISAB upprätthålla och utveckla kontakter inom fastighetsbranschen för att söka kostnadseffektiva lösningar i syfte att öka extern medverkan i skol- och förskoleutbyggnad. SISAB kommer även under året utreda vilka förutsättningar som krävs för att överlåta ett projekt i planeringsskede till extern aktör.

Utifrån målet att beakta möjlighet till samutnyttjande med andra verksamheter inom staden avseende funktioner såsom kök och matsal kommer SISAB under året i ett stadsplaneringsprojekt utvärdera möjligheten att skapa synergier genom samplanering med olika verksamheter.

SISAB och Micasa kommer under året ta fram en hyresjämförelsemodell som jämför inhyrning via stadens egna fastighetsägare med självkostnadsavtal och externa fastighetsägare med marknadsavtal. Modellen ska ta hänsyn till totalkostnaden för olika tidsperioder.

SISAB kommer under 2020 i samarbete med kommunstyrelsen, utbildningsnämnden och stadsdelsnämnderna genomföra anpassningar i lokalprogrammet för att säkerställa att investeringsutgifterna per elevplats blir så låga som möjligt.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Ansvara för inhyrningar gentemot externa aktörer av pedagogiska lokaler och i förekommande fall tillhörande idrottsfunktion				I förstudieskedet gör SISAB en första bedömning av hyresnivå på nyckeltalsnivå i ett inhyrningsprojekt gällande skolor, förskolor och gymnasier.
 Arbeta för ökad extern medverkan i skol- och förskoleutbyggnad, i förekommande fall tillsammans med utbildningsnämnden och stadsdelsnämnder				SISAB ska upprätthålla och utveckla kontakter inom fastighetsbranschen för att söka kostnadseffektiva lösningar.
 Fortsätta samarbetet med idrottsnämnden, stadsdelsnämnderna och utbildningsnämnden för ett effektivt lokalutnyttjande genom att upplåta skollokaler				SISAB tillsätter en projektorganisation utifrån kommande beställning från Utbildningsförvaltningen gällande tillgängliggörande av

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
till föreningar och andra aktörer i civilsamhället				nya skollokaler.
 I samarbete med verksamheterna, säkerställa en effektivisering av hyreskostnaderna för skollokaler som under året uppgår till minst 50 miljoner kronor. Detta ska delvis avse energieffektiviseringsåtgärder genom en justerad energischablon för året om 9 kronor per m2				SISAB genomför ett pilotprojekt i en förskola, en grundskola och en gymnasieskola: en hållbarhetsdialog (med fokus energi och klimat) genomförs med hyresgästen för att samverka kring energieffektivisering. Detta samordnas med planerad energikartläggning av fastigheter.
				SISAB ska genomföra en internräntesänkning med 55 punkter jämfört med 2019. SISAB ska genomföra en sänkt energischablon 2020 med 9 kr per kvm i skolfastigheter. Sammantaget kommer detta ge en sänkning av hyresintäkter med 50 mnkr. Sänkningen av hyresintäkterna kommer att kräva en mer omsorgsfull prioritering gällande åtgärder för markskötsel och underhåll på stadens skolor och förskolor.
 I samråd med berörda stadsdelsnämnder och efter noggrann analys ur ett långsiktigt driftkostnadsperspektiv överlåta ett eller flera pågående förskoleprojekt, i planeringsskede, till extern byggaktör				SISAB kommer under året utreda vilka förutsättningar som krävs för att överlåta ett projekt i planeringsskede till extern aktör.
 Säkerställa att all nyproduktion sker kostnadseffektivt				SISAB säkerställer att inför varje projektstart ska en gemensam målbild med hyresgäst avseende projektbudget fastläggas.
 Vid nybyggnadsprojekt beakta möjlighet till samutnyttjande med andra verksamheter inom staden avseende funktioner såsom kök och matsal				I ett stadsplaneringsprojekt ska SISAB utvärdera möjligheten att skapa synergier genom samplanering med olika verksamheter. Utfall dokumenteras i förstudierapport.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	 Aktivt Medskapandeindex 	83	82	
	 Andel upphandlade avtal där en plan för systematisk uppföljning har tagits fram	100 %	90%	
	 Andel upphandlingar där marknadsdialog har genomförts	90 %	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Index Bra arbetsgivare	84	84	
	 Sjukfrånvaro 	4 %	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Sjukfrånvaro dag 1-14 	2,5 %	Tas fram av nämnden	
				 Kommunstyrelsen ska i samverkan med utbildningsnämnden och SISAB inom ramen för SAMS genomlysna kostnaderna för om- och tillbyggnationsprojekt på befintliga skolor
				 SISAB och Micasa ska ta fram en hyresjämförelsemodell som jämför inhyrning via stadens egna fastighetsägare med självkostnadsavtal och externa fastighetsägare med marknadsavtal. Modellen ska ta hänsyn till totalkostnaden för olika tidsperioder
				 SISAB ska i samarbete med kommunstyrelsen, utbildningsnämnden och stadsdelsnämnderna genomföra anpassningar i lokalprogrammet för att säkerställa att investeringsutgifterna per elevplats blir så låga som möjligt

Verksamhetsplan 2020

Stockholm Business Region

Innehållsförteckning

Sammanfattning	3
Ekonomisk analys.....	3
1. En modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla	5
2. En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt	8
3. En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden	19

Sammanfattning

Inriktningsmålen för 2020 är:

- En modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla
- En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt
- En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden

I ägardirektiven från Stockholms Stadshus AB anges att Stockholm Business Region (SBR), ska stödja stadens nämnder i arbetet med att utveckla stadens myndighetsutövning samt andra kontakter med näringslivet. SBR har även till uppgift att samordna och utveckla regionen gentemot näringslivet och investerare.

SBR fyller en viktig funktion att samordna och utveckla stadens näringslivsarbete. För att Stockholm ska vara den mest attraktiva staden för inhemska och internationella företag att etablera sig och utvecklas i krävs det att näringslivsperspektivet och insikten om företagets betydelse för staden och dess villkor är en naturlig del av hela stadens arbete. Ett positivt och gott företagsklimat är av central betydelse för fler arbetstillfällen, ökad konkurrenskraft och ökade skatteintäkter. Ett starkt företagande och en utvecklingsdialog mellan det offentliga och näringslivet stärker integrationen i Stockholm och bidrar till uppfyllelsen av en socialt hållbar stad.

SBR ska marknadsföra Stockholm internationellt, i ett nära samarbete med övriga aktörer utifrån varumärkesplattformen och positioneringsvarumärket Stockholm – The Capital of Scandinavia och Stockholms unika DNA. I marknadsföring ska det kreativa, öppna och jämställda Stockholm lyftas fram och SBR ska vidare främja Stockholm som en av Europas mest hållbara städer.

Det regionala samarbetet inom näringslivsfrågor fortsätter inom Stockholm Business Alliance. Syftet med partnerskapet är att arbeta tillsammans över kommungränserna i regionen för att marknadsföra Stockholmsregionens globalt, attrahera utländska investeringar och etableringar, såväl som att verka för förbättrad näringslivsservice samt vässa regionen i NKI (nöjd kund-index) frågor.

Dotterbolaget Invest Stockholms huvuduppgifter är att attrahera investeringar och etableringar till den vidare Stockholmsregionen, stärka det lokala näringslivet samt marknadsföra Stockholm som en attraktiv och lättillgänglig stad att flytta till. Insatser inom dessa inriktningar ska bidra till att förbättra förutsättningarna för att driva, starta och etablera företag i Stockholm och regionen.

Dotterbolaget Visit Stockholms huvuduppgifter är att bidra till ökad hållbar tillväxt genom att stärka det lokala näringslivet, främja och utveckla Stockholm som en av Europas tio största besöksdestinationer samt marknadsföra Stockholm som en attraktiv och välkomnande stad att besöka. Stockholm ska vara en ledande, klimatvänlig och inkluderande evenemangs- och upplevelsestad med en stark besöksnäring.

Ekonomisk analys

Osäkerheten kring den globala ekonomiska utvecklingen har ökat under 2019. Den internationella tillväxten förväntas bromsa in och världshandeln utvecklas svagare.

Flera konjunkturrapporter från etablerade institut, myndigheter och banker visar tydliga indikationer på att svensk ekonomi är inne i en tydlig avmattningsfas. Sveriges BNP-utveckling för det första halvåret är den svagaste sedan krisåret 2009.

Förtroendeindikatorer för både tillverkningsindustri och tjänstesektor har fallit tillbaka den senaste tiden och är nu lägre än normalt. Även hushållens förtroendeindikator har fallit och framför allt är det synen på svensk ekonomi och förväntningarna på framtiden som är dystert. Sysselsättningen har minskat under året och näringslivets anställningsplaner har samtidigt successivt försvagats under året.

Konjunkturen i Stockholm visar också tecken på att mattas av. Lönesumman, som är en indikator på den regionala tillväxten, ökade med 2,7 procent andra kvartalet 2019 jämfört med motsvarande kvartal föregående år. Det är en betydligt lägre tillväxttakt än de senaste åren och lägre än snittet för riket. Tendensen har varit sjunkande sedan 2018 och sett till de senaste årens konjunktur vänder Stockholmsekonomi nedåt.

Under 2018 utvecklades arbetsmarknaden i Stockholm bra trots en något svagare konjunktur, men under första halvåret 2019 visar sysselsättningstillväxten tecken på att avta. Bristen på arbetskraft är emellertid fortfarande ett stort hinder för jobbtillväxten i Stockholm.

I det privata näringslivet är det särskilt stor brist på arbetskraft med efterfrågad kompetens inom information och kommunikation, transport, industri och hotell och restaurang. Även inom offentlig sektor är bristen på kvalificerad arbetskraft stor och förväntas öka. Andelen barn, unga och äldre i befolkningen ökar snabbt, samtidigt som andelen i arbetsför ålder inte ökar i samma takt. Fler behöver vägledas till att utbilda sig inom bristyrken.

I takt med att konjunkturen viker och mattas av kommer stadens arbete med att stärka de lokala förutsättningarna för företagande bli allt viktigare. Handläggningstider, bemötande, förenkling, infrastruktur, attityder från politiker och tjänstemän samt möjligheten att hitta personal när företaget växer påverkar det lokala företagsklimatet och de lokala företagens möjligheter att verka, växa och anställa. Stadens nya näringslivspolicy ökar betydligt möjligheterna att driva ett mer fokuserat och aktivt arbete i kommunkoncernen Stockholms stad med att stärka stadens företagsklimat.

Koncernens budget

SBRs omsättningen budgeteras till 136,4 mnkr och kostnaderna till 136,9 mnkr. Resultatet av finansiella intäkter och kostnader budgeteras till 0,5 mnkr. Resultat efter finansnetto budgeteras till 0 mnkr.

	Budget 2020			
	SBR	Invest	Visit	Koncern
Intäkter (mnkr)				
Försäljning	122,6	58,5	53,8	134,7
varav staden	110,8	0,0	0,0	110,8
varav egen koncern	0,0	53,1	47,1	100,2
Övriga intäkter	23,3	1,7	0,0	1,7
varav staden	0,0	0,0	0,0	0,0
varav egen koncern	23,3	0,0	0,0	23,3
Summa intäkter	145,9	60,2	53,8	136,4
Kostnader (mnkr)				
Övriga externa kostnader	-132,7	-35,9	-29,3	-74,4
varav egen koncern	-100,2	-11,0	-12,3	-123,5
Personalkostnader	-13,2	-24,4	-24,6	-62,2
Avskrivningar	-0,3	0,0	0,0	-0,3
Summa kostnader	-146,2	-60,3	-53,9	-136,9
Rörelseresultat	-0,3	-0,1	-0,1	-0,5
Finansiella kostnader/intäkter	0,3	0,1	0,1	0,5
Resultat efter finansnetto	0,0	0,0	0,0	0,0

1. En modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla

Branschbredden på en arbetsmarknad har betydelse för attraktiviteten i stort och underlättar matchningen mellan arbetskraft och arbetsgivare. I Sverige är det Stockholm som har högst branschbredd.

Ett väl diversifierat näringsliv innebär en bredare arbetsmarknad för den arbetskraft som bor i eller i närheten av staden. Det är därmed av vikt att Stockholms stad strävar efter att möjliggöra ett så diversifierat näringsliv som möjligt utifrån de förutsättningar som olika delar av staden har. I det strategiska näringslivspolitiska arbetet behöver tillväxtanalysen för olika näringar i olika delar av staden grundas i vilka branscher som har en tillväxtpotential på kort respektive lång sikt.

Andelen förvärvsarbetande av befolkningen skiljer sig stort efter födelseland och kommungrupp. Skillnaden i förvärvsfrekvens är framförallt påtaglig för gruppen utomeuropeiskt födda. Samtidigt är en relativt hög andel av de utomeuropeiskt födda.

1.1 I Stockholm är människor självförsörjande och vägen till arbete och svenskkunskaper är kort

SBR främjar nyföretagande och entreprenörskap i syfte att bidra till ökad tillväxt och ett inkluderande samhälle. Särskilt fokus kommer att läggas på kvinnliga entreprenörer, ungdomar, entreprenörer i ytterstaden, utsatta områden samt utrikesfödda invånare.

För att SBRs främjande insatser i större utsträckning ska nå de prioriterade målgrupperna

skapas under 2020 en kundvalsmodell för nyföretagarrådgivning där ett flertal främjande aktörer gemensamt kan verka för att nå ut till fler målgrupper. Även satsningar på småföretag i ytterstaden kommer att prioriteras.

SBR kommer bistå arbetsmarknadsnämnden med kontaktytor till näringslivet inom ramen för det fortsatta arbetet med integrationspakten. Arbetet syftar till att sänka trösklarna för nyanlända in på arbetsmarknaden. SBR samverkar också med arbetsmarknadsnämnden för fler möjligheter till praktik eller anställning samt för att erbjuda meningsfulla feriejobb.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Fortsätta bistå arbetsmarknadsnämndens arbete med integrationspakten				Bidra med kontaktytor till näringslivet i syfte att sänka trösklarna för nyanlända in på arbetsmarknaden.
 Främja socialt företagande				I dialog med näringslivet och i samverkan med företagsfrämjande organisationer utveckla företagets möjligheter att bidra till social hållbar utveckling och integration.
				Identifiera och kommunicera goda exempel inom besöksnäringen.
 I samverkan med arbetsmarknadsnämnden fortsätta erbjuda feriejobb som är meningsfulla och erbjuder ett första steg in på arbetsmarknaden, för att främja goda och jämlika uppväxtvillkor med särskild uppmärksamhet mot socioekonomiska förhållanden i stadsdelsnämndsområdena	 Antal tillhandahållna platser för feriejobb	10 st	Tas fram av nämnd	
	 Antal ungdomar som fått feriejobb i stadens regi	0 st	9 000 st	
				Erbjuda unga stockholmare feriejobb inom SBR.
				Tillsammans med företagsfrämjande verksamheter och arbetsmarknadsförvaltningen möjliggöra för unga stockholmare att driva sommarlovsföretag inom ramen för feriejobb.
 Stötta nyföretagande och entreprenörskap för att bidra till ökad tillväxt, särskilt för kvinnliga entreprenörer, ungdomar, entreprenörer i ytterstaden med särskilt fokus på utsatta områden samt utrikes födda	 Ökat antal företag startade via företagsrådgivare.	1 %		
				Främja nyföretagande och entreprenörskap.
				Främja småföretagande med fokus på ytterstadsstadsdelarna.
				Tillsammans med aktörer inom

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				nyföretagar- och innovationsrådgivning samt företagsfrämjande verksamhet skapa förutsättningar för att fler, inte minst kvinnor och personer i ytterstaden, ska starta egna företag.
 Verka för enklare regler och smidigare processer för arbetskraftsinvandring				Verka för enklare regler och smidigare processer för arbetskraftsinvandring för att fler talanger ska söka sig till Stockholm i samverkan med berörda statliga myndigheter.
 Verka för förbättrade förutsättningar för företagande i hela Stockholm, t.ex. genom samarbeta med stadsdelsnämnderna i utvecklingen av det lokala näringslivet				1. Bidra till att säkerställa goda förutsättningar för företagande i hela staden.
				2. Bidra till att stärka företagarperspektivet i stadens strategiska trygghetsarbete.
				3. Bidra med kompetens om besöksnäringens behov och möjligheter.
				4. Bidra till att värna stadens renodlade verksamhetsområden och ge dessa långsiktiga förutsättningar för utveckling.
				5. Beakta näringslivets förutsättningar vid utveckling av ytor nära eller i Stockholms verksamhetsområden.
 Öka samarbete med näringslivet och andra externa aktörer under samordning av arbetsmarknadsnämnden för att skapa fler möjligheter till praktik eller anställning				Bistå arbetsmarknadsnämnden i kontakt med näringslivet för att skapa fler möjligheter till praktik eller anställning för de grupper som står utanför arbetsmarknaden.
	 Antal tillhandahållna platser för kommunala visstidsanställningar	0		
	 Antal tillhandahållna platser för	0 st	Tas fram av nämnd	

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	Stockholmsjobb			

1.2. Stockholm är en trygg, säker och välskött stad att bo och vistas i

I Stockholms stads budget fastställs att Stockholm ska vara en företagsfrämjande stad och att nyföretagandet ska öka, särskilt bland utrikes födda och kvinnor. Samtidigt ser förutsättningarna och villkoren för företagare olika ut beroende på vem som startar företag och var i staden det sker.

För att företag ska kunna startas och växa krävs att stabila grundförutsättningar finns på plats, såsom ett tryggt, välstädat och säkert stadsrum, en trygg arbetsmiljö, tillgång till ändamålsenliga lokaler samt företagsstöd, kapital och kompetens. Brottslighet i form av hot, våld och rån är en del av många företagares vardag. Utmaningarna är särskilt stora i socioekonomiskt svaga områden.

För att förbättra förutsättningarna för företagande i hela Stockholm kommer SBR verka för att lyfta företagarperspektivet i stadens strategiska trygghetsarbete. SBR kommer vidare bidra till att värna stadens renodlade verksamhetsområden för att ge dessa långsiktiga förutsättningar för utveckling.

1.3. I Stockholm når barn sin fulla potential då Stockholms skolor och förskolor är de bästa i Sverige

1.4. I Stockholm får människor i behov av stöd insatser i tid präglade av hög kvalitet, evidens och rättssäkerhet

1.5. I Stockholm har äldre en tillvaro som präglas av hög kvalitet, trygghet och självbestämmande

2. En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt

Stockholm är Sveriges tillväxtmotor och företagens roll för att skapa arbetstillfällen är avgörande för en fortsatt positiv tillväxt. För att fler företag ska kunna startas och växa är det viktigt att staden bidrar med långsiktiga och goda förutsättningar för företagande i hela Stockholm. Då skapas tillväxt i form av nya arbetstillfällen och med fler människor i arbete som klarar sin egen försörjning skapas ett inkluderande Stockholm för alla.

En ökad tillväxt bidrar också till ett starkt internationellt och konkurrenskraftigt näringsliv. I detta sammanhang är en förbättrad tillgänglighet via flyg, hamn och tåg avgörande för stadens framtida konkurrenskraft.

Storleken på arbetsmarknaden i sig är en tillväxtfaktor. En näringsstruktur som vilar på många pelare är dessutom mindre känslig för förändringar i konjunkturen.

Grundförutsättningar som tillgång till bostäder, kontorsarbetsplatser, hotell men även fungerande kapacitetsstark regional infrastruktur samt tillgång på elkraft är centrala för att Stockholm ska kunna fortsatt ha en hållbar ekonomisk tillväxt.

Vidare sker en snabb utveckling av Stockholms näringsliv som ställer ytterligare krav på ett flexibelt och gynnsamt företagsklimat som bejakar innovationer och digitaliseringens möjligheter för en hållbar tillväxt.

I takt med att varuproduktionen i allt större utsträckning globaliserats har etablerade industriländer ökat specialiseringsgraden inom jobb högre upp i näringskedjan. I Sverige är det idag en tiondel av kommunerna som står för sammantaget 80 procent av den totala sysselsättningen inom kunskapsintensiva branscher. Högst är den i Stockholm med 19,6 %. Stockholm har även haft den starkaste ökningen mellan 2008-2016

Framväxten av fler kunskapsintensiva företag har förändrat kraven på samhällsplaneringen och platsens roll. Städers generella attraktivitet blir allt viktigare för att näringslivet skall kunna attrahera avgörande investeringar och kompetens. De kunskapsintensiva företagen dras till attraktiva stadskärnor, utbud av kultur, nöjen, shopping, men även till öppna attityder och kreativa miljöer.

2.1. Stockholm har Sveriges bästa företagsklimat och ett internationellt konkurrenskraftigt näringsliv

Som huvudansvarig för stadens näringslivsuppdrag leder, stödjer, samordnar och utvecklar SBR stadens näringslivsarbete i samverkan med berörda nämnder och bolagsstyrelser samt möter kommunstyrelsen i deras strategiska ansvar för näringslivsfrågor.

Tillsammans med kommunstyrelsen kommer SBR upprätta handlingsplaner samt former för samverkan och tydliga gränssnitt mellan berörda nämnder och bolag för genomförande av näringslivsuppdraget.

För att förbättra näringsklimatet i Stockholm arbetar SBR aktivt med att stödja berörda nämnder i arbetet med att förbättra samarbetet med stadens företag kring frågor rörande myndighetsutövning.

SBR kommer vidare att följa upp och stödja berörda nämnders myndighetsutövning för att förbättra bemötande och tillgänglighet. Utifrån uppdrag i stadens näringslivspolicy kommer SBR medverka till att skapa tydliga kontaktvägar för att underlätta för näringslivet samt bistå berörda nämnder i arbetet med att förenkla för företagare genom att tillhandahålla enkla och om möjligt digitala verktyg. SBR kommer också stötta stadens nämnder i arbetet med att säkerställa att staden erbjuder lika villkor för alla aktörer.

För att underlätta näringslivets etablering och utveckling kommer SBR utveckla kommunikation och skapa tydligare kontaktvägar. Utifrån uppdrag i stadens näringslivspolicy kommer SBR tillhandahålla en tydlig serviceprocess genom hela staden för företag som vill etablera eller omlokalisera sig i Stockholm. Både befintliga och nya forum mellan staden och näringslivet kommer att utvecklas för att tillgodose näringslivets behov.

SBR kommer leda arbetet med lokal näringslivsutveckling rörande tillväxt- och utvecklingsfrågor i samverkan med stadsdelsnämnderna och i enlighet med stadens näringslivspolicy tillhandahålla en central funktion för denna lokala näringslivsutveckling.

Uppdaterade tillväxt- och arbetsmarknadsanalyser kommer under året tas fram och SBR verkar för att kunskapen om de strategiska tillväxtbranscherna och konjunkturen i Stockholm används för att stärka Stockholms internationella konkurrenskraft samt till att förbättra förutsättningarna för stadens företagare.

SBR kommer arbeta med att utveckla Stockholm som besöksdestination i samarbete med besöksnäringen och andra aktörer genom marknadsförstärkande insatser samt kunskapsdelning

och platsutveckling.

SBR kommer tillsammans med kommunstyrelsen arbeta för att det etableras ett International House för hantering av arbetskraftsinvandring.

SBR bidrar till Stockholms internationella tillgänglighet genom att fortsatt bedriva flyglinjeutveckling samt verka för ökad tillgänglighet med tåg.

Arbetet med Mayor's Advisory Board, med syftet att stärka dialogen mellan stadens politiska ledning och näringslivet, fortsätter under 2020.

SBR kommer tillsammans med kulturnämnden att stärka förutsättningar för stadens kulturella och kreativa näringar och i samverkan med dessa utveckla besöksdestinationen. SBR verkar för att underlätta filmproduktion i Stockholmsregionen. SBR verkar också för att Stockholms roll stärks för företag som arbetar med innovationer och miljösmart teknik samt verkar för att främja den närproducerade maten.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Bidra till Stockholms internationella tillgänglighet genom att verka för att öka tillgängligheten med tåg och öka antalet nattågsdestinationer till och från Stockholm	 Antal nya avgångar och ankommande nattåg till Stockholm	1 st		
				Stödja ökad tågtillgänglighet med marknadsaktiviteter och kunskapsunderlag.
				Verka för att få fler avgångar och ankommande nattåg till Stockholm.
 Bidra till Stockholms internationella tillgänglighet genom bland annat Connect Sweden	 Antalet nya internationella flyglinjer från Arlanda.	2 st		Genomföra marknadsföringsaktiviteter och delegationsresor tillsammans med partners inom Connect Sweden.
				Bedriva linjeutveckling med aktörer som önskar bidra till ökad internationalisering.
				Bistå i framtagande och sammanställning av analyser kring flygets betydelse för Stockholmregionen ur ett näringslivsperspektiv.
				Stödja linjeutveckling med marknadsaktiviteter och kunskapsunderlag.
 Fortsätta arbetet med Mayor's Advisory Board	 Antal genomförda möten inom ramen för Mayor's Advisory Board.	2 st		
				Inom ramen för Mayor's Advisory Board fortsätta arbetet med en

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				formaliserad och stärkt dialog mellan stadens politiska ledning och näringslivsföreträdare i syfte att stärka det lokala näringslivet.
 I samarbete med arbetsmarknadsnämnden och i samråd med kommunstyrelsen ta fram tillväxt- och arbetsmarknadsanalyser				Bidra till att kunskapen om de strategiska tillväxtbranscherna samt konjunktturen i Stockholm används för att stärka Stockholms internationella konkurrenskraft samt till att förbättra förutsättningarna för stadens företagare.
 Inom sina ansvarsområden främja nyföretagande och entreprenörskap				Utgöra stadens samlade funktion för näringslivsutveckling.
 Leda arbetet med lokal näringslivsutveckling som rör tillväxt- och utvecklingsfrågor i samverkan med stadsdelsnämnderna				1. Tillhandahålla en central funktion för lokal näringslivsutveckling för att möta tillväxt- och utvecklingsfrågor i stadsdelarna samt utveckla former för samverkan med stadsdelarna.
				2. Utveckla besöksdestinationen i samarbete med näringslivet.
				3. Utveckla och stärka besöksdestinationens aktörers förmåga till analys och omvärldsbevakning.
				4. Utveckla nya strukturer och mötesplatser för ökad näringslivsdialog.
 Leda, stödja, samordna och utveckla stadens näringslivsarbete med berörda nämnder och bolagsstyrelser				1. SBR ska som huvudansvarig för stadens näringslivsuppdrag leda, stödja, samordna och utveckla stadens näringslivsarbete i samverkan med berörda nämnder och bolagsstyrelser samt möta kommunstyrelsen i deras strategiska ansvar för näringslivsfrågor.
				2. Bidra med

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				besöksnäringens perspektiv i stadens verksamheter.
 Marknadsföra Stockholm som en klimathuvudstad gentemot entreprenörer och investerare				1. Positionera Stockholm som hållbar destination.
				2. Marknadsföra Stockholms styrkor som klimatsmart stad.
 Med stöd av berörda stadsdelsnämnder arbeta för ökad tillväxt inom respektive stadsdels geografiska område				1. Tillhandahålla en central funktion för lokal näringslivsutveckling för att möta tillväxt- och utvecklingsfrågor i stadsdelarna samt utveckla former för samverkan med stadsdelarna
				2. Utveckla besöksdestinationen i samarbete med näringslivet.
				3. Utveckla och stärka besöksdestinationens aktörers förmåga till analys och omvärldsbevakning.
				4. Utveckla nya strukturer och mötesplatser för ökad näringslivsdialog.
 Stärka förutsättningarna för stadens kulturella och kreativa näringar i samarbete med kulturnämnden				1. Positionera de kulturella och kreativa näringarna i Stockholm på den internationella arenan i syfte att stärka Stockholms varumärke.
				2. Tillsammans med kulturnämnden utveckla besöksdestinationen i samverkan med kulturella- och kreativa näringar.
				3. Tillsammans med kulturnämnden verka för att förutsättningarna stärks för fler etableringar av internationella bolag inom kulturella och kreativa näringar i Stockholm.
				4. Bidra till att entreprenörer inom kulturella och kreativa näringar lotsas in i stadens modell för

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				entreprenörstöd.
 Stärka Stockholms roll för företag som arbetar med innovationer och miljösmart teknik	 Antalet kvalificerade ansökningar.	200 st		Arrangera och ansvara för Stockholms Innovationsstipendium inklusive Stockholms Accelerationsstipendium.
				1. Positionera Stockholm som internationellt ledande inom miljösmart teknik.
				2. Verka för att skapa förutsättningar för att fler innovativa och miljömarta företag etablerar sig i Stockholm.
 Stötta stadens förvaltningar i arbetet med att säkerställa att staden genom att agera rättssäkert, effektivt och proaktivt gentemot näringslivet erbjuder lika villkor för alla aktörer				Bistå stadens nämnder i arbetet med att erbjuda god service, effektivitet och rättssäkerhet i all kontakt med företag och entreprenörer.
 Tillsammans med berörda nämnder följa upp och utveckla stadens myndighetsutövning för att förbättra bemötande och tillgänglighet				Stötta kommunstyrelsen och övriga berörda nämnder och bolag i deras förenklingsprocess att tillhandahålla enkla och om möjligt digitala verktyg för företagare.
				Säkerställa tydliga och samordnade kontaktvägar för att underlätta för näringslivet.
 Tillsammans med kommunstyrelsen arbeta för att det etableras ett International House för hantering av arbetskraftsinvandring, för att främja mottagandet av utländsk arbetskraft och underlätta en navigering mellan statliga myndigheter				Arbeta med regionala och nationella aktörer för inrättandet av ett internationellt hus
				Verka för effektivare processer avseende arbetstillståndsprövning och etablering.
 Tillsammans med kommunstyrelsen bistå i arbetet med att ta fram handlingsplaner där det finns behov av extra				Tillsammans med kommunstyrelsen upprätta handlingsplaner samt former för samverkan och tydliga gränssnitt

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
Samordningsinsatser för att nå stadens målsättningar inom näringslivsuppdraget				mellan berörda nämnder och bolag för genomförande av näringslivsuppdraget.
 Underlätta möjlighet till torghandel samt att främja den närproducerade maten				Bistå Trafiknämnden i deras arbete med förbättrade möjligheter till torghandel.
				I samverkan med näringslivet och offentliga aktörer förbättra förutsättningarna för närproducerad mat i Stockholm.
				Stärka dialogytorna mot det gastronomiska klustret.
 Utveckla kommunikationen och skapa tydliga kontaktvägar för att underlätta näringslivets etablering och utveckling	 Antal företagsärenden.	18 000 st		
				Tillsammans med kommunstyrelsen och berörda nämnder tillhandahålla en tydlig serviceprocess genom hela staden för företag som vill etablera eller omlokalisera sig i Stockholm.
				Tillsammans med servicenämnden implementera rätt väg in för företag i Kontaktcenter Stockholms verksamhet.
				Utveckla nya och befintliga forum mellan staden och näringslivet för att tillgodose näringslivets behov av kompetens vid nya företagsetableringar tillsammans med arbetsmarknadsnämnden.
 Verka för att underlätta filmproduktion i Stockholmsregionen för svenska och utländska filmare och produktionsbolag				1. Bistå med näringslivsperspektiv i dialogen med stad och region om en formaliserad samverkan för satsning på professionell film- och tv-produktion i Stockholmsregionen.
				2. Bidra till att nå ut med och förverkliga stadens antagna

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				filmstrategi.
				3. Säkerställa att relevant information finns lätt tillgänglig digitalt på svenska och engelska.
	 Antal företag i Stockholm	188 000	188 000	
	 Arbetskraftsbrist i Stockholm (andel vakanser av antalet anställda)	1,2	1,2	
	 Näringslivets nöjdhet vid kontakter med staden som myndighet	73	73	
	 Tillväxt i den privata sektorn i Stockholms stad (lönesumma)	4 %	Tas fram av styrelse	
	 Ökning av antalet arbetsplatser i ytterstaden	1 %	Tas fram av styrelse	

2.2. Stockholm byggs attraktivt, tätt och funktionsblandat utifrån människors och verksamheters skiftande behov

SBR kommer tillsammans med kommunstyrelsen, exploateringsnämnden och stadsbyggnadsnämnden intensifiera det strategiska arbetet för att öka antalet arbetsplatser, särskilt i stadens södra delar, översiktsplanens fokusområden, stadens verksamhetsområden och i områden som domineras av bostäder.

Som en del i detta arbete kommer SBR tillsammans med kommunstyrelsen och övriga berörda nämnder skapa forum för samverkan – med särskilt fokus på tidiga skeden i stadsplaneringsprocessen – för att säkra en markförsörjning med insikt om näringslivets etablerings- och expansionsbehov.

SBR kommer att tillsammans med berörda nämnder proaktivt utveckla strategiska lägen för näringslivets behov av tillväxt. Vidare kommer SBR att stödja och bidra till exploateringsnämndens och stadsbyggnadsnämndens arbete att i mer omfattande stadsutveckling särskilt analysera planerade arbetsplatser i förhållande till bedömd arbetsplatspotential.

SBR kommer verka för att kommunstyrelsens/kommunfullmäktiges samt berörda nämnders beslutsunderlag i mer omfattande stadsutveckling innehåller en analys av exploatering och detaljplanering utifrån ett näringslivsperspektiv.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Stötta arbetet med platssamverkan och platsaktivering i syfte att förbättra				1. Bistå med kompetens i arbetet med platssamverkan och platsaktivering.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
förutsättningarna för det lokala näringslivet				2. Aktivt bistå berörda nämnder och bolag med att involvera det lokala näringslivet i arbetet med platssamverkan.
 Tillsammans med kommunstyrelsen, exploateringsnämnden och stadsbyggnadsnämnden intensifiera det strategiska arbetet för att öka antalet arbetsplatser, särskilt i stadens södra delar, översiktsplanens fokusområden och verksamhetsområden samt i områden som domineras av bostäder				Stödja och bidra till exploateringsnämndens och stadsbyggnadsnämndens arbete att i mer omfattande stadsutveckling särskilt analysera planerade arbetsplatser i förhållande till bedömd arbetsplatspotential.
				Tillsammans med kommunstyrelsen, exploateringsnämnden och stadsbyggnadsnämnden proaktivt utveckla strategiska lägen för näringslivets behov av tillväxt.
				Tillsammans med kommunstyrelsen, exploateringsnämnden och stadsbyggnadsnämnden skapa samverkansforum - med särskilt fokus på tidiga skeden i stadsplaneringsprocessen - för att säkra en markförsörjning med insikt om näringslivets etablerings- och expansionsbehov.
				Verka för att exploateringsnämndens, stadsbyggnadsnämndens och kommunstyrelsens/kommunfullmäktiges beslutsunderlag i mer omfattande stadsutveckling innehåller en analys av exploatering och detaljplanering utifrån ett näringslivsperspektiv.

2.3. Stockholms infrastruktur främjar effektiva och hållbara transporter samt god framkomlighet

Stockholm är landets absoluta centrum för ett rikt och diversifierat näringsliv som attraherar företag inom de flesta branscher. Stockholm är också motor för Sveriges utveckling som besöksland med starka besöksdestinationer.

En välfungerande infrastruktur med ett effektivt väg- och gatunät och god framkomlighet är en absolut förutsättning för stadens företag. Ett effektivt trafiksystem leder till mindre utsläpp och kortare restider vilket gynnar dynamiken på arbetsmarknaden och näringslivets transporter.

Staden behöver ständigt utveckla sin kompetens inom hållbara transportsystem och mobilitetslösningar samt låta näringslivets behov och villkor prägla stadens trafikplanering. Vidare är infrastrukturens utveckling och god framkomlighet viktiga faktorer för förverkligande av attraktiva lägen för nya arbetsplatser. SBR kommer verka för att kommunstyrelsens samt berörda nämnders beslutsunderlag i trafikplaneringen innehåller en analys utifrån ett näringslivsperspektiv.

2.4. Stockholm är en modern kultur- och evenemangsstad med en stark besöksnäring

Turism och besöksnäring är en växande sektor som ger konsumtion i flera branscher, såsom hotell och logi, restaurang, detaljhandel, transporter och aktivitetsföretag. Besöksnäringen har betydelse för hållbar tillväxt och sysselsättning.

FNs världsturismorganisation UNWTO förutspår en tillväxt i Europa med drygt 2 procent per år fram till år 2030, detta beräknat på antal internationella flygankomster som i sin tur har påverkan på antal gästnätter. Stockholms län hade 14,6 miljoner gästnätter år 2018 på kommersiella boendeanläggningar. Det motsvarar ca 22 procent av alla gästnätter i Sverige under året.

Fler turister och längre vistelser ger stora affärsmöjligheter för besöksnäringens olika branscher och många företag som producerar varor och tjänster för att möta besökarens efterfrågan. Besöksnäringen är personalintensiv och erbjuder många, inte minst unga personer och personer med utländsk bakgrund, ett första steg in på arbetsmarknaden. Den bidrar både till exportintäkter genom utländska besökares konsumtion men också genom sin platsbundenhet till lokal- och regional utveckling.

SBR har till uppgift att främja Stockholms position som en av Europas tio största besöksdestinationer. Att utveckla Stockholm till en hållbart växande besöksdestination berör många samhällssektorer och politikområden på olika nivåer – lokalt, regionalt, nationellt och internationellt. För att Stockholm skall nå potentialen som attraktiv och konkurrenskraftig hållbar destination är samverkan med näringslivet samt balans mellan stadens invånare och besökare avgörande. SBR främjar och utvecklar destinationens samlade förmåga att växa hållbart.

SBRs roll har förändrats i takt med ökad globalisering, digitalisering och urbaniseringen vilket medfört ändrade besöksbeteenden och krav på platsens leverans. SBR utvecklar insiktsarbetet, nya samarbetsformer och arbetssätt för att stärka det lokala näringslivet genom platssamverkan och kunskapsdelning på både strategisk och taktisk nivå.

Aktiviteter genomförs som främjar investeringar i stadens kultur- och nöjesliv och därmed stärker stadens utbud. Utifrån Stockholm DNA och varumärke kommuniceras en effektiv och värderingsstyrd bild av destinationen som ökar kännedomen och gör att fler väljer att investera

i och uppleva mer av ett kreativt och öppet Stockholm.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Delta i arbetet med att främja stadens kultur- och nöjesliv för att stärka stadens attraktions- och konkurrenskraft				Löpande följa upp SBRs marknadsföringsinsats i evenemang.
				Marknadsföra Stockholm som en öppen och kreativ stad och bistå med kontakt till näringslivet.
				Stimulera platsutveckling genom samverkan med näringslivet.
 Strategiskt bidra till att utveckla Stockholm som turist- och besöksdestination i samarbete med Mässfastigheter i Stockholm AB	 Antal gästrätter	15,8 miljoner	15,8 miljoner	
				Leda arbetet med att utveckla Stockholm som besöksdestinationen i samarbete med Mässfastigheter i Stockholm AB.
 Stärka samarbetet med regioner och kommuner i länet kring besöksnäringens utveckling				Bedriva regionala samverkansprojekt.
				Utveckla samverkansformer med regionen och kommuner i länet.
 Stärka Stockholms ställning som klimatsmart konferensstad som är trygg och modern				Positionera Stockholm som en klimatsmart konferensstad för hållbara möten.
 Tillsammans med Stockholm Globe Arena Fastigheter stärka stadens attraktionskraft inom evenemang				Leda arbetet med att utveckla Stockholm som evenemangstad i samarbete med Globe Arena Fastigheter.
				 Kulturnämnden ska i samarbete med miljö- och hälsoskyddsnämnden, stadsbyggnadsnämnden, trafiknämnden och Stockholm Business Region AB, och i dialog med kulturarrangörer, ta fram en förvaltningsövergripande handlingsplan med vägledning och åtgärder för att främja stadens kultur- och nöjesliv i syfte att stärka stadens

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				attraktions- och konkurrenskraft
				 Stockholm Business Region AB ska utreda hur bolaget skulle kunna arbeta för att marknadsföra Stockholm som ett lokalt turistmål och möjliga effekter av det för Stockholms näringsliv

2.5. Stockholm är en hållbar stad med en god livsmiljö

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Arbeta in Stockholm stads miljöprogram 2020-2023, Handlingsplan för fossilfritt Stockholm 2040 inklusive Klimatbudget samt andra handlingsplaner kopplade till miljöprogrammet i verksamhetsplanerna				Kartlägga, bereda och följa upp arbetsinsatser som kan genomföras för att staden ska nå de uppsatta målen.
 Tillsammans med kulturnämnden och miljö- och hälsoskyddsnämnden verka för att stadens evenemang är socialt och miljömässigt hållbara bland annat genom minskning av plastprodukter och förstärkt avfallshantering och återvinning				Stärka Stockholm som hållbar evenemangsstad.

3. En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden

Ett brett och väl fungerande näringsliv med tillgång till både lokal och internationell marknad är avgörande för stadens och Stockholmsregionens tillväxt.

SBR fyller en viktig funktion att samordna och utveckla stadens näringslivsarbete. För att Stockholm ska vara den mest attraktiva staden för inhemska och internationella företag att etablera sig och utvecklas i krävs det att näringslivsperspektivet och insikten om företagets betydelse för staden och dess villkor är en naturlig del av hela kommunkoncernens arbete.

3.1. Stockholm har en budget i balans och långsiktigt hållbara finanser

Inom utvalda fokusområden kommer SBR fortsätta sitt strategiska investeringsfrämjande arbete med att attrahera utländska investerare för att stärka Stockholms attraktivitet och konkurrenskraft. Bolaget bedriver lokala och regionala samverkansprojekt med besöksnäringen. Stockholms styrkor som en attraktiv, hållbart växande och innovativ stad positioneras och marknadsförs gentemot entreprenörer, investerare och besökare.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Främja utländska etableringar och investeringar i Stockholmsregionen	 Antalet internationella investeringar och etableringar i Stockholmsregionen (kvitto).	30 st		
				1. Utifrån analys och omvärldsbevakning arbeta proaktivt och strategiskt med investeringsfrämjande inom utvalda fokusområden med syfte att driva kapital, kompetens och jobb till Stockholmsregionen.
				2. Arbeta strategiskt med omvärldsbevakning för att stödja den investeringsfrämjande affären för att hitta fler investeringsmöjligheter som stärker Stockholms attraktivitet och konkurrenskraft.
 Marknadsföra Stockholm gentemot entreprenörer, investerare och besökare	 Ökat antal besökare på investstockholm.com.	1 %		
				Bedriva samverkansprojekt med besöksnäringen.
				Bidra till att positionera Stockholm som en innovativ och kreativ stad med branscher som utgör globala föredömen samt framhålla Stockholm som en stad där kunskap, hållbarhet, jämställdhet och öppenhet värderas högt.
				Marknadsföra Stockholm som en attraktiv, hållbart växande och innovativ stad gentemot besökare, talanger, entreprenörer och investerare inom

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				utvalda fokusområden.
				Marknadsföra Stockholms attraktiva miljö för innovation och högre utbildning samt den arena där akademi, etablerade stora och små företag samt start-ups samverkar.
				Utveckla SBRs digitala plattform.
				Öka kännedomen om Stockholm internationellt.
				Öka kännedomen om Stockholms DNA- och varumärkesplattform som gemensamt arbetsverktyg.
	 Andel administrations- och indirekta kostnader	16 %		
	 Avvikelse investeringsbudget, %	0 mnkr		
	 Resultat efter finansnetto(mnkr)	0		

3.2. Stockholm använder skattemedlen effektivt till största nytta för stockholmarna

Goda arbetsvillkor och goda kunskaper samt rätt kompetens hos medarbetarna lägger grunden för kvalitet i verksamheten. Därför är medarbetarnas förutsättningar och koncernens behov grundläggande för att verksamheten ska vara hållbar över tid.

Medarbetarna utgör en viktig resurs när det gäller att uppnå uppsatta mål varför, såväl generell som individuellt anpassad, kompetensutveckling sker löpande och vid behov.

Kompetensutveckling och kompetensbaserad rekrytering utgör grundstommen för att medarbetarna och koncernen ska kunna bedriva ett kostnadseffektivt arbete med hög kvalitet.

En god arbetsmiljö, som genomsyras av jämställdhet, jämlikhet, mångfald och frihet från diskriminering ska prägla verksamheten. Koncernen bedriver ett systematiskt arbetsmiljöarbete vilket bl.a. innebär att SBR undersöker, genomför och följer upp verksamheten för att förebygga olyckor och ohälsa.

Ett hälsofrämjande arbete sker i syfte att främja god hållbar hälsa och allmänt välbefinnande.

Arbetet fortsätter med olika aktiviteter i syfte att säkerställa att koncernen uppfattas som en bra arbetsgivare samt att sträva efter att nå ett högre Aktivt medskapandeindex (AMI).

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	 Aktivt Medskapandeindex	82	82	

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	♀			
	Andel upphandlade avtal där en plan för systematisk uppföljning har tagits fram	100 %	90%	
	Andel upphandlingar där marknadsdialog har genomförts	100 %	Tas fram av nämnd/styr else	
	Index Bra arbetsgivare	84	84	
	Sjukfrånvaro ♀	2,8 %	Tas fram av nämnd/styr else	
	Sjukfrånvaro dag 1-14 ♀	2 %	Tas fram av nämnden	

Verksamhetsplan 2020

Stockholm Globe Arena Fastigheter

Innehållsförteckning

Sammanfattning	3
Ekonomisk analys.....	3
1. En modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla	3
2. En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt	5
3. En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden	8

Bilagor

Bilaga 1: SGA Fastigheter stora projekt 2020

Bilaga 2: SGA Fastigheter LIMITTABELL 2020_Bolagen

Sammanfattning

Ekonomisk analys

Bolagets resultat efter finansnetto budgeteras till -114 mnkr, vilket är 7 mnkr högre än kommunfullmäktiges förslag om -121 mnkr. Differensen består till största del av lägre räntekostnader då ränteprognoserna från Staden har sänkts gällande 2020.

Då en relativt stor del av bolagets kostnader och resultat består av räntekostnader och avskrivningar som bolaget innehar är det av vikt att en avyttring av markinnehav sker så ett långsiktigt hållbart resultat över tid kan uppnås.

Under 2020 kommer bolaget fortsätta arbeta för ökade intäkter och en ökad kostnadseffektivitet, för att förbättra bolagets resultat. Särskilt viktiga är intäkterna från arenaoperatören, Stockholm Live AB. Gemensamma avstämningsmöten hålls regelbundet för att SGA Fastigheter ska ha en god insikt och förståelse för verksamheten. Bland möten kan nämnas strategiska möten, verksamhetsavstämningar och ekonomiska månadsmöten.

Under 2020 kommer Bolaget sjösätta ett nytt fastighetssystem då nuvarande system är undermåligt och skapar dubbelarbete. Vidare är ambitionen att höja kvalitén och effektiviteten i befintlig verksamheten. I samband med detta arbete kommer ett flertal processer och arbetssätt genomlysas för att uppnå största möjliga nytta med systembytet.

Under 2020 fortsätter samarbetet med KTH Lab för att hitta digitala och innovativa lösningar för kommande modernisering av Globen. Dock är det i dagsläget svårt att bedöma när ett genomförandebeslut kommer att ske. Planen är att Globen ska renoveras och moderniseras för att bland annat kunna möta Stadens ambitioner att genomföra internationella mästerskap.

Under 2020 kommer ett flertal underhållsåtgärder att genomföras som även innefattar åtgärder i Hovet. Detta för att säkerställa drift för arenan fram tills att den rivs.

Arbetet med kommande avyttring av den södra byggrätten fortsätter. Frågan bevakas även i det pågående arbetet med utvecklingen av Slakthusområdet.

Investeringarna 2020 beräknas uppgå till 37 mnkr vilket är 7 mnkr lägre än i kommunfullmäktiges förslag till budget för 2020. Differensen består till största del av framflyttad tidplan gällande renovering och modernisering Globen.

1. En modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla

1.1 I Stockholm är människor självförsörjande och vägen till arbete och svenskkunskaper är kort

Bolaget har ett samarbete med Jobbtorg Stockholm och arbetsmarknadsförvaltningen. Då bolaget är tämligen litet så prioriteras ett område i taget för att skapa goda förutsättningar för ett långsiktigt arbete och engagemang bland bolagets anställda. Under 2020 planerar bolaget ta emot en praktikant eller visstidsanställning.

Vidare planerar bolaget att ta emot 6 stycken sommarpraktikanter under 2020.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
---	-----------	--------	-------------	-----------

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 I samverkan med arbetsmarknadsnämnden fortsätter erbjuda feriejobb som är meningsfulla och erbjuder ett första steg in på arbetsmarknaden, för att främja goda och jämlika uppväxtvillkor med särskild uppmärksamhet mot socioekonomiska förhållanden i stadsdelsnämndsområdena				Fortsätta att erbjuda många ferieplatser
	 Antal tillhandahållna platser för feriejobb	6 st	Tas fram av nämnd	
	Kommentar Bolaget avser att ta emot 6 ferieplatser även 2020. Tack vare bra planering klarar vi av detta antal trots bolagets storlek. Återkopplingen från de som fick feriejobb 2019 var väldigt positiv			
	 Antal tillhandahållna platser för kommunala visstidsanställningar	1		
	Kommentar Bolaget ambition att tillhandahålla 1 plats under 2020.			
	 Antal tillhandahållna platser för Stockholmsjobb	1 st	Tas fram av nämnd	
	Kommentar Bolaget planerar att ta emot 1 plats för Stockholmsjobb 2020.			
	 Antal ungdomar som fått feriejobb i stadens regi	6 st	9 000 st	

1.2. Stockholm är en trygg, säker och välskött stad att bo och vistas i

SGA Fastigheter samverkar med polis och övriga aktörer i närområdet. Vid event som bedöms kunna bli oroliga läggs extra resurser där. SGA Fastigheter arbetar med Stockholm Live och arrangörer för att säkerställa att alla besökare till event på våra arenor ska passera säkerhetskontroller för ökad trygghet på arenorna. Vidare samverkar bolaget med Stadsdelsförvaltningen för ökad trygghet i globenområdet.

2018 påbörjade bolaget ett arbete med övriga aktörer i området för att skapa övergripande styrverktyg för den fysiska miljön i globenområdet.

Bland förbättringar som är tänkt att genomföras under 2019-2022:

Ska bli lättare att hitta i området, översiktskartor, digitala skyltar med mera.

Tryggt och välkomnande med ökad belysning.

Robusta sittplatser, tilltaget med papperskorgar och ytor för aktiviteter.

Under slutet av 2019 kommer ny belysning monteras vid entré till Tolv Stockholm. Ambitionen är att ge ett mer välkomnande och samtidigt tryggt entréområde. Resultatet kommer analyseras för att se om kompletterande åtgärder är nödvändiga.

Bolaget har lagt en grund med krisledning under 2019 och hur vi ska agera vid oönskade händelser. Arbetet kommer fortsätta under 2020 med kompletterande övningar. Det pågår även en samverkan med samfälligheten och övriga aktörer i området gällande krishantering vid oönskad händelse i globenområdet.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Fortsätta att arbeta för ökad trygghet och säkerhet i arenaområdet och arenorna				Trygghetsskapande åtgärder för globenområdet

1.3. I Stockholm når barn sin fulla potential då Stockholms skolor och förskolor är de bästa i Sverige

1.4. I Stockholm får människor i behov av stöd insatser i tid präglade av hög kvalitet, evidens och rättssäkerhet

1.5. I Stockholm har äldre en tillvaro som präglas av hög kvalitet, trygghet och självbestämmande

2. En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt

2.1. Stockholm har Sveriges bästa företagsklimat och ett internationellt konkurrenskraftigt näringsliv

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Inom sina ansvarsområden främja nyföretagande och entreprenörskap				Främja samarbeten inom OpenLab-projektet

2.2. Stockholm byggs attraktivt, tätt och funktionsblandat utifrån människors och verksamheters skiftande behov

2.3. Stockholms infrastruktur främjar effektiva och hållbara transporter samt god framkomlighet

2.4. Stockholm är en modern kultur- och evenemangsstad med en stark besöksnäring

Ett samarbete är inlett med Open Lab på KTH för att undersöka möjligheterna att finna innovativa, kostnadseffektiva och miljövänliga lösningar på delar av Globens underhålls- och moderniseringsbehov.

Bolaget utreder vidare möjligheterna för en nedskalningslösning på Tele2 Arena för att öka attraktiviteten för arenan.

Bolaget kommer följa upp evenemangsverksamhet för arenor och samt andra intressanta verksamheter kopplat till publikflöden än mer strukturerat under 2020. Bolaget har identifierat en intern förbättringspotential i kunskaper gällande evenemang och vill höja kompetensen för medarbetare, ledningsgrupp och styrelse. Detta arbete kommer kontinuerligt sammanställas, analyseras och presenteras för berörda parter.

Genom ett deltagande i styrgrupp för utveckling av Söderstaden bidrar vi till att tillvarata bolagets och Stadens intressen.

Bolaget ska fortsatt aktivt bidra i styrgrupp för stadens evenemang där VD ingår.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Arbeta för att arenaområdet och arenorna har en hög tillgänglighet för olika grupper av besökare				Aktiv förvaltning/utveckling av Globenområdet som en attraktiv destination.
 Delta i utvecklingen av Globenområdet inom ramen för det övergripande arbetet med Söderstaden i samarbete med staden och med andra intressenter i området				Styrgruppsdeltagande för utveckling Söderstaden.
 Följa utvecklingen av den nationella och internationella evenemangsverksamheten och arbeta med utveckling av arenorna och arenaområdet för att stärka attraktionskraften och möta de krav som ställs på verksamheten				Följa evenemangsverksamheten i Sverige och Europa
				Samarbetsforum Evenemang Stockholm

2.5. Stockholm är en hållbar stad med en god livsmiljö

Bolaget bedriver ett aktivt energiarbete och strävar efter att minska energiförbrukningen. Bolaget har genomfört energikartläggning för samtliga byggnader i vårt bestånd under 2019 och tänker använda materialet i vårt fortsatta arbete.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Arbeta in Stockholm stads miljöprogram 2020-2023, Handlingsplan för fossilfritt Stockholm 2040 inklusive Klimatbudget samt andra handlingsplaner kopplade till miljöprogrammet i verksamhetsplanerna				Implementera handlingsplaner för miljöprogram
 Intensifiera arbetet med att genomföra energieffektiviserande åtgärder så att stadens mål om ökad energieffektivisering uppnås				Åtgärder energieffektiviseringar
	 Andel bygg- och anläggningsentreprenader i stadens regi som uppfyller stadens krav avseende användning av Byggvarubedömningen (BVB) eller därmed jämförliga system	100 %	100 %	
	Kommentar SGA Fastigheter arbetar konsekvent efter byggvarubedömningen och ställer ej förhandlingsbara krav på entreprenörerna att använda detta. Vi har dock ingen digital loggbok enligt byggvarubedömningens projektplats. Under 2020 kommer ett antal entreprenader starta gällande underhåll och investering Globen.			
	 El- och värmeproduktion baserad på solenergi	40 MWh	3 420 MWh	
	Kommentar Soldriften fungerar enligt plan. Årsmål om 40 MWh är beräknat från anläggningens kapacitet.			
	 Relativ energieffektivisering i stadens verksamheter	2 %	2 % energieffektivisering relativt 2018	
	Kommentar Bolaget prioriterar energiarbete och den tekniska chefen besitter hög kompetens inom energieffektiviseringar. Under sommaren 2019 installerades nymatchbelysning på Hovet vilket			

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	kommer sänka energiförbrukningen rejält vilket kommer visa sig under 2020. Under året kommer ett flertal åtgärder genomföras enligt gällande underhållsplan vilket kommer ha effekt på energiförbrukningen. Bland åtgärder finns bland annat ventilationsoptimeringar i Globen.			
	 Totalt köpt energi i stadens verksamheter	9 GWh	1945 GWh	
	Kommentar Beräkningsgrunden är förändrad efter dialog med Energicentrum sedan 2017. Det är enbart köpt energi med SGA Fastigheter som motpart som ingår. Under 2020 kommer bolaget prioritera arbetet med energieffektiviseringar.			
	 Återbruk inom stadens egen verksamhet (Stocket)	1 st	5 000 st	
	Kommentar Bolaget kommer fortsätta att nyttja Stocket när vi har möbler som vi inte längre har användning för.			

3. En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden

3.1. Stockholm har en budget i balans och långsiktigt hållbara finanser

För att skapa god insikt i arenaekonomin hålls månadsvisa avstämningsmöten där ekonomin för både genomförda evenemang och planerade evenemang diskuteras och klargörs. Utöver de månadsvisa mötena görs årsvisa granskningar av ekonomin hos arenabolaget.

Under 2019 har en extern granskning av material 2017 genomförts av PwC i samarbete med bolagets interna resurser. Arbetet var främst inriktat mot kostnadsmassan på Tele2 arena och dess giltighet mot gällande hyreskontrakt. Bolagets interna kunskap kring arenaverksamheten är en avgörande förutsättning i uppföljningsarbetet med arenaverksamheten. Hur arbetet för 2020 ska utformas kommer bestämmas i ett senare skede.

SGA Fastigheter prioriterar arbetet med upphandlingsfrågor och ett flertal ramupphandlingar genomförs under vintern 2019/2020.

Utvecklingen av räntekostnad och balansomslutning förutsätter full täckning av resultatet via koncernbidrag. Då en relativt stor post av bolagets kostnader och resultat består av räntekostnader och avskrivningar är det av vikt att en avyttring av markinnehav sker så ett långsiktigt hållbart resultat över tid, kan uppnås på sikt.

Investeringarna för 2020 budgeteras till 37 mnkr. Åtgärderna består främst av olika typer av reinvesteringar kopplat till fastighetsunderhåll av Globen och i mindre utsträckning Hovet.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Arbeta tillsammans med Stockholms Stadshus AB,	Avyttring av tomterna för Söderstadion och Hovet samt södra	100 %		Detaljplaneprocess norra byggrätten samt avyttra södra

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
kommunstyrelsen, exploateringsnämnden med att utreda och utveckla bolagets befintliga markinnehav, så att avyttring kan genomföras	byggrätten			byggrätten
	Kommentar Arbetet med kommande avyttring av norra respektive södra byggrätten fortsätter i dialog med Stadshus AB.			
 Utveckla arenorna affärsmässigt med målet om en självfinansierad verksamhet	 Uppföljning resultatmätt driftsnetto	-15 Mnkr		
	Kommentar En indikator för bolagets förmåga att uppvisa positiva driftsnetton. Driftnetto för bolaget är de delar som är påverkningsbara inom drift och förvaltning. Bolaget jobbar aktivt med att synliggöra vad var och en kan bidra med för att förbättra driftnetto. För 2020 är årsmålet -15 mnkr.			
	 Andel administrations- och indirekta kostnader	19 %		
	Kommentar Arbete pågår kontinuerligt i bolaget med att vara kostnadseffektiva och affärsmässiga.			
	 Avvikelse investeringsbudget, %	37 mnkr		Hantera kommande moderniseringsprojekt enligt stadens styrmall för investeringar
	Kommentar Under 2020 beräknas investeringarna uppgå till 37 mnkr främst kopplade till ersättningsinvesteringar i Globen samt delar i hovet. Planeringsarbete för åtgärder både för 2020 samt därefter pågår. Bolaget är bemannat för att kunna öka tempot för investerings- och underhållsprojekt.			
	 Resultat efter finansnetto(mnkr)	-114		Följa upp evenemangssverksamheten i arenorna för att säkerställa att verksamheten på ett affärsmässigt sätt bidrar till att förbättra Bolagets resultat
	Kommentar Budgeten för 2020 visar på ett resultat på -114 mnkr efter finansnetto. Likt föregående år består stor del av vår kostnadssida avräntekostnader och avskrivningar. Bolaget kommer fortsätta agera affärsmässigt för att både öka intäkter och sänka eller ta bort onödiga kostnader.			

3.2. Stockholm använder skattemedlen effektivt till största nytta för stockholmarna

Under 2017 påbörjades arbetet med att införa eDok, stadens systemstöd för ärende- och dokumenthantering, vilket ska användas för registrering av handlingar, remisshantering och styrelseärenden. eDok implementeras under 2020 (tyvärr försenat) och ersätter då nuvarande

system för publicering av styrelsehandlingar (Insyn).

Under första halvan av 2020 kommer ett nytt fastighetssystem driftsättas. Bolagets ambition är att erhålla bättre struktur på bolagets förvaltningsuppgifter samt att effektivisera våra flöden och arbetssätt.

Under sommaren 2019 inleddes ett arbete med strukturering samt digitalisering av Bolagets alla ritningar. Detta viktiga arbete beräknas vara färdigställt under början av 2020.

Under hösten 2018 inleddes ett arbete med en extern organisationsutvecklingskonsult. Syftet var att utveckla bolaget till ett renodlat fastighetsbolag med evenemangsservice. Målet är både nöjda kunder och nöjda samt affärsmässiga medarbetare. Senaste medarbetarundersökning visade på att bolaget är på rätt väg. Arbetet med organisationsutveckling är ett viktigt steg i bolagets fortsatta framsteg även under 2020. Att vara en attraktiv arbetsgivare är mycket viktigt och prioriterat för bolaget.

Under november 2018 inleddes även ett samarbete med KTH för att bättre tillvarata framtidens digitala möjligheter. Detta arbete kommer även pågå under 2020.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Bidra till en aktiv fastighetsförvaltning inom stadens fastighetsbolag och fastighetsförvaltande nämnder för att skapa utrymme för investeringar, varvid inriktningen i stadens fastighets- och lokalpolicyska beaktas	Systematisk uppföljning projekt	100 %		
	Kommentar Bolagets projekthantering kommer att öka under 2020 då ett flertal åtgärder ska påbörjas. Bolaget behöver ha en god budgetkontroll och ska därför följa upp alla projekt mer systematiskt under 2020.			
 Ha en långsiktig planering för att behålla, utveckla samt rekrytera verksamhetskritisk kompetens.	 Gemensamma aktiviteter ska genomföras under verksamhetsåret.	2		
	Kommentar Bolaget ska genomföra två gemensamma aktiviteter under 2020. Det är viktigt för sammanhållningen att verkligen ta sig tid för detta.			
				Behålla, utveckla samt rekrytera personal
				Kompetensutveckling
 Utveckla sin innovationsförmåga och arbeta systematiskt med att sprida och ta till sig goda exempel på effektiva arbetssätt				Samarbete med KTH Open Lab
				Samarbetsprojekt med KTH RISE
				Samarbetsprojekt med Microsoft
	 Aktiv Medskapandeindex 	82	82	
	Kommentar Organisationen är fulltalig och resan uppåt i index är startat. Den senast genomförda mätningen som redovisades mars 2019 visade att vårt			

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	medskapandeindex ökade från 66 till 79. Målsättningen är en fortsatt ökning i kommande mätning.			
	 Andel upphandlade avtal där en plan för systematisk uppföljning har tagits fram	90 %	90%	
	Kommentar Arbetet med en systematisk uppföljning pågår. Under 2020 kommer fler ramavtal upphandlas i de fall inte stadens upphandling finns. Samarbetet med SKL Kommentus fortsätter med möjlighet att nyttja de upphandlingar och avtal som skapas där. Under 2019 har samtliga avtal som upphandlats hanterats på ett korrekt och systematiskt sätt			
	 Andel upphandlingar där marknadsdialog har genomförts	100 %	Tas fram av nämnd/styr else	
	Kommentar Bolaget ska genomföra minst en upphandling under 2020 där marknadsdialog skett.			
	 Index Bra arbetsgivare	84	84	
	Kommentar Index Bra Arbetsgivare har saknats i senaste undersökningarna då delindex Jämförbarhet inte kunnat beräknas på grund av för få chefer			
	 Sjukfrånvaro 	4 %	Tas fram av nämnd/styr else	
	Kommentar Bolagets bedömning är att sjukfrånvaro på max 4% är fortsatt rätt årsmål			
	 Sjukfrånvaro dag 1-14 	2 %	Tas fram av nämnden	
	Kommentar Korttidssjukskrivningen har varit låg under 2019 och vår bedömning är att vi har bra förutsättningar att behålla nivån			

Verksamhetsplan 2020

Stockholm Parkering

Innehållsförteckning

Sammanfattning	3
Ekonomisk analys.....	3
1. En modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla	5
2. En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt	6
3. En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden	10

Bilagor

Bilaga 1: LIMITTABELL 2020_SPAB

Bilaga 2: Stora projekt 2020 SPAB

Sammanfattning

Ekonomisk analys

Bolagets resultat efter finansnetto budgeteras till 148,1 mnkr, vilket är 27,0 mnkr högre än kommunfullmäktiges förslag om 121,1 mnkr. Jämfört med innevarande års budget höjs resultatet med 27,2 mnkr. I prognos 2 för år 2019 har resultatet efter finansnetto beräknats till 148,1 mnkr. 2018 års resultat uppgick till 164,7 mnkr.

De totala budgeterade intäkterna uppgår till 644,9 mnkr, vilket är 17,2 mnkr högre jämfört med prognos 2 år 2019. Omsättningen för år 2018 uppgick till 606,7 mnkr. Intäkterna från förhyrda platser beräknas uppgå till 300,6 mnkr, vilket ger en ökning om 8,9 mnkr jämfört med prognos 2 år 2019. Hyresintäkterna för år 2018 uppgick till 273,9 mnkr.

Intäkterna från besöksparkering har beräknats till 281,6 mnkr, vilket är ökning med 3,5 mnkr i jämförelse med prognos 2 år 2019. Besöksintäkterna uppgick till 273,0 mnkr år 2018. Övriga intäkter budgeteras till 62,7 mnkr, vilket är 4,8 mnkr högre än prognos 2 år 2019. Den huvudsakliga anledningen till avvikelsen är högre kontrollavgiftsintäkter, vilket beror på att bolaget planerar att höja kontrollavgifterna med samma nivå som staden höjt felparkeringsavgifterna.

De totala rörelsekostnaderna för året är budgeterade till 487,8 mnkr, vilket är 16,2 mnkr högre jämfört med prognos 2 år 2019. Rörelsekostnaderna år 2018 uppgick till 433,6 mnkr. Hyreskostnaderna beräknas uppgå till 254,3 mnkr, vilket är 8,4 mnkr högre jämfört med bedömning i prognos 2 år 2019. Ökningen förklaras i huvudsak av nya avtal och hyreshöjningar.

Övriga driftskostnader beräknas uppgå till 125,0 mnkr, vilket är 8,9 mnkr högre än prognos 2 år 2019. Ökningen beror bland annat på ökade kostnader för IT, marknadsföring, fastighetsunderhåll och utredningar. Driftskostnaderna för 2018 uppgick till 96,4 mnkr.

Personalkostnaderna har beräknats till 59,7 mnkr i budgeten jämfört med 54,8 mnkr i prognos 2 år 2019. Personalkostnaderna för 2018 uppgick till 50,4 mnkr.

Av- och nedskrivningar beräknas uppgå till 48,8 mnkr, vilket är 6,0 mnkr lägre än prognos 2 år 2019. Avvikelsen mot prognosen beror på nedskrivning av anläggningen P-snurran om 8,2 mnkr under år 2019. År 2018 var motsvarande belopp 44,3 mnkr.

Finansnettot beräknas uppgå till 9,0 mnkr, vilket är 1,0 mnkr högre jämfört med prognos 2 år 2019. Bolaget föreslår en höjd lånelimit från nuvarande 1 200 mnkr till 1 300 mnkr under 2020.

Stora projekt och investeringar

Bolagets investeringsbudget för år 2020 är 220,0 mnkr, varav 205,0 mnkr avser stora investeringar. De största pågående investeringsprojekten är P-hus Hagastaden, Hjorthagsgaraget och Klockelund i Larsboda. De minskade investeringsutgifterna jämfört med finansborgarrådets förslag till budget beror huvudsakligen på förskjutningar och senareläggningar av ett flertal projekt.

I budget 2020 finns inga utgifter för eventuella förvärv eller övertagande av skyddsrum från Fastighetskontoret, inte heller friköp av tomträtter från Exploateringskontoret eller intäkter för eventuell försäljning av marken under p-snurran. Bolaget ställer sig positiv till dessa förvärv men är osäker på tidpunkten för genomförandet.

Marknadsinformation

Utifrån stadens vision, inriktningsmålen och ägardirektiven har Stockholm Parkering en egen vision för att tydligare nå målen. Bolagets vision är: Vi skapar utrymme för Stockholm att växa.

Stockholm Parkerings anläggningar ska leda till minskad gatuparkering, öka framkomligheten i staden samt verka för att parkeringskapacitet utnyttjas optimalt. Bolaget ska initiera förslag och finansiera nya garage. Garagen ska också möta behoven i nya stadsutvecklingsområden. I syfte att stimulera användningen av elbilar ska laddningsmöjligheter installeras i bolagets anläggningar.

Stockholm Parkerings affärsidé är att genom att vara aktiva, effektiva, tillgängliga och verka för trygghet och god miljö bidra till Stockholms stads vision - Möjligheternas Stockholm.

Bolagets kvalitetsarbete har under lång tid syftat till att tillhandahålla rena och ljusa parkeringsanläggningar där miljöarbetet är prioriterat. För att lyfta arbetet ytterligare med ambition att få genomslag i all verksamhet har Stockholm Parkering valt att fokusera på fem kärnvärden.

- Tillgängligt
- Aktivt
- God miljö
- Effektivt
- Tryggt

Marknadsförutsättningar

Stockholm Parkering genomför löpande marknadsundersökningar för att öka förståelsen av behov och önskemål från bolagets kunder, exempelvis utökade öppettider, ökade möjligheter till att ladda elfordon som i sin tur medför ökad beläggning. Att kontinuerligt se över och anpassa taxor och hyror på respektive anläggning är också ett viktigt inslag.

Risker – minskade intäkter

- Under perioden 2019-2021 kommer stora delar av Norra Djurgårdsstaden att färdigställas vilket medför minskade intäkter för bolaget då marken övergår till staden.
- Bolaget ser över de ekonomiska risker som begränsningarna av trafiken i city, Söderledstunneln och Slussen innebär på grund av stadens ombyggnadsprojekt. Bolaget har flera anläggningar i närområdet som bolaget äger själva eller hyr till fast hyra. Omsättningsförändringar får direkt genomslag på bolagets resultat.
- Bolaget omförhandlar löpande befintliga avtal. Förlust av flera avtal kan innebära minskade intäkter för bolaget.
- Lönsamheten i nya avtal är generellt sämre än i äldre avtal.
- Vid en konjunkturedgång ligger många av hyrorna bolaget betalar kvar på en hög nivå samtidigt som intjäningsförmågan minskar.
- Begränsningar för biltrafiken kan leda till lägre beläggning.
- Bolaget bygger stora anläggningar i stadens nya utvecklingsområden som delvis ska finansieras genom parkeringsköp. Anläggningarnas storlek innebär ökad exponering och finansieringsformen är en risk om övrigt byggande förskjuts.

1. En modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla

1.1 I Stockholm är människor självförsörjande och vägen till arbete och svenskkunskaper är kort

Stockholm Parkering bidrar till att sänka trösklarna till arbete för grupper som står långt från arbetsmarknaden genom att tillhandahålla platser för visstidsanställda. Bolaget avser att fortsätta samarbetet med Arbetsmarknadsnämnden och ta emot 12 feriearbetare samt 6 nya stockholmsjobbare eller visstidsanställda under 2020.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 I samverkan med arbetsmarknadsnämnden fortsatt erbjuda feriejobb som är meningsfulla och erbjuder ett första steg in på arbetsmarknaden, för att främja goda och jämlika uppväxtvillkor med särskild uppmärksamhet mot socioekonomiska förhållanden i stadsdelsnämndsområdena				
	 Antal tillhandahållna platser för feriejobb	12 st	Tas fram av nämnd	
	 Antal tillhandahållna platser för kommunala visstidsanställningar	4		
	 Antal tillhandahållna platser för Stockholmsjobb	2 st	Tas fram av nämnd	
	 Antal ungdomar som fått feriejobb i stadens regi	0 st	9 000 st	

1.2. Stockholm är en trygg, säker och välskött stad att bo och vistas i

Stockholm Parkering medverkar till ett tryggare och säkrare Stockholm genom att avlasta gatunätet och bidra till bättre stadsmiljö. Bolagets underjordiska garage möjliggör att den frigjorda ytan i stället kan användas som levande stadsmiljö. Alla som nyttjar parkeringsgarage ska känna sig trygga. Prioriterade trygghet- och säkerhetsfrågor är exempelvis att det ska finnas mobiltäckning i underjordiska garage. Det är också viktigt att systematiskt bygga bort mörka prång och ersätta dem med glaspertier och glasdörrar för ökad insyn.

Utifrån NKI-undersökningen, löpande kontakter med kunder och egen personal arbetar bolaget kontinuerligt med att anpassa verksamheten för optimera säkerheten i anläggningarna och de nya förväntningarna utvecklingen innebär. Insatserna kan ske på både kort och lång sikt. Säkerställa skalskyddet och extra rondering med väktare är exempel på akuta insatser, medan

belysning, musik, kameror och ändrat betalningsbeteende med betala-P är faktorer som påverkar den upplevda tryggheten på längre sikt.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Fortsätta att arbeta med att öka trygghet och trivsel för kunderna	 Antal anläggningar som uppfyller Premium-normen.	11		Ta fram kriterier för premium-norm på förhyrda anläggningar.
	 Utfall nöjd kund-index.	70		
 Utifrån relevant data, lokala lägesbilder och orsaksanalyser tillsammans med polis, näringsliv, civilsamhället och andra viktiga aktörer genomföra trygghetsskapande åtgärder i den offentliga miljön inom det egna ansvarsområdet. Åtgärderna ska inkludera ett barnperspektiv, jämställdhetsperspektiv och tillgänglighetsperspektiv				Delta i platssamverkansmöten under året. Regelbundna möten med nätverket kring funktionshindrade där sakkunnig ingår. Fortsatt internt brottsförebyggande arbete för ökad trygghet i bolagets anläggningar, där perspektiven barn, jämställdhet och tillgänglighet alltid finns med.

1.3. I Stockholm når barn sin fulla potential då Stockholms skolor och förskolor är de bästa i Sverige

1.4. I Stockholm får människor i behov av stöd insatser i tid präglade av hög kvalitet, evidens och rättssäkerhet

1.5. I Stockholm har äldre en tillvaro som präglas av hög kvalitet, trygghet och självbestämmande

2. En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt

2.1. Stockholm har Sveriges bästa företagsklimat och ett internationellt konkurrenskraftigt näringsliv

Stockholm Parkering har i anvisningar till denna verksamhetsplan uppmanats att redogöra för planerade insatser med utgångspunkt från stadens nya näringslivspolicy. Bolaget avser att belysa parkeringens betydelse för näringslivet. Över 30 procent av bolaget hyreskunder är företagare, räknat i antal uthyrda parkeringsplatser är andelen än fler. Därtill bidrar bolagets besöksparkering till ökad tillgänglighet för företagare och konsumenter att idka näringsverksamhet i anläggningarnas närområden.

Bolaget genomförde under vintern 2018/2019 en kvantitativ studie i sex garage med syfte att kartlägga den ekonomiska betydelsen av parkeringsgarage för det lokala näringslivet. Slutsatsen blev att det ekonomiska värdet av att parkera var betydande för näringsverksamheten.

Stockholm Parkering avser att göra ytterligare insatser under 2020 för att på bästa sätt tillmötesgå näringslivets behov och förväntningar.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				Tillsammans med bland annat SBR lyfta parkeringens betydelse för näringslivet.

2.2. Stockholm byggs attraktivt, tätt och funktionsblandat utifrån människors och verksamheters skiftande behov

Stockholm ska byggas attraktivt, hållbart och tätt. Nya anläggningar ska använda klimatneutral teknik. Byggprocesserna ska vara effektiva och samordnas inom staden. Stockholm Parkering samarbetar med de allmännyttiga bolagen för att optimera nyttan när nya parkeringsanläggningar byggs. När bolaget planerar och bygger nya parkeringsanläggningar finns värdeord om attraktivitet, funktion och verksamheters skiftande behov med i projekteringen.

2.3. Stockholms infrastruktur främjar effektiva och hållbara transporter samt god framkomlighet

Stockholm Parkering bygger infrastruktur och bidrar med åtgärder för ökad framkomlighet för transporter. Fler el-laddningsstationer, utökad samarbete med poolbilsföretag och fler mobilitetstjänster ger incitament till effektivare och miljösmartare användning av fordon.

Bolaget räknar med att ha 2100 laddplatser, varav 1400 är publika vid årets slut 2020. Vid nyproduktion är andelen parkeringsplatser med laddmöjligheter minst 20 procent. Det sker även en succesiv utökning av laddplatser i det befintliga beståndet bolaget äger med minst 20 procent.

I nya investeringsprojekt utreder bolaget alltid möjligheterna att anlägga förhyrd cykelparkering. Målet är att antalet anläggningar med cykelparkering ska vara 50 och antalet cykelparkeringsplatser 800 under år 2020. Bolaget har två anläggningar för endast cyklar.

I många parkeringsanläggningar erbjuder bolaget fler tjänster utöver fordonsparkering. Exempel på mobilitetstjänster är lådcyklar, elsparkcyklar eller frakttjänsten Instabox.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Ansvara för byggande och drift av cykelgarage	 Andel investeringsprojekt där förhyrd cykelparkering prövas.	100		
	 Antal cykelparkeringsplatser i bolagets parkeringsgarage.	800		

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Arbeta med hållbar mobilitet där cykel, nya mikromobilitetslösningar och parkeringsplatser för bilpool i attraktiva lägen är en integrerad del	 Antal anläggningar där mobilitets tjänster finns utöver cykel och bilpooler..	11		
 Delta i stadens planarbete för att möjliggöra en minskning av antalet gatuparkeringar och öka andelen parkeringar på tomtmark				Kontinuerliga möten under året med Exploateringskontoret och Stadsbyggnadskontoret
 Fortsätta utbyggnaden av laddningsmöjligheter i bolagets anläggningar samt se över möjligheterna att inrätta laddgator på nya ytor som arrenderas från trafiknämnden för att uppnå målet om 4 000 publika laddplatser till 2022	 Andelen parkeringsplatser som förses med laddmöjlighet vid nyproduktion.	20 %		
	 Antalet laddplatser totalt i bolagets anläggningar.	2 100		
 Skapa fler cykelparkeringsplatser som en integrerad del i en mobilitetslösning	 Antal anläggningar med cykelparkeringsplatser.	50		
 Tillgodose behovet av ett ökat antal parkeringsplatser vid in- och utfartsparkeringar, bland annat genom samverkan med exploateringsnämnden, AB Storstockholms Lokaltrafik och berörda grannkommuner	 Antal nya anläggningar som kan nyttjas för infarsparkering.	2		
 Utredda möjligheten för långtidsparkering utanför kommunens gränser				Ta fram funktionskrav på en utfartsanläggning. Inventera och utreda eventuellt förvärv av en anläggning.
	 Antal publika laddplatser	1 400 st	2 700 st	

2.4. Stockholm är en modern kultur- och evenemangsstad med en stark besöksnäring

Stockholm Parkering har ett samarbetsavtal med Visit Stockholm där ambitionen är att öka intresset för Stockholm som resmål och attrahera flera olika kategorier av besökare. Samarbetet ska utnyttas i att sprida bilden av Stockholm som en modern och hållbar stad och bidra till hög

beläggning i bolagets anläggningar genom att verka för att evenemang, kongresser, mässor och företagsmöten genomförs i Stockholm.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	P Antal marknadsföringsinsatser avseende bolagets evenemangsparkeringserbjudanden.	5		Samarbete med Visit Stockholm för ökad beläggning i samband med evenemang, kongresser, mässor och företagsmöten.

2.5. Stockholm är en hållbar stad med en god livsmiljö

Stockholm Parkering har i anvisningarna till denna verksamhetsplan uppmanats att redovisa vilket arbete som ska genomföras för att nå målen i stadens miljöprogram 2020-2023 och Handlingsplan för fossilfritt Stockholm 2040 inklusive utsläppsbeting, klimatbudget samt andra handlingsplaner kopplade till miljöprogrammet.

Bolaget avser att fortsätta arbetet med fler laddstolpar och mobilitetstjänster för att minska stadens fossilbränslebehov. Laddstolparna ökar bolagets energiförbrukning men minskar utsläpp för fordonstransporter.

Stockholm Parkering har fått i uppdrag att delta i ett pilotprojekt gällande mobilitetshubbar tillsammans med miljö- och hälsoskyddsnämnden och trafiknämnden. Bolaget driver sedan tidigare flera projekt med mobilitetshubbar, bland annat i Slottsbacken och i diskussion med byggherrar vid nyproduktion. Arbetet med att utveckla mobilitetstjänster i befintliga anläggningar kommer att fortsätta parallellt med stadens pilotprojekt.

I nya upphandlingar ställer bolaget alltid höga krav på innehåll av kemiska produkter. Vidare ska miljö- och hälsofarliga ämnen inte användas i upphandlade varor och tjänster. Därutöver ser bolaget systematiskt över anläggningarnas belysning för optimalt nyttjande och vid byte av armatur ersätts dessa med den senaste energisnåla LED-tekniken.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Arbeta in Stockholm stads miljöprogram 2020-2023, Handlingsplan för fossilfritt Stockholm 2040 inklusive Klimatbudget samt andra handlingsplaner kopplade till miljöprogrammet i verksamhetsplanerna				Fortsatt öka antalet laddstolpar och mobilitetstjänster för att bidra till att minska stadens fossilbränslebehov.
	 Andel bygg- och anläggningsentreprenader i stadens regi som uppfyller stadens krav avseende användning av Byggvarubedömningen (BVB) eller därmed jämförliga system	100 %	100 %	Ställa krav på att användningen av kemiska produkter som innehåller utfasningsämnen och prioriterade riskminskningsämnen ej används. Ställa krav på att miljö- och hälsofarliga ämnen

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				ej används i upphandlade varor och tjänster.
	 El- och värmeproduktion baserad på solenergi	27 MWh	3 420 MWh	Bolaget flesta egna anläggningar är under jord och saknar förutsättningar för solceller på tak, vidare sker bolagets elförbrukning främst nattetid. Produktionen av producerad el från solenergi kommer från bolagets parkerings-automater ovan jord.
	 Relativ energieffektivisering i stadens verksamheter	2 %	2 % energieffektivisering relativt 2018	Bolaget kommer att genomföra byte av belysning i två anläggningar, Norra Latin och Strandbergsdäcket
	 Totalt köpt energi i stadens verksamheter	5,2 GWh	1945 GWh	
				 Miljö- och hälsoskyddsnämnden ska i samarbete med Stockholm Parkering och trafiknämnden genomföra ett pilotprojekt med mobilitetshubbar

3. En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden

3.1. Stockholm har en budget i balans och långsiktigt hållbara finanser

Stockholm Parkering strävar alltid efter att utveckla effektiviteten och tillhandahålla tjänster till marknadsanpassade priser med hög kvalitet. Bolaget fokuserar ständigt på att investeringar ska ha god styrning, effektivitet och hög kostnadsmedvetenhet samt ett optimerat ekonomiskt resultat. Därtill identifierar bolaget systematisk tänkbara objekt att köpa eller avyttra. Planerade projekt analyseras regelbundet för att kunna genomföras med rimliga avkastningskrav och utan risk för nedskrivningar.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Genomföra prisjusteringar när marknaden så medger				Aktivt följa marknadsutvecklingen och genomföra prisjustering.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	 Andel administrations- och indirekta kostnader	6,2 %		
	 Avvikelse investeringsbudget, %	220 mnkr		
	 Resultat efter finansnetto(mnkr)	148,1		

3.2. Stockholm använder skattemedlen effektivt till största nytta för stockholmarna

Stockholm Parkering har högt ställda mål om en effektiv organisation med hög kostnadseffektivitet. Kvaliteten ska ligga på en nivå utifrån vad medborgare och kunder kan förvänta sig. Bolaget arbetar ständigt med digitaliseringens möjligheter, kontinuerlig kompetensutveckling och effektiv lokalanvändning.

Bolaget arbetar med att ge goda förutsättningar för ett hållbart arbetsliv genom hälso- och friskvårdsinsatser, kompetensutveckling, tidiga insatser vid sjukskrivning och rehabilitering och fackliga samverkansavtal. Syftet är att attrahera, utveckla och behålla medarbetare. Ett aktivt arbete bedrivs för att bibehålla låga sjukskrivningstal.

Ett strukturerat och förtroendeskapande ledarskap skapar nöjda medarbetarna. Delaktighet med tydligt ansvar för såväl arbetsuppgifter som uppföljning av resultat borgar för ständiga förbättringar och en arbetsmiljö som attraherar, utvecklar och behåller medarbetare.

Rekryteringar ska baseras på kompetens. Medarbetarenkätens resultat ska följas upp.

Bolagets upphandlingar är marknadsmässiga, konkurrensneutrala samt håller hög kvalitet och är kostnadseffektiva. Samtliga upphandlingar annonseras för att säkerställa god konkurrens. Ersättningsform analyseras noga, till exempel om det ska vara timersättning eller fast pris. Vid ramavtal använder bolaget sig av så kallad förnyad konkurrensutsättning.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	 Aktivt Medskapandeindex 	80	82	
	 Andel upphandlade avtal där en plan för systematisk uppföljning har tagits fram	90 %	90%	
	 Andel upphandlingar där marknadsdialog har genomförts	25 %	Tas fram av nämnd/styr else	Arbets sättet har använts av bolaget vid upphandling av nya varor/tjänster men har inte nyttjas för övriga traditionella upphandlingar, men kommer att provas under 2020.
	 Index Bra arbetsgivare	84	84	
	 Sjukfrånvaro 	4,7 %	Tas fram av nämnd/styr	

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
			else	
	 Sjukfrånvaro dag 1-14 	3,5 %	Tas fram av nämnden	

Verksamhetsplan 2020

Stockholm Vatten och Avfall

Innehållsförteckning

Sammanfattning	3
Ekonomisk analys.....	4
1. En modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla	9
2. En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt	10
3. En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden	19

Bilagor

Bilaga 1: LIMITTABELL 2020_SVOA

Bilaga 2: SVOA stora projekt budget 2020

Sammanfattning

Stockholm Vatten och Avfall står väl rustade för framtiden, men vi har tuffa utmaningar framöver. Stockholm är den stad i Europa som växer allra snabbast, vilket ställer stora krav på oss. Vi ska rena avloppsvatten från allt fler stockholmare, tillhandahålla rent dricksvatten och skapa ännu mer effektiva lösningar för en hållbar avfallshantering. Högre miljökrav, ökad digitalisering och ett förändrat klimat gör även att vi måste anpassa vår verksamhet efter nya förutsättningar.

Vi har en fantastisk vision: **Tillsammans för världens mest hållbara stad.**

För att nå hela vägen dit behöver vi en tydligare inriktning för hur vi styr verksamheten och prioriterar våra resurser.

Därför har Stockholm Vatten och Avfalls ledning arbetat fram fyra tydliga bolagsmål för vår verksamhet de kommande åren. De nya bolagsmålen ska stötta oss i det viktiga arbetet framåt och ligga till grund för dialogen med stockholmare och andra samarbetsparter.

Vi lägger grunden för en hållbar stad

Stockholm Vatten och Avfall är Sveriges största vatten- och avfallsbolag. Vi är en del av Stockholms stad och har stockholmarnas och miljöns bästa för ögonen i allt vi gör. Vi är även en viktig regional aktör och levererar dricksvatten och renar avloppsvatten åt flera av våra grannkommuner.

Vår uppgift är att se till att stockholmarnas vardag fungerar. Varje dag, året runt ser vi till att 1,5 miljoner människor har tillgång till rent och friskt vatten, direkt ur kranen. Vi renar avloppsvatten från 1,2 miljoner människor och hämtar 900 000 stockholmarnas hushållsavfall. Stockholm Vatten och Avfall har ett helhetsansvar för Stockholms vatten – från dricksvatten i Mälaren till det renade avloppsvattnet i Östersjön. Vi arbetar aktivt för att säkra dricksvattentillgången och bevara den goda vattenkvaliteten i Mälaren.

Vi ansvarar också för Stockholms stads avfallsverksamhet med allt från avfallshämtning och återvinningscentraler till insamling av farligt avfall. Tillsammans med stockholmarna arbetar vi för att minska mängden avfall och för att det avfall som ändå uppstår ska återanvändas, återvinnas och bli en del av kretsloppet.

Just nu pågår flera stora projekt för att trygga en hållbar vatten- och avfallshantering i ett växande Stockholm. Vi bygger ut och moderniserar Henriksdals reningsverk till att bli en av världens mest moderna avloppsreningsanläggningar och vi har tagit första stegen mot att öka produktions- och leveranskapaciteten av dricksvatten. Planeringen för en modern avfallsanläggning i Högdalen pågår.

För att lyckas måste vi hjälpas åt. Med nya, innovativa lösningar, hög tillgänglighet och samverkan – med stockholmarna och andra aktörer ska vi tillsammans arbeta för att Stockholm blir världens mest hållbara stad.

- **BOLAGSMÅL 1:** Leder vatten- och avfallsbranschens utveckling med hållbara, innovativa och kostnadseffektiva lösningar 2025
- **BOLAGSMÅL 2:** Inspirerar och förenklar för stockholmarna att göra aktiva och hållbara val 2025
- **BOLAGSMÅL 3:** Verksamheten är resurspositiv 2030
- **BOLAGSMÅL 4:** När nollvisionen för oplanerade leveransstörningar 2030

En fördjupning av bolagsmålen med kopplade strategiska prioriteringar återfinns under avsnitt 2.5. Kopplat till bolagsmålen finns verksamhetsmål som syftar till utveckling och förbättringar

för att nå de strategiska prioriteringarna. Dessa konkretiseras och följs upp i verksamheten med hjälp av aktiviteter och indikatorer.

Ekonomisk analys

Stockholm Vatten och Avfalls budget för 2020 är i enlighet med den flerårsplan som beslutades under våren 2019, och innefattar de ägardirektiv som riktar sig mot bolaget. Resultat efter finansnetto för koncernen är 44 mnkr, vilket överensstämmer med ägardirektivet för 2020. Även investeringar för 2020 förväntas att ligga i nivå med ägardirektivet och redovisas längre ner i stycket.

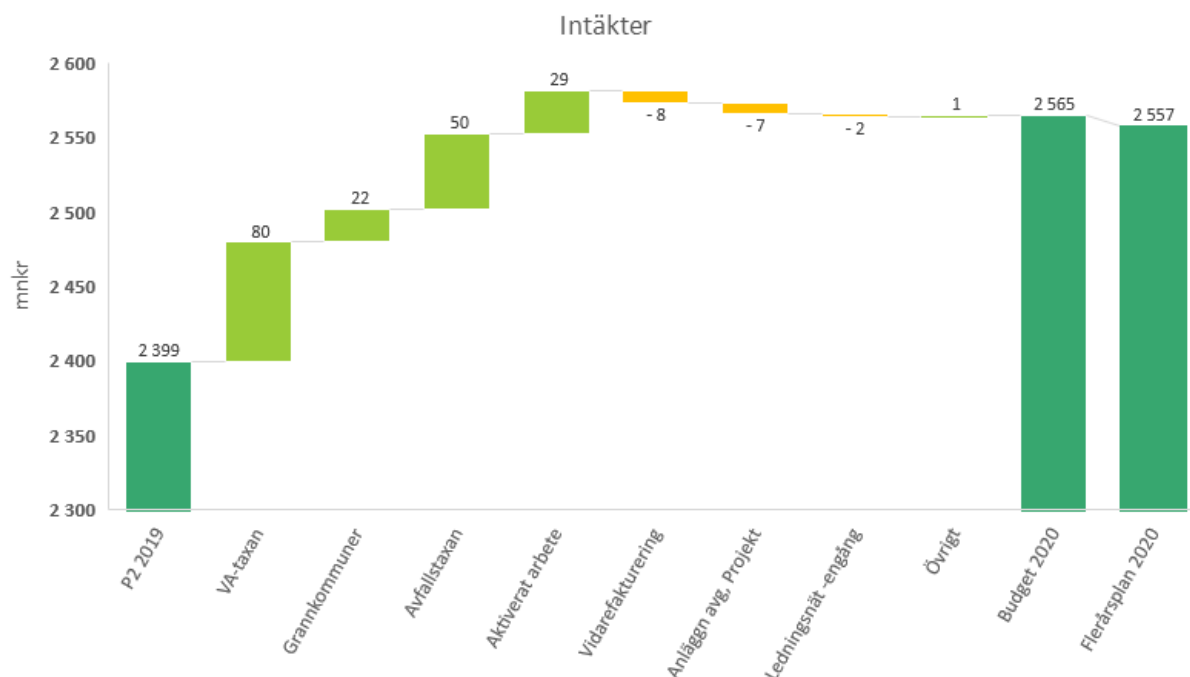
Budget i jämförelse med prognos 2 (P2) 2019 illustreras i nedanstående bild.

(mnkr)	Sthlm Vatten AB			Sthlm Avfall AB			Koncernen		
	Budget	P2	Diff	Budget	P2	Diff	Budget	P2	Diff
Taxebaserade intäkter	1 344	1 270	74	664	613	50	2 007	1 883	124
Övriga intäkter	391	380	11	24	24	-1	415	405	11
Summa externa intäkter	1 735	1 650	85	687	638	50	2 422	2 288	135
Aktiverat arbete	139	113	27	0	0	0	142	111	31
Summa intäkter	1 874	1 763	112	688	638	50	2 565	2 399	166
Varor/Material/Kemikalier	-73	-75	2	-10	-10	0	-83	-85	3
Entreprenadkostnader	-203	-171	-32	-515	-494	-21	-718	-665	-53
Energikostnader	-135	-133	-3	0	-1	0	-136	-133	-3
Skadestånd	-10	-12	2	0	0	0	-10	-12	2
Konsultarvoden	-65	-68	3	-8	-9	1	-73	-77	4
Personalkostnader	-517	-456	-61	-36	-35	-1	-553	-491	-62
Övriga externa kostnader	-434	-420	-14	-33	-37	4	-468	-457	-10
Summa driftkostnader	-1 437	-1 334	-103	-602	-586	-17	-2 039	-1 920	-119
Driftresultat	437	428	9	85	53	33	525	479	46
Koncerninterna intäkter och kostnader	62	62	0	-62	-62	0	0	0	0
Resultat före avskrivningar och finansnetto	499	491	9	23	-10	33	525	479	46
Avskrivningar	-385	-366	-19	-16	-12	-4	-401	-378	-23
Finansnetto	-78	-85	7	-2	-2	-1	-81	-88	7
Resultat efter finansnetto	36	39	-2	5	-23	29	44	13	31

Analysen av resultatposter nedan jämför med prognos 2, 2019.

Intäkter

Koncernen Stockholm Vatten och Avfalls intäkter i budget 2020 är 2 565 mnkr, att jämföra med 2 399 mnkr i P2 vilket är en ökning med 166 mnkr. Nedanstående bild visar huvudsakliga förändringar mellan P2 och budget 2020.



VA-taxan ökar med 80 mkr, varav 60 mkr genom en taxehöjning om 5% och i övrigt genom ökade flöden. Grannkommunernas intäkter ökar med 22 mkr, främst genom prisökningen. Avfalls taxebaserade intäkter ökar med 50 mkr pga taxeökning.

Ökningen av aktiverat arbete om 29 mkr beror på fler nedlagda timmar i investeringsprojekt.

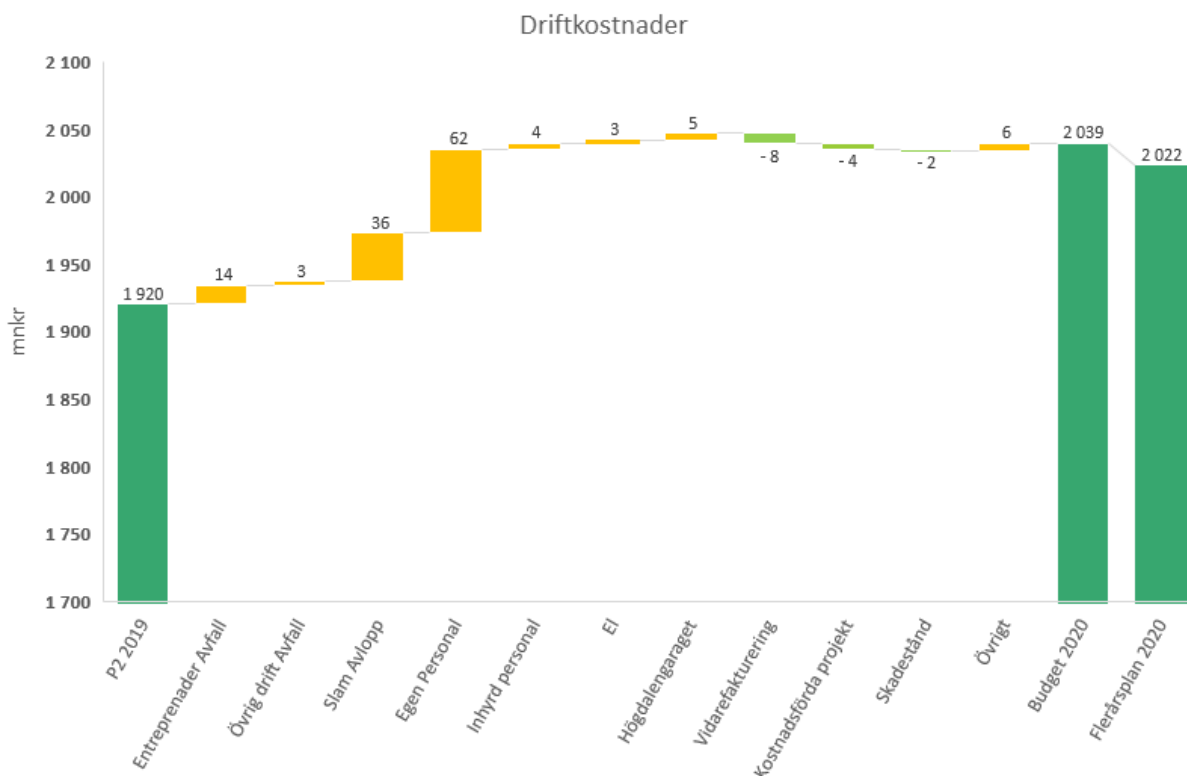
Under 2019 var intäktsposten för vidarefakturerade kostnader 8 mkr högre, främst pga fällning av Brunnsviken. Resultateffekten för de vidarefakturerade kostnaderna är dock noll, då det finns en motsvarande kostnadspost.

Anläggningsavgifter minskar med 7 mkr och engångsintäkter 2019 inom Ledningsnät minskar med 2 mkr.

Driftkostnader

Driftkostnaderna i koncernens budget för 2020 är 2 039 mkr att jämföra med 1 920 mkr i P2 2019 vilket är en ökning med 119 mkr.

Nedanstående bild visar de huvudsakliga förändringarna mellan P2 och budget 2020.



Entreprenadkostnader för insamling och behandling inom avfallsverksamheten ökar med 14 mnkr. Det nya tidsbegränsade övergångsavtalet påbörjades fjärde kvartalet 2019 och gäller till och med oktober 2020. Avfalls övriga driftkostnader ökar med 3 mnkr. Kostnaderna ökar för ÅVC 10 mnkr (Skärholmens återbruk i drift under 2020), biologiskt avfall 3 mnkr och att större mängder matavfall förväntas (9 mnkr i ökade hanteringskostnader). För transporter av fett och slam minskar kostnaderna med 10 mnkr, liksom för storbehållare med 6 mnkr.

Kostnadsökningen för slam från avloppsreningsverken beror på ny hantering från 2019 vilket motsvarar 36 mnkr.

Personalkostnaderna ökar med 62 mnkr varav ca 12 mnkr beror på den generella löneökningen. Hälften av ökningen jämfört med P2 beror på att de tjänster som fanns upptagna i budget för 2019 ej har blivit tillsatta i önskad takt. Vidare finns tillkommande personalförstärkningar inom projektverksamheten, främst till följd av Stockholms framtida vattenförsörjning, övertagandet av huvudmannskapet för sopsugsanläggningar och Högdalens sorteringsanläggning. Inom avloppsrening krävs därutöver ytterligare personal för underhåll och drift, samt inom process då nuvarande processer är igång samtidigt som nya processer relaterade till SFA startar. Personalförstärkningarna är planerade sedan tidigare och är i huvudsak i linje med flerårsplanen och bolagets strategiska plan.

Kostnad för inhyrd personal ökar med 4 mnkr främst då behov av förstärkning inom avloppsrening för underhåll och drift.

Energikostnaderna förväntas bli 3 mnkr högre främst pga högre priser. Det nybyggda Högdalengaraget medför 5 mnkr mer i kostnader.

Vidarefakturerade kostnader minskar med 8 mnkr (motsvarande intäktsförändring).

Kostnadsförda projekt, dvs projekt som inte kommer aktiveras, beräknas bli 4 mnkr lägre.

Skadeståndsnivåerna budgeteras till en lägre nivå än under 2019.

Avskrivningar och finansnetto

Koncernens avskrivningskostnader är 401 mnkr i budget 2020, att jämföra med 378 mnkr i P2 2019. Posten består av avskrivning på befintliga samt nya anläggningstillgångar.

Avskrivningskostnaderna för befintliga anläggningstillgångar är vid budgettillfället 17 mnkr lägre än i prognos 2. Avskrivningarna för nya anläggningstillgångar bedöms bli 35 mnkr högre, varav SFA står för 10 mnkr. I avskrivningsposten ingår en nedskrivning på 4 mnkr som avser flytt av ÅVC Trädgård.

Räntekostnaden minskar från 88 mnkr i P2 till 81 mnkr i budget 2020. Genomsnittlig belåning förväntas öka med ca 0,5 miljarder kr jämfört med 2019. Belåningen som är hänförlig till SFA:s investeringar ingår ej i ränteberäkningen, då SFA:s ränta aktiveras.

Genomsnittlig räntesats förväntas minska. Budgeterad räntesats är 0,64% att jämföra med 0,82% i P2 2019.

Investeringar

För 2020 planeras investeringar om 3 606 mnkr varav 1 416 mnkr är hänförligt till Stockholms framtida avloppsrening. Organisatoriskt fördelar sig investeringsbudgeten enligt följande:

(mnkr)	Koncernen		
	Budget	P2	Flerårsplan
Vattenproduktion	278	241	293
Ledningsnät - befintligt nät	498	555	498
Ledningsnät - exploateringsområden	765	890	700
Avloppsrening	371	339	418
Avfall	185	109	341
Övriga investeringar	28	29	6
Summa exkl uppdragsinvesteringar och SFA	2 124	2 164	2 256
Uppdragsinvesteringar	67	35	74
Summa exkl SFA	2 191	2 199	2 330
SFA	1 416	847	1 276
Summa inkl SFA	3 606	3 046	3 606

Under räkenskapsåret kan omfördelningar och omprioriteringar inom bolagets totala budget ske, exempelvis vid förskjutningar av enskilda projekt eller exploateringar. Omprioriteringar mellan projekten behandlas i koncernens investeringsråd. Innan investering påbörjas godkänns projektbudget av VD eller styrelse.

Vattenproduktion

Vattenproduktion står inför utmaningen att säkra Stockholms framtida vattenförsörjning (SFV) i en växande stad. I Vattenproduktions budget för 2020 ingår SFV-relaterade investeringar till ett värde av c:a 100 mnkr. Insatser görs för att bygga bort flaskhalsar och öka kapaciteten vid de båda vattenverken. Dessutom förbättras processövervakningen på anläggningarna och funktions- och kapacitetssäkrande åtgärder utförs. I budget 2020 är de två största projekten västra verkets snabbfilterbottnar med underspolning (50 mnkr) samt renoveringen av 1933-års filterbyggnad på Lovö (20 mnkr). Lovö 1933-års snabbfilter är i slutfasen av projektering och förfrågningar beräknas gå ut i slutet av första kvartalet 2020, med en förväntad byggstart under fjärde kvartalet 2020. Västra verkets snabbfilter är upphandlat och byggnationen inleds under fjärde kvartalet 2019. Projektet förväntas kunna hantera fyra filter per år, vilket medför en byggtid om fyra år. Produktionsläget på verket är styrande, men ambitionen är att under 2021

trappa upp till sex filter per år.

Ledningsnät

På det befintliga ledningsnätet planeras bland annat åtgärder kopplade till SFV (c:a 170 mnkr), avledningssäkerhet av avloppsvatten (huvudsystem och distributions-system), miljöåtgärder för att minska påverkan från avloppsanläggning på recipient (inklusive dagvattenåtgärder och åtgärder i vattenprogram), samt åtgärder riktade mot källaröversvämningar och vattenläckor i ledningar. På dricksvattensidan kommer ett stort huvudvattenprojekt som ingår i SFV att börja projekteras 2020. Projektet, som förväntas pågå till 2024, avser en dubbling av huvudvattenledningen mellan Jeriko och Långsjön (10 mnkr). I Huddinge genomförs omläggning av dag- och spillvattenledningar i Södalsparken innan Huddinge kommun rustar upp parken (15 mnkr). I budget 2020 ingår även planerade investeringar i hydrauliska förbättringar och uppdimensionering av kulvertar i Bällstaån (drygt 10 mnkr). Dubbling av tryckavlopp vid Kungsholms hamnplan fortsätter under 2020 (30 mnkr) och beräknas färdigställas under året. Reservoarprojekt inom Program 11 reservoarer (ingår i SFV) uppgår till c:a 80 mnkr. Utöver detta sker utbyggnad och omläggning av ledningsnätet i Stockholms exploateringsområden. Bromstensstaden (90 mnkr), Mälarbanan (90 mnkr) och Årstafältet (80 mnkr) är de tre största exploateringsprojekten i 2020 års budget.

Avloppsrening

Investeringar inom Avloppsrening syftar till att säkra kapaciteten på reningsverken när belastningarna ökar. På Henriksdal byggs slamsystemen ut och förbättras, organiska mottagningsstationens funktion säkras och kapaciteten ökas. Den nya receptionen ska stå klar (8 mnkr), en carport byggs och grind och staket runt entréområdet förstärks. På Bromma åtgärdas brister i tunneln mellan Åkeshov och Nockeby när SFA påbörjar sprängningar. Överskottsslamledningen byts ut, tre ställverk renoveras för att säkra elförsörjningen, taket på försedimenteringshallen förstärks (7 mnkr), och kapaciteten på primärslamsystemet säkras. Utredningar för Valsta slamlager pågår för att ge underlag till vilka insatser som krävs för att leva upp till nya miljötillståndet (5 mnkr). Reinvesteringar i Henriksdal, som organisatoriskt planeras och utförs av SFA-organisationen, utgör fortsatt den största posten i Avloppsrenings budget för 2020 (320 mnkr). Där ingår bl a Rötammare 1-7 (100 mnkr), Sickla grovrening bergentreprenad (70 mnkr) och Slamhantering Henriksdal (60 mnkr).

Stockholms framtida avloppsrening (SFA)

Budget 2020 för Stockholms framtida avloppsrening uppgår till 1 416 mnkr jämfört med 1 276 mnkr i flerårsplanen för 2020. Skillnaden beror huvudsakligen på förskjutning i tid från 2019 till 2020. Inom delprojekt SFAL är kontrakt med entreprenörer klara med planerad byggstart för tunneln E1 och E2 i januari 2020. Inom delprojekt SFAR färdigställs Biolinje 1 under våren 2020 och driftsättning planeras till april-oktober 2020. När Biolinje 1 är driftsatt och avprovad ställs Biolinje 6-7 av för ombyggnation. Bygg- och installationsarbeten i tekniktunnlarna pågår under 2020. Bergschakt för den nya slamanläggningen pågår och planeras vara slutförd under hösten 2020. Därefter startar bygg- och installationsarbeten bl a innefattande ny för- och slutavvattnings samt byggnad ovan mark. Renovering och ombyggnation av slamtankar och rötammare är uppstartad och genomförs etappvis fram till 2026. I Sickla har bergarbeten startat. Under 2020 drivs tunnel mot Bromma pumpstation och nya bergrum för försedimentering.

Ett flertal överklaganden av bygglov, detaljplaner och miljötillstånd samt långa handläggningstider i instanser för prövning har påverkan på framdriften i projektet.

Avfall

Den enskilt största investeringen inom avfallsverksamheten är Högdalens sorterings- och matavfallsanläggning (HSMA). Under 2019 fattades beslut om att frångå totalentreprenad och genomföra projektet som utförandeentreprenader. Under 2020 planeras såväl delar av sorteringsentreprenaden, förberedande mark- och schaktarbeten samt diverse VA-, el- och fiberinstallationer att starta. HSMA beräknades i flerårsplanen 2020 till 290 mnkr. Projektbudgeten för 2020 ligger på c:a 280 mnkr men på grund av stora osäkerheter avseende detaljplanens antagande och beroendet till FUT:s detaljplan tar SVOA i årsbudgeten höjd för risken att 140 mnkr av dessa ej aktualiseras. Under 2019 övertog SVOA huvudmannskapet för sopsugsanläggningar i nya exploateringsområden. Avfallsbolaget kommer under 2020 att påbörja uppförandet av fyra anläggningar (Årstafältet, Hornsbergskvarteren, Kista Norra och Slakthusområdet). Arbetena avser primärt projektering och anläggning av rörsystem. Budget 2020 för sopsugsanläggningar i exploateringsområden uppgår till drygt 20 mnkr. Investeringar avseende återvinningscentraler beräknas till 20 mnkr.

1. En modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla

Stockholm Vatten och Avfall bidrar till att skapa sysselsättning och inkludering genom egna insatser likväl som att ta fram Stockholmsjobb, feriearbeten och praktikplatser i samarbete med arbetsmarknadsförvaltningen. Bolaget arbetar aktivt för att upprätthålla en respektfull och likabehandlande arbetsmiljö.

För att skapa en inkluderande och jämställd arbetsplats med en mångfald hos de anställda så arbetar bolaget systematisk med aktiva åtgärder mot diskriminering och trakasserier samt med normkritisk granskning av annonstexter och kommunikation.

1.1 I Stockholm är människor självförsörjande och vägen till arbete och svenskkunskaper är kort

Stockholm Vatten och Avfall har ett väl utvecklat samarbete med arbetsmarknadsförvaltningen för att erbjuda möjligheter till arbete för fler stockholmare. Vidareutveckling av samarbetet med arbetsmarknadsförvaltningen kring att erbjuda möjligheter för personer som står långt ifrån arbetsmarknaden kommer att fortgå under 2020 liksom etablering av samarbete med branschorganisation och arbetsgivarorganisation.

För stadens feriearbetare finns ett särskilt introduktionsprogram som genomförs parallellt med feriearbetet. Programmet syftar till att marknadsföra bolagets olika verksamhetsområden och yrkesroller för ungdomarna. Ambitionen är att stimulera till gymnasieval inom bolagets kritiska kompetensområden och på lång sikt påverka bolagets förutsättningar för kompetensförsörjning.

För de anläggningar som är skyddsobjekt krävs säkerhetsprövning för samtliga individer som ska ha tillträde. Inför 2020 ska förutsättningarna ses över och möjligheterna till begränsad tillgång till anläggningarna ska utredas för att eventuellt hitta vägar att möjliggöra fler ferieplatser.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 I samverkan med arbetsmarknadsnämnd	 Antal tillhandahållna platser för feriejobb	12 st	Tas fram av nämnd	

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
en fortsatt erbjuda feriejobb som är meningsfulla och erbjuder ett första steg in på arbetsmarknaden, för att främja goda och jämlika uppväxtvillkor med särskild uppmärksamhet mot socioekonomiska förhållanden i stadsdelsnämndsområdena	 Antal tillhandahållna platser för kommunala visstidsanställningar	5		
	 Antal tillhandahållna platser för Stockholmsjobb	7 st	Tas fram av nämnd	
	 Antal ungdomar som fått feriejobb i stadens regi	12 st	9 000 st	

1.2. Stockholm är en trygg, säker och välskött stad att bo och vistas i

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				 Trafiknämnden ska ta fram en nämndsövergripande handlingsplan för att samordna, upprätthålla och innovativt utveckla stadens arbete med skadedjursbekämpning. Arbetet sker i samarbete med fastighetsnämnden, stadsdelsnämnderna, AB Svenska Bostäder, AB Familjebostäder, AB Stockholms hem, Stockholms Hamn AB och Stockholm Vatten och Avfall

1.3. I Stockholm når barn sin fulla potential då Stockholms skolor och förskolor är de bästa i Sverige

1.4. I Stockholm får människor i behov av stöd insatser i tid präglade av hög kvalitet, evidens och rättssäkerhet

1.5. I Stockholm har äldre en tillvaro som präglas av hög kvalitet, trygghet och självbestämmande

2. En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt

Stockholm Vatten och Avfall bidrar till målet genom att försörja Stockholm med ett hälsosamt och gott dricksvatten med hög kvalitet och tillgänglighet, genom att avfallshanteringen sköts på

ett effektivt sätt och genom att avbrott i leveranserna åtgärdas snabbt. Bolaget bidrar aktivt i planeringen för ett växande Stockholm genom sitt deltagande i stadens exploateringsprojekt och arbetar för att komma in i ett tidigt skede i stadens planering.

Reningen av avloppsvatten sköts på ett klimatsmart sätt med värmeåtervinning av spillvattnet och en hög biogasproduktion. Det pågår en rad aktiviteter för att nå upp till målen inom miljöområdet, inte minst för att nå det högt uppsatta målet för matavfallsinsamling. Stockholm Vatten och Avfall driver projektet för Stockholms framtida avloppsrening (SFA), som kommer att ha stora positiva miljöeffekter genom bättre rening, mindre bräddningar samt mindre utsläpp av växthusgaser. Arbetet med energieffektiviserande åtgärder fortgår.

2.1. Stockholm har Sveriges bästa företagsklimat och ett internationellt konkurrenskraftigt näringsliv

2.2. Stockholm byggs attraktivt, tätt och funktionsblandat utifrån människors och verksamheters skiftande behov

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Delta i planeringen för ett växande Stockholm i nya stadsdelar utifrån behov av teknisk infrastruktur	 Rent och hälsosamt dricksvatten enligt SLVFS 2001:30, § 7. (Uppfyllda gränsvärden)	3		
	 Uppnådda reningsresultat för avloppsvattenreningen (skala 1-3, där 3 betyder att målet är uppfyllt)	3		
				Dynamisk kartbild med detaljerad information om pågående och kommande byggprojekt på hemsidan och på aqvanet
				Förbättrad samordning med Stockholms stad och Huddinge kommun kring information om planerade och pågående projekt.
				Utbildning i stadsbyggnadsprocessen

2.3. Stockholms infrastruktur främjar effektiva och hållbara transporter samt god framkomlighet

2.4. Stockholm är en modern kultur- och evenemangsstad med en stark besöksnäring

2.5. Stockholm är en hållbar stad med en god livsmiljö

BOLAGSMÅL 1: Leder vatten- och avfallsbranschens utveckling med hållbara, innovativa och kostnadseffektiva lösningar 2025

Stockholm Vatten och Avfall är en samhällsbyggare i ordets rätta bemärkelse. Med nya, innovativa lösningar och arbetssätt säkrar vi en hållbar infrastruktur för vatten och avfall i en snabbt växande stad. Vi är aktiva i planeringen av nya stadsdelar och utvecklar smarta kretslopp. Vi utvecklar nya robusta system för att trygga tillgången på dricksvatten och bevara den höga vattenkvalitet som satt Stockholm på världskartan. Vi har en nära dialog med våra kunder för att möta dagens och morgondagens behov och anpassa vår verksamhet därefter. Vi har ett av världens mest moderna reningsverk och minimerar föroreningar och utsläpp till Östersjön. Det är också vi som ser till att dagvattnet tas om hand och att Stockholms sjöar fortsatt kan hålla hög kvalitet. Vi ligger i framkant och samverkar med andra för att hitta hållbara lösningar och klara både nuvarande och kommande generationers behov.

Strategiska prioriteringar för att nå målet:

- Ta en aktiv roll i utvecklingen av den hållbara staden i nära samarbete med andra aktörer genom nya innovativa lösningar och arbetssätt
- Säkra försörjningen av den växande staden genom att ligga steget före och säkerställa kapacitet för att rena, producera och distribuera vatten samt en långsiktigt hållbar avfallshantering och vattenanvändning
- Effektiv verksamhets- och projektstyrning med fokus på hållbara, kostnadseffektiva lösningar, säkrade prognoser och tidplaner samt robust riskhantering
- Säkerställa rätt kompetens genom att vara en attraktiv arbetsgivare, arbeta aktivt med strategisk kompetensförsörjning samt öka samarbetet med branschen, högskolor och universitet.

BOLAGSMÅL 2: Inspirerar och förenklar för stockholmarna att göra aktiva och hållbara val 2025

Genom inspiration, dialog och attraktiva tjänster gör vi det enkelt för stockholmarna att göra hållbara val. Varje stockholmare är medveten om sin vattenförbrukning och bidrar till att hushålla med dricksvattnet – och ser till att bara det som ska vara i avloppet hamnar där och att dagvatten hanteras lokalt. Det är enkelt att sortera sitt matavfall. Annat hushållsavfall kan smidigt lämnas på en plats nära hemmet. På våra återbruk får använda saker nytt liv istället för att slängas. Farligt avfall tas omhand på våra miljöstationer eller återvinningscentraler. Vi erbjuder skraddarsydd rådgivning kring vatten- och avfallslösningar till större fastighetsägare och bostadsrättsföreningar, både vid nybyggnation och för befintliga fastigheter. Vi föregår med gott exempel och använder våra egna anläggningar för att testa nya, innovativa lösningar och inspirera våra medarbetare och besökare till en hållbar livsstil.

Strategiska prioriteringar för att nå målet:

- Utveckla fler attraktiva tjänster utifrån kundernas behov och önskemål
- Inspirera stockholmarna till minskad dricksvattenförbrukning och en hållbar

- vattenanvändning, samt minimera oönskade ämnen i avloppet
- Erbjuda smarta och efterfrågade lösningar och inspirera till att minska mängden avfall och öka materialåtervinningen
- Ta ett helhetsansvar för kundens behov inom vatten och avfall och aktivt föreslå lösningar som är smidiga, kostnadseffektiva och bidrar till ett hållbart val

BOLAGSMÅL 3: Verksamheten är resurspositiv 2030

Verksamheten är resurspositiv när den sammanlagda klimatpåverkan är positiv, alltså bättre än klimatneutral. Alla restprodukter från vår verksamhet ses som värdefulla resurser. Från avloppsreningen och avfallshantering utvinns fjärrvärme. Avloppsslam och matrester bildar biogas som används som fordonsbränsle och biogödsel. Trädgårdsavfall blir biokol som skapar en grönare stad. På så sätt skapas ett kretslopp som bidrar till att Stockholm blir en hållbar och klimatsmart stad. Vi lever upp till Agenda 2030-målen och gör hållbara, medvetna materialval för våra ledningsnät och anläggningar. Vi producerar mer energi än vad vi förbrukar och använder endast förnyelsebara energikällor och bränsle. Vi tar också ansvar för kommande generationer genom att se till att hela vår leveranskedja är hållbar och ställer minst lika höga krav på oss själva som på våra leverantörer.

Strategiska prioriteringar för att nå målet:

- Återföring av fler ämnen till kretsloppet och systematisk mätning av vår påverkan på naturens resurser
- Öka matavfallsinsamlingen till 70% tillsammans med stockholmarna
- Ökad samverkan inom regionen
- Våra egna anläggningar är resurspositiva

BOLAGSMÅL 4: När nollvisionen för oplanerade leveransstörningar 2030

För att tillgodose den växande stadens behov har vi ökat takten i förnyelsen av våra ledningsnät och övriga anläggningar. Vi har en hög driftsäkerhet och trygga leveranser utan störningar för vare sig våra kunder eller för miljön. Genom aktiv dialog ser vi till att minimera kundpåverkan i de avbrott som ändå behöver planeras in. Genom smarta och effektiva interna processer kan verksamheten fokusera på leveranser till kunden. Vi anpassar löpande vår verksamhet efter ett förändrat klimat. Utbyggnaden av Henriksdals reningsverk säkerställer en robust avloppsrening för den växande staden och innebär stora miljövinster för både Östersjön och Mälaren. Avfallshanteringen fungerar smidigt med hjälp av smart teknik, kundnära lösningar och effektiva processer.

Strategiska prioriteringar för att nå målet:

- Förbättrade processer för trygga, driftsäkra och hållbara leveranser
- Ökad systematisering av förnyelseplanering och underhåll med hjälp av ny teknik samt utvecklade metoder och arbetssätt
- Proaktiv kundkommunikation vid leveransstörning
- Utökad regional samverkan för trygg leverans av dricksvatten till våra kunder
- Närmare samarbete med våra entreprenörer för att utveckla och förbättra insamlingstjänsten för avfall

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Arbeta för att öka användningen av biokol i stadens				Utreda möjligheten att öka den interna användningen av biokol

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
växtbäddar				
 Arbeta för ett klimatanpassat Stockholm med fokus på att prioritera och åtgärda skyfallsrelaterade risker				Fortsätta framtagandet av en plan för hur bräddningar och tillskottsvatten ska kunna minskas
				Implementera och förankra VA-policy
				 Kommunstyrelsen ska i samarbete med exploateringsnämnden, miljö- och hälsoskyddsnämnden, socialnämnden, stadsbyggnadsnämnden, trafiknämnden, äldre- och stadsdelsnämnderna samt Stockholm Vatten och Avfall AB utarbeta en handlingsplan för klimatanpassning, främst inriktad på skyfall och värmeböljor
 Arbeta för ett resurssmart Stockholm i enlighet med EU:s avfallshierarki. Där det är möjligt ska avfallet återbrukas, återanvändas, eller i annat fall materialåtervinnas och efter dessa åtgärder energiåtervinnas arbetet för en fossilfri organisation 2030 genom att fasa ut användningen av fossil energi och öka produktionen av förnybar energi	 Andel matavfall till biologisk behandling	55 %	55 %	
	 Antal verksamhetsdagar för mobila miljöstationen	182		
	 Antal verksamhetsdagar med Popup-återbruk	120		
	 El- och värmeproduktion baserad på solenergi	50 MWh	3 420 MWh	
				Aktivt arbete med avtal och utveckling av avfallsbehandling
 Arbeta in Stockholm stads miljöprogram 2020-2023, Handlingsplan för fossilfritt Stockholm 2040 inklusive Klimatbudget samt andra handlingsplaner kopplade till miljöprogrammet i verksamhetsplanerna				Ta fram arbetsätt för förbättrad implementering av Miljöprogram 2020-2023, Handlingsplan för fossilfritt Stockholm 2040, Klimatbudget och andra handlingsplaner
 Arbeta med att säkerställa en starkt biologisk mångfald				Inventera vilka aktiviteter som finns inom SVOA för att stärka biologisk mångfald
 Bidra till att skapa	 Antal uthämtningar av	100 000		

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
föresattningar för ett ökat återbruk genom nytt återbruk i Järva, fler pop-up återbruk och genom att undersöka föresattningar för mobila ÄVC	återbruksföremål			
				Driftsätta nytt popup-ekipage
				Vidareutveckla och implementera digital webbfunktion för spridning av återbruksföremål.
				Öppna och utveckla verksamhet i Återbruket Skärholmen
 Bidra till expertis inom sjörestauration, speciellt övergödning, inför genomförande av lokala åtgärdsprogram för god vattenstatus				Bidra till expertis inom sjörestauration, speciellt övergödning vid genomförande av lokala åtgärdsprogram
 Delta i arbetet med att ta fram lokala åtgärdsprogram för rent vatten för att uppnå god ekologisk och kemisk status				Delta i arbetet med att ta fram lokala åtgärdsprogram för rent vatten för att uppnå god ekologisk och kemisk status
 Fortsätta arbetet med energieffektivisering med fokus på effektoppar, och återrapportera till styrelsen mot plan för energieffektiviserande åtgärder	 Energianvändning för avledning av spillvatten och dagvatten per renad kubikmeter (kWh/m3)	0,046		
	 Energianvändning för distribution av dricksvatten per producerad kubikmeter (kWh/m3)	0,1		
	 Energianvändning för dricksvattenproduktion per producerad kubikmeter (kWh/m3)	0,355		
	 Energianvändning för rening av avloppsvatten per renad kubikmeter (kWh/m3)	0,67		
	 Relativ energieffektivisering i stadens verksamheter	-3 %	2 % energieffektivisering relativt 2018	
	 Totalt köpt energi i stadens verksamheter	170 GWh	1945 GWh	
				Ta fram energisammanställning till verksamheten som underlag till energieffektivisering
				Utreda vidare

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				möjligheter till energioptimering
 Fortsätta arbetet med uppförandet av en sorteringsanläggning för avfall i Högdalen				Genomföra förberedande markarbeten för sorteringsanläggningen i väntan på antagande av detaljplan.
 Följa och stimulera en mer miljöanpassad och resurseffektiv avfallshantering med gör service till invånare, genom bland annat kravställning, nya innovationer och miljöstyrande taxor	 Andel farligt avfall i soppsåsen	0,1 %	0,10 %	
	 Andel materialåtervinning för avfall som tas emot	35 %		
	 Andel reklamationer vid avfallshämtning %	0,3		
	 Andel återbruk för material som tas emot i erbjudna insamlingssystem	3,5 %		
	 Mängden hushållsavfall per person	420 kg/pers	420 kg/pers	
 I samarbete med trafikenämnden och stadsdelsnämnderna klargöra ansvarsfrågan i avtal, för olika typer av dagvatten- och vattenanläggningar				Förtydliga arbetssätt och roller för vårt arbete med dagvattenhantering
 Inventera stadens verksamheters möjligheter att erbjuda rent vatten till stockholmare				Inventera stadens verksamheters möjligheter att erbjuda rent vatten till stockholmare.
 Planera för ökad fastighetsnära insamling				Samordning, samverkan och samråd kring nya producentansvarsförordningar (TIS)
				Utreda möjligheten för ökad fastighetsnära insamling (FTI/FNI)
 Samla och tillgängliggöra information om stadens avfallshantering för att underlätta för medborgarna att hitta rätt avfallslösningar				Målgrupps- och situationsanpassad struktur för ett bättre informationsflöde på svoa.se
 Stärka resiliensen i Stockholms dricksvattenförsörjning, bland annat för vattenförsörjning vid nödsituationer	 Praktisk uthållig produktionskapacitet i m3/h	19 300		
				Ta fram huvudtidplan för vattenverk inom Stockholms Framtida Vattenförsörjning

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Stärka stadens förmåga att hantera effekter av värmeböljor och andra klimatrelaterade risker				Fortsätta framtagandet av en plan för hur bräddningar och tillskottsvatten ska kunna minskas
 Ta fram informationsunderlag till restauranger och verksamheter om insamling av matavfall och det obligatorium som införs för restauranger 2021				Kommunikation avseende införande av matavfallsobligatoriet.
				Samarbete med Föreningen Fastighetsägarna i Stockholm gällande matavfallsobligatoriet
				Stötta målet 70% matavfallsinsamling med kommunikativa insatser.
				Ta fram informationsunderlag till restauranger och verksamheter avseende matavfallsobligatoriet.
 Tillsammans med andra myndigheter utveckla och intensifiera arbetet så att stadens mål om lokalt omhändertagande av dagvatten uppnås enligt dagvattenstrategin.				Delta i arbetet med att ta fram lokala åtgärdsprogram för rent vatten för att uppnå god ekologisk och kemisk status
				Fortsätta framtagandet av en plan för hur bräddningar och tillskottsvatten ska kunna minskas
				Förtydliga arbetssätt och roller för vårt arbete med dagvattenhantering
				Göra en nulägesanalys och processkartläggning av dagvattensfrågor inom exploateringsprojekt
 Utveckla tydlig kommunikation i klimat- och miljöarbetet som skapar ett stort engagemang och därmed stärker måluppfyllelsen och stadens varumärke				Automatiserad uppdatering av adresser och kunddata för att nå rätt med kundkommunikation.
				Ett variabeldatagenererat faktablad om avfallssortering
				Möjliggöra för kunden att självboka tid för vattenmätaravläsning mm.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				Uppmana till digital faktura
				Vision och strategi för vår framtida kundservice
 Vara behjälpliga i stadens skadedjursbekämpning i samarbete med trafiknämnden				 Trafiknämnden ska ta fram en nämndsövergripande handlingsplan för att samordna, upprätthålla och innovativt utveckla stadens arbete med skadedjursbekämpning. Arbetet sker i samarbete med fastighetsnämnden, stadsdelsnämnderna, AB Svenska Bostäder, AB Familjebostäder, AB Stockholms hem, Stockholms Hamn AB och Stockholm Vatten och Avfall
 Vara drivande i stadens arbete med Agenda 2030:s mål 6 Rent vatten och sanitet				Vara drivande i stadens arbete med Agenda 2030:s mål 6 Rent vatten och sanitet, enligt upplägg från stadsledningskontoret
 Verka för resurssnål vattenanvändning				Genom kommunikation uppmuntra stockholmarna att vara sparsamma med dricksvattnet och ge tips på hur man själv kan bidra.
				Pilotprojekt fjärravlästa mätare
 Verka för ökad produktion av biogas och biokol	 Biogasproduktion vid reningsverken (Nkbm)	19 900 000		
				 Stockholm Vatten och Avfall AB ska i samarbete med Stockholm Exergi skala upp produktionen av biokol om detta kan ske under affärsmässiga förutsättningar
	 Andel bygg- och anläggningsentreprenader i stadens regi som uppfyller stadens krav avseende användning av Byggvarubedömningen (BVB) eller därmed jämförliga system	100 %	100 %	

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	 Antal av 15 utvalda ämnen som uppvisar sjunkande eller oförändrade halter i slam	15 st	15 st	
	 Återbruk inom stadens egen verksamhet (Stocket)	5 st	5 000 st	
				Lägga in årsförbrukning av kemikalier med ingående utfasningsämnen och prioriterade riskminskningsämnen i kemikalieregistret

3. En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden

Stockholms taxor är idag bland de lägsta i landet. Taxorna kommer dock att öka under kommande år som en följd av stora kapacitets- och miljöinvesteringar i verksamheten. Stockholm Vatten och Avfall arbetar för en ökad helhetssyn och breddad kompetens inom sina ansvarsområden. Bolaget planerar för att öka förnysetakten på VA-ledningsnätet och ett flertal initiativ för kapacitetshöjande åtgärder och underhåll på verk och ledningsnät pågår.

För att få en gemensam kundsyn och ett genomtänkt kundbemötande i en sammanhållen organisation för vatten, avlopp och avfall är ett flertal initiativ i gång. För att tillgodose behoven hos våra olika kundgrupper pågår ett löpande arbete med att utveckla lösningar som gör det enklare för kunder att uträtta sina ärenden genom självbetjäningssystem. Arbetet med att införa en plattform för digital tillgänglighet och ytterligare förenkling för kommunikation och service för kunder och entreprenörer fortsätter.

Bolaget arbetar med flera initiativ för utveckling av socialt och miljömässigt kravställande samt uppföljning och affärsmässighet vid upphandlingar.

3.1. Stockholm har en budget i balans och långsiktigt hållbara finanser

För att verka för kostnadsmedvetenhet och god ekonomisk hushållning samt skapa ökat fokus på verksamhetsstyrning har Stockholm Vatten och Avfall stärkt upp de funktioner som arbetar med ekonomisk uppföljning och styrning av drift- och investeringsverksamheten. Bolaget kommer att intensifiera arbetet med vidareutveckling av analysverktyg, avvikelshantering, prognossäkerhet, budgetföljsamhet och investeringsstyrning.

Stockholm Vatten och Avfalls verksamhet präglas av stadens tillväxt och stort hållbarhetsfokus. Att tillgodose den funktionalitet som behövs vid stadens expansion, inom hållbarhetsområdet och samtidigt tillhandahålla förväntad medborgarservice är resurskrävande. Genom god kostnadsmedvetenhet och verksamhetsstyrning strävar bolaget ständigt efter att ha hålla indirekta och administrativa kostnader nere, och att hålla andelen inom årsmålet. Samtidigt har verksamheten ett stort fokus på att förbättra arbetssätt och verktyg för att bidra till ökad effektivitet i resursutnyttjandet, inte minst genom digitaliseringsprojekt.

Behov av extern kompetens analyseras och planeras, och verksamheten tar aktiva beslut inför

avrop av extern personal. Kostnaderna skall inrymmas i budget och prognos och följs kontinuerligt upp och utvärderas. För att ha en flexibilitet t ex inom projektverksamheten vid toppar och dalar samt för resurssättning vid svårplanerade exploateringsprojekt där bolaget inte kan styra över planeringen, är det nödvändigt att kunna anlita extern kompetens. Genom ett strukturerat arbete för planerat underhåll och relevanta ramavtal för konsultuppdrag kan dock kostnaderna hållas nere.

Se även bolagsmål 1 under avsnitt 2.5.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Utred olika möjligheter för att med VA-taxan styra vattenförbrukningen mot en mer resurssnål användning				Prognosmodell grannkommunsavgift
				Utveckla arbetsprocess för att hantera täckningsgrad
 Utreda potential av energiåtervinning tillsammans med Stockholm Exergi				Initiera utredning för vilka värmemängder som finns i renat avloppsvatten och hur det bäst tas tillvara.
	 Andel administrations- och indirekta kostnader	11,8 %		
	 Åwikelse investeringsbudget, %	3 606 mnkr		
	 Resultat efter finansnetto(mnkr)	44		

3.2. Stockholm använder skattemedlen effektivt till största nytta för stockholmarna

Vidareutveckling av bolagets processororienterade verksamhetsledningssystem (Kompassen) kommer att ske under 2020 då verksamhetens processer och arbetsflöden kompletteras med en processororienterad informationsredovisning. Med processer, och bolagets systemkarta utgör verksamhetsledningssystemet bolagets arkitektur.

Under 2019 har bolaget påbörjat ett arbete med att sätta en bolagsgemensam arbetsplatsstrategi som kommer att implementeras under 2020. Syftet är att skapa enhetlighet på bolagets arbetsplatser i fråga om teknik, lokalanvändning och arbetssätt för att effektivisera nyttjandet av bolagets resurser, underlätta och stimulera samarbete mellan de olika anläggningarna samt ytterligare öka bolagets attraktivitet som arbetsgivare.

En visselblåsar-funktion etablerades under 2019 och under 2020 kommer en plan för systematiskt antikorrupsions-arbete ska tas fram, tillsammans med en uppförandekod.

Den fortsatta utvecklingen av digitala lösningar och verktyg för självbetjäning kommer tillsammans med VA- och avfallsverksamhetens gemensamma kund- och debiteringssystem (BFUS) att bidra till intern effektivitet och tillgänglighet för våra kunder och entreprenörer.

Bolaget arbetar med flera initiativ för utveckling av socialt och miljömässigt kravställande samt uppföljning och affärsmässighet vid upphandlingar. Medarbetare från upphandlingsenheten samt upphandlingschefen deltar därutöver fortsatt i stadens projekt VINST (Verktyg för inköp i Stockholms stad). Stockholm Vatten och Avfall kommer att vara pilot vid implementering av de nya systemen för upphandlings- och avtalssystem.

Se även bolagsmål 1, 2 och 4 under avsnitt 2.5 samt kommentarer under avsnitt 3.1.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Delta i arbetet med Digital Demo Stockholm inom sitt verksamhetsområde i syfte att genom digital teknik möta samhällsutmaningar som staden står inför				Utveckla Robotlösning för att reklamera utebliven sophämtning för kund.
				Utveckla Robotlösning för inköp.
 Delta i stadens digitaliseringsarbete och i samverkansavtalet med KTH				Höja kunskapsnivån kring digitaliseringsteknikens möjligheter inom bolaget i samverkan med KTH och andra externa experter
				Utveckla arbetssätt för digitaliseringsarbete och etablera tvärfunktionella förbättrings- och innovationsteam (inom bolaget och staden).
 Gå vidare med försöken i Norra Djurgårdsstaden och prova sorterande avloppssystem				Gå vidare med försöken i Norra Djurgårdsstaden och prova sorterande avloppssystem
 Prova nya metoder för att tillvarata fosfor och kväve ur slam				Utred och se över möjligheten att pyrolysera slam med flis i Avfalls biokolsutrustning
 Stötta miljö- och hälsoskyddsnämnden i arbetet med att ta fram en plan för minskat byggavfall och utökat återbruk				 Exploateringsnämnden ska i samråd med miljö- och hälsoskyddsnämnden och AB Stockholm Vatten och Avfall initiera ett projekt för återvinning eller återanvändning av byggavfall
				Fortsatt utveckling av insamlingssystem för bygg- och rivningsavfall
				 Miljö- och hälsoskyddsnämnden ska i samarbete med Stockholm Vatten och Avfall AB och exploateringsnämnden ta fram en handlingsplan för minskat byggavfall

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Underlätta möjligheten för ökad textilinsamling				Fortsatt utveckling av insamlingssystem för textil
 Utredda förutsättningarna av att införa ett jämförelsedistrikt för sophämtning				Utredda och ta fram en analys gällande kostnader för egen regi i ett område
 Utredda åtgärder som kan minska utsläpp av lustgas och metangas				Optimering av rejektivattenreningen med avseende på lustgasbildning på Bromma
	 Aktivt Medskapandeindex 	82	82	
	 Andel upphandlade avtal där en plan för systematisk uppföljning har tagits fram	90 %	90%	
	 Andel upphandlingar där marknadsdialog har genomförts	20 %	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Index Bra arbetsgivare	87	84	
	 Sjukfrånvaro 	3,5 %	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Sjukfrånvaro dag 1-14 	1,5 %	Tas fram av nämnden	

Verksamhetsplan 2020

Stockholms Hamn

Innehållsförteckning

Sammanfattning	3
Ekonomisk analys.....	3
1. En modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla	3
2. En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt	6
3. En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden	10

Bilagor

Bilaga 1: LIMITTABELL 2020_Stockholms Hamn

Bilaga 2: Stockholms Hamn stora projekt 2020

Sammanfattning

Ekonomisk analys

Enligt Konjunkturinstitutet är den svenska ekonomin inne i en tydlig avmattningsfas och högkonjunkturen ebbar gradvis ut i år och blir balanserad nästa år. Internationella handelskonflikter och oklarheten kring brexit tynger den globala ekonomin, vilket i sin tur drabbar svensk export. Samtidigt är investeringskonjunkturen på väg att vika i Sverige. En mild expansiv finanspolitik bidrar delvis till att hålla uppe efterfrågetillväxten nästa år men trots det fortsätter arbetslösheten att öka. Inflationen förblir betydligt lägre än 2 procent. Riksbanken väntas höja reporäntan under december i år men därefter förväntas den bli oförändrad nästa år.

Den finska ekonomin visar tillväxt, men den ekonomiska utvecklingen i Baltikum väntas inte vara lika stark som under de senaste åren. I Ryssland är den ekonomiska utvecklingen fortsatt osäker och hämmas av handelskonflikter med EU, USA, Kina m.fl.

Det råder en ökad osäkerhet inom fastighetssektorn. Självklart kommer även fastighetsmarknaden påverkas av den svagare konjunkturutvecklingen. Efterfrågan bedöms dock vara fortsatt stor på kontorslokaler i Stockholmsregionen, samtidigt som det finns stora skillnader mellan olika delmarknader. Regionen har en fortsatt hög sysselsättningsgrad. Det faktum att många kontorslokaler konverterats till bostäder har också bidragit till den höga efterfrågan.

Budgetperioden präglas av stora förändringar för Stockholms Hamnar. Den nya container- och rorohamnen, Stockholm Norvik Hamn, färdigställs för full drift i september 2020. Under 2020 avvecklas containerverksamheten i Frihamnen och energihamnen på Loudden. Båda områdena lämnas över för exploatering. Arrendatorerna på Loudden hade avtal som sträckte sig till och med 2019.

Det sker en inbromsning av intäktsutvecklingen under 2020 på grund av de avvecklade verksamheterna. Det är hyres- och arrendeintäkterna på Loudden och Frihamnen som förvinns. Det kompenseras delvis av ökade intäkter i Norvik. Med den avvecklade containerterminalen försvinner även hanteringsintäkter med cirka 40 Mkr på årsbasis.

I samband med nedläggningen av driften på Loudden och containerterminalen kommer på sikt både drift- och personalkostnaderna att försvinna. Under 2020 är det budgeterat för mindre avvecklingskostnader. Avskrivningarna fortsätter att öka, främst 2021 men även 2020 när Stockholm Norvik Hamn fullt ut börjar skrivas ned. För Stockholms Hamnar är det välkommet med den fortsatta låga upplåningsräntan.

1. En modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla

1.1 I Stockholm är människor självförsörjande och vägen till arbete och svenskkunskaper är kort

Stockholms Hamnar bidrar till att skapa goda förutsättningar för regionens näringsliv vilket är positivt för arbetsmarknaden, inte minst inom besöksnäringen där det finns ett utbud av så kallade instegsjobb. Vidare fortsätter Stockholms Hamnar att ta in extrapersonal under sommaren och kryssningssäsongen, den absoluta majoriteten är ungdomar. Antalet ligger runt

35 personer som erbjuds sommarjobb. Det är arbetsuppgifter av skiftande karaktär, t ex i trädgårdsgruppen, som kryssningsvärdar eller som slussvakter.

Liksom tidigare somrar planerar Hamnen att ta emot cirka 20 ungdomar som får feriejobb via Arbetsmarknadsförvaltningen.

Hamnen ska därutöver ta emot en tekniksprångare under 2020.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 I samverkan med arbetsmarknadsnämnden fortsatt erbjuda feriejobb som är meningsfulla och erbjuder ett första steg in på arbetsmarknaden, för att främja goda och jämlika uppväxtvillkor med särskild uppmärksamhet mot socioekonomiska förhållanden i stadsdelsnämndsområdena				Aktivt verka för att tillhandahålla feriejobb
	 Antal tillhandahållna platser för feriejobb	21 st	Tas fram av nämnd	
	 Antal tillhandahållna platser för kommunala visstidsanställningar	21		
	 Antal tillhandahållna platser för Stockholmsjobb	0 st	Tas fram av nämnd	
	Kommentar Året 2020 kommer att innebära mycket verksamhetsförändringar för Stockholms Hamnar som kräver fullt fokus från stora delar av organisationen. Därmed ser vi ingen möjlighet att tillhandahålla platser för Stockholmsjobb under året.			
	 Antal ungdomar som fått feriejobb i stadens regi	21 st	9 000 st	

1.2. Stockholm är en trygg, säker och välskött stad att bo och vistas i

Stockholms Hamnar har under lång tid prioriterat säkerhetsarbetet och arbetar tillsammans med övriga staden och Samverkan Stockholmsregionen för att upprätthålla skydd mot och förmåga att hantera konsekvenser av oönskade händelser och dess skadliga effekter på människor, egendom och miljö.

Vidare samverkar Stockholms Hamnar med kunder och aktörer inom stadens organisation för ökad trygghet i och i anslutning till hamnområdena, inte minst för de många resenärer som varje dag besöker terminaler och andra områden. Vidare lägger hamnen stor vikt vid att innerstadskajer och fastigheter är välskötta och trygga. Ambitionen är att tydliggöra ansvarsfördelningen mellan trafikkontoret och Stockholms Hamnar i det driftavtal som enligt tidplan ska behandlas av kommunfullmäktige under 2020.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Utifrån relevant data, lokala lägesbilder och orsaksanalyser tillsammans med polis, näringsliv, civilsamhället och andra viktiga aktörer genomföra trygghetsskapande åtgärder i den offentliga miljön inom det egna ansvarsområdet. Åtgärderna ska inkludera ett barnperspektiv, jämställdhetsperspektiv och tillgänglighetsperspektiv				Utarbeta långsiktiga planer och genomföra prioriteringar för hamnar och hamndelar.
				 Trafiknämnden ska ta fram en nämndsövergripande handlingsplan för att samordna, upprätthålla och innovativt utveckla stadens arbete med skadedjursbekämpning. Arbetet sker i samarbete med fastighetsnämnden, stadsdelsnämnderna, AB Svenska Bostäder, AB Familjebostäder, AB Stockholmshem, Stockholms Hamn AB och Stockholm Vatten och Avfall

1.3. I Stockholm når barn sin fulla potential då Stockholms skolor och förskolor är de bästa i Sverige

1.4. I Stockholm får människor i behov av stöd insatser i tid präglade av hög kvalitet, evidens och rättssäkerhet

1.5. I Stockholm har äldre en tillvaro som präglas av hög kvalitet, trygghet och självbestämmande

2. En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt

2.1. Stockholm har Sveriges bästa företagsklimat och ett internationellt konkurrenskraftigt näringsliv

Hamninфраstruktur och fastigheter i Stockholm, Nynäshamn och Kapellskär skapar förutsättningar för effektiva godstransporter för näringslivet och för tillväxt inom besöksnäringen. I samband med öppnandet av den nya godshamnen Stockholm Norvik Hamn stärker Stockholms Hamnar sina insatser för att, tillsammans med kunder och aktörer i regionen, skapa välfungerande logistikflöden. Stockholms Hamnar vidareutvecklar under året kontakterna med sjöfartskunder och hyresgäster för att öka kundnöjdheten.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Aktivt delta i arbetet med internationella miljööverenskommelser och standardiseringar				
 Inom sina ansvarsområden främja nyföretagande och entreprenörskap				Stockholms Hamnar söker, i samverkan med sjöfartskunder, innovationer och nya tekniska lösningar som ska möjliggöra nyföretagande och entreprenörskap inom relevanta branscher.
				Stockholms Hamnar utarbetar strategier för fastigheter för att på kort och lång sikt tillhandahålla attraktiva lokaler för olika sorters företag, med särskild fokus på fastigheterna runt Frihamnen.
 Skapa goda förutsättningar för att kryssningstrafiken fortsatt ska kunna utvecklas och vara en del av tillväxten för regionen tillsammans	 Kryssningsanlöp	283		
				Utarbeta långsiktiga planer och genomföra prioriteringar för hamnar och hamndelar.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
med Stockholm Business Region AB				

2.2. Stockholm byggs attraktivt, tätt och funktionsblandat utifrån människors och verksamheters skiftande behov

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Ansvara för planering av citynära bad- och poolanläggning tillsammans med exploateringsnämnden och stadsbyggnadsnämnden				Utarbeta långsiktiga planer och genomföra prioriteringar för hamnar och hamndelar.
 Arbeta med och leda utveckling och upprustningen av stadens innerstadskajer med målet att dessa ska vara en del av den levande stadsmiljön				Utarbeta långsiktiga planer och genomföra prioriteringar för hamnar och hamndelar.
 Energianvändningen ska minska med 50 % från år 2005 till år 2025				Vidareutveckla Stockholms Hamnars arbete med energibesparingar
 Medverka för att stadens mål om bostadsbyggande uppfylls samtidigt som den rörliga sjötrafiken värnas				Utarbeta långsiktiga planer och genomföra prioriteringar för hamnar och hamndelar.
 Slutföra utvecklingen av oljeverksamheten i Luddén för att möjliggöra fortsatt stadsutveckling i Norra Djurgårdsstaden				Utveckling av oljeverksamheten slutförs i samverkan med exploateringskontoret och oljebolagen.
 Tillsammans med stadsbyggnadsnämnden och exploateringsnämnden utreda förutsättningarna för att sjöfarten kan utvecklas vid Stadsgården- och Masthamnen och Frihamnen- Värtahamnen och samtidigt skapa en levande stadsmiljö vid stadens vatten och kajer				Utarbeta långsiktiga planer och genomföra prioriteringar för hamnar och hamndelar.

2.3. Stockholms infrastruktur främjar effektiva och hållbara transporter samt god framkomlighet

Hamninfrastrukturen i Stockholm, Kapellskär och Nynäshamn utgör centrala länkar i logistikkedjan och skapar goda förutsättningar till effektiva och hållbara transporter för näringslivet. Öppnandet av container- och roro-hamnen i Norvik innebär ökade möjligheter att flytta godstransporter från lastbil till sjöfart, vilket i sin tur skulle minska klimatpåverkan från transportsektorn betydligt. Det pågår en omfattande miljöteknikutveckling inom sjöfarten som Stockholms Hamnar stödjer genom miljörabatter.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Bistå trafiknämnden i samverkan med Region Stockholms planering för utökat kollektivt resande på stadens vatten				Tydliggöra Stockholms Hamnars roll för stärkt besöksnäring och regionens logistik och transporter.

2.4. Stockholm är en modern kultur- och evenemangsstad med en stark besöksnäring

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Andelen avfall som materialåtervinns eller återanvänds inom Hamnens verksamhet ska öka för att år 2020 uppgå till minst 80 procent				Fortsatt arbete med med resurseffektiv avfallshantering.

2.5. Stockholm är en hållbar stad med en god livsmiljö

Stockholms Hamnar har under lång tid bedrivit ett ambitiöst och framgångsrikt arbete med att minska miljöbelastning från egen verksamhet. Arbetet organiseras i enlighet med miljöcertifieringen ISO 14001, med fokus på tydliga mål och ständiga förbättringar. De nuvarande målbilden sträcker sig till 2025 och Stockholms Hamnar planerar att se över de långsiktiga strategierna och kommunikationen av miljö- och klimatarbete och sjöfartens miljöfördelar i stort. En central utgångspunkt är prioritera insatser som ger största möjliga nytta och att så långt som möjligt möta kundernas egna initiativ.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Arbeta för att öka användningen av biokol i stadens växtbäddar				Undersöka möjligheterna för Stockholms Hamnar att använda biokol i stadens växtbäddar.
 Arbeta för en fossilbränslefri organisation 2030 genom att fasa ut				Arbeta utifrån handlingsplan för utfasning av fossil energi till 2025 inom

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
användningen av fossil energi				prioriterade områden för Stockholms Hamnar.
 Arbeta för en ökad återvinning av avfall och för att användningen av plast ska minska				Fortsatt arbete för ökad återvinning av avfall inom Stockholms Hamnars verksamhet, målnivån för 2020 är 80 % till återvinning. Arbete mot nedskräpning utifrån stadens handlingsplan för minskad spridning av mikroplast.
 Arbeta in Stockholm stads miljöprogram 2020-2023, Handlingsplan för fossilfritt Stockholm 2040 inklusive Klimatbudget samt andra handlingsplaner kopplade till miljöprogrammet i verksamhetsplanerna				Vidareutveckla Stockholms Hamnars strategiska miljö- och klimatarbete inom ramen för befintligt verksamhetsledningssystem.
 Beakta effekter av förändrat klimat och identifiera klimatrelaterade sårbarheter				Klimatanpassningar görs vid behov i pågående projekt.
 Delta i arbetet med internationella miljööverenskommelser och standardiseringar				Vidareutveckla Stockholms Hamnars strategiska miljö- och klimatarbete inom ramen för befintligt verksamhetsledningssystem.
 Fortsatt stimulera och underlätta elanslutning av färjor och kryssningsfartyg i hamn				Fortsatt arbete utifrån framtagna planering för utbyggnad av elanslutningar.
 Fortsätta arbetet med att ligga i framkant med miljödifferentering av hamnavgifter				 Utvecklad modell för miljödifferenterade hamnavgifter införs 1 januari 2020 och kommer att följas upp under året. Ytterligare behov av förändringar bevakas fortlöpande.
 Fortsätta arbetet med energieffektivisering och utveckling av den egna produktionen av energi genom förnyelsebara källor såsom sol och vind				Fortsatt arbete med energieffektiviseringar i Stockholms Hamnars byggnader samt fortsatt kartläggning av effektiviseringspotential för energianvändningen i hamnanläggningarna och möjligheter till utbyggnad av

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				elproduktion från egna solceller.
 Genomföra åtgärder för att bidra till fossilbränslefri sjöfart				Vidareutveckla Stockholms Hamnars strategiska miljö- och klimatarbete inom ramen för befintligt verksamhetsledningssystem.
 Minskad miljöbelastning vid val av material för Hamnens verksamhet				Fasa ut kemiska produkter i Stockholms Hamnars verksamhet som innehåller utfasningsämnen
	 Andel bygg- och anläggningsentreprenader i stadens regi som uppfyller stadens krav avseende användning av Byggvarubedömningen (BVB) eller därmed jämförliga system	100 %	100 %	
	 El- och värmeproduktion baserad på solenergi	538 MWh	3 420 MWh	
	 Köpt energi för värme, tappvarmvatten, komfortkyla samt fastighetsel (enligt Boverkets definition för fastighetsenergi) per kvadratmeter A-temp (kWh/m ²)	99,95 kWh/m ²		
	 Relativ energieffektivisering i stadens verksamheter	2 %	2 % energieffektivisering relativt 2018	
	 Totalt köpt energi i stadens verksamheter	30,5 GWh	1945 GWh	
	 Återbruk inom stadens egen verksamhet (Stocket)	3 st	5 000 st	

3. En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden

3.1. Stockholm har en budget i balans och långsiktigt hållbara finanser

Stockholms Hamnar har hösten 2019 genomfört en omorganisation i syfte att säkerställa bolagets förmåga att långsiktigt nå en god resultatnivå genom hög affärsmässighet och kundfokus. Viktiga delar i arbetet är kostnadskontroll samt att ha fokus på intäkter genom

prissättning och noggrann löpande uppföljning av volym- och intäktsutveckling ur ett kundperspektiv. Vidare stärks bolagets prioriteringsförmåga fortlöpande med en tydlig koppling mellan kostnader och framtida intäktsmöjligheter samt avseende investeringar.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Avyttra fastigheter som inte är strategiskt viktiga för staden				Möjligheter att avyttra byggnader prövas i samverkan med exploateringskontoret inom ramen för utvecklingsarbetet för Frihamnen/Värtan respektive Stadsgården/Masthamnen.
 Fortsätta arbetet med att utveckla och förädla bolagets fastigheter samt effektivisera driften av byggnader och anläggningar	 Hyresintäkter	197		
	Kommentar Summa hyresintäkter (ej arrende och elintäkter).			
				Stärkt ekonomistyrning och resultatrapportering
 Säkerställa att utpekade intäkter och nyttor av genomförd investering i Norvik tas tillvara	 Omsättning i Stockholm Norvik Hamn (Mkr)	27		
 Säkerställa bolagets förmåga att långsiktigt nå en god resultatnivå genom hög affärsmässighet och kundfokus	 Resultat efter finansnetto(mnkr)	43		
				Marknadsbearbetningen stärks.
				Stärkt ekonomistyrning och resultatrapportering
				Systematisera kundkontakter och ärendehantering.
				Tydliggöra roller och process för marknads- och kundansvar.
				Utarbeta plan för affärsutveckling inom Hamnens alla segment.
				Utveckla pris- och lönsamhetsstrategier inför nya avtal.
	 Andel administrations- och indirekta kostnader	17 %		
	 Avvikelse investeringsbudget, %	511 mnkr		
	 Resultat efter finansnetto(mnkr)	43		

3.2. Stockholm använder skattemedlen effektivt till största nytta för stockholmarna

Stockholms Hamnar säkerställer en god kostnadskontroll i verksamheterna och ett förhållningssätt där varje kostnad prövas. Bolaget har i grunden väl fungerande ekonomi- och inköpssystem och det finns goda förutsättningar till en noggrann ekonomisk uppföljning. Ekonomistyrningen i hamnens stora investeringsprojekt de senaste åren kan fungera som goda exempel. Vidare kan ökad digitalisering bidra till effektiviseringar och ett smartare resursutnyttjande.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Vårda bolagets byggnader som har kulturhistoriska värden				Vid bedömning av investerings- och underhållsbehovska extra tyngdpunkt läggs på byggnader med kulturellt värde.
	 Aktivt Medskapandeindex 	80	82	
	 Andel upphandlade avtal där en plan för systematisk uppföljning har tagits fram	90 %	90%	Uppföljningsrutin
	 Andel upphandlingar där marknadsdialog har genomförts	10 %	Tas fram av nämnd/styrelse	Uppföljningsrutin
	 Index Bra arbetsgivare	84	84	
	 Sjukfrånvaro 	4 %	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Sjukfrånvaro dag 1-14 	3 %	Tas fram av nämnden	

Verksamhetsplan 2020

Stockholms Stadsteater

Innehållsförteckning

Sammanfattning	3
Ekonomisk analys.....	4
1. En modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla	5
2. En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt	6
3. En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden	12

Bilagor

Bilaga 1: ILS Besökare o biljettintäkt per genre

Bilaga 2: ILS budgetrapport 2020

Bilaga 3: LIMITTABELL-2020 _Stockholms Stadsteater

Sammanfattning

År 2020 kommer att precis som år 2019 bli ett "mellanår" för verksamheten Kulturhuset Stadsteatern. Renoveringen av fastigheten Skansen 23 (Kulturhuset samt Teaterhuset) vid Sergels Torg beräknas vara klar till halvårsskiftet 2020. Därefter kommer fortsatt renoveringsarbete med fastigheten för det publika mottagandet att fortsätta in i september år 2020. Det nya besökscentret vid Plattan beräknas vara klart för inflytt den 15:e augusti 2020. Renovering av Rum för Barn beräknas vara klart i september 2020. Efter att Skanska och Fastighetskontoret är klara med sitt renoveringsarbete kommer Kulturhuset Stadsteatern installera teknik och renovera vissa delar av huset för att öppna upp ett Kulturhus som på bästa sätt tar emot vår publik och våra besökare. Den första verksamhet som beräknas öppna efter sommaren 2020 är biblioteksverksamheten under september månad. Föreställningar på Klara och Lilla Scen och även en repris på Stora Scen planeras till september månad. Den första stora premiären på Stora Scen planeras till slutet av oktober månad. Samtliga verksamheter planeras utifrån att tidplan i renoveringsarbetet följs, samt att samtliga tekniska installationer kommer på plats efter sommaren.

Under våren spelar vi teater på Dansen Hus, i Årsta, och på Maximiteatern - i samarbete med Dramaten. Våra föreställningar har blivit väldigt fint emottagna och i princip alla våra föreställningar har varit fullbokade på våra nya spelplatser under utflyttsperioden, och vi kommer att arbeta för att den nya publiken som vi mött på nya adresser ska hitta vägen till Kulturhuset Stadsteatern vid Sergels Torg när vi öppnar igen hösten 2020. De förväntningar vi haft på mötet med publiken på flertalet nya platser i staden har överträffats med många positiva reaktioner. Ett citat från lokaltidningen "Mitt i Söderort" beskriver glädjen såhär: "Renoveringen av Stadsteaterns lokaler i centrala Stockholm innebär att delar av verksamheten har flyttat ut till Årsta. Där jublar såväl invånare som entreprenörer över teaterns gästspel utanför tullarna".

Musikprogram spelas i Årsta, under fontänen samt i samarbete med Nalen. Biljettkassa, soppteater, författarsamtal, debatter och kulturbiblioteken samt Lava Bibliotek och Verkstad kommer att fortsätta "Under Fontänen" tills dess att vi öppnar upp i Kulturhuset september 2020.

Filmverksamheten har fortsatt samarbete med Filminstitutet och Filmhuset på Gärdet. Litteraturen har författarsamtal i Årsta, under fontänen, i samarbete med Handelshögskolan, samt i Grünewalds-salen i Konserthuset..

Den biblioteksverksamhet som vi haft för barn på plattanplanet i Kulturhuset stängs under våren för renovering.

Samtidigt som bolaget alltså bedriver ett vittförgrenat arbete över olika stadsdelar pågår ett allt intensivare förberedelsearbete inför återflytt till Sergels torg med öppnande succesivt hösten 2020. Målsättningen är att inför återflytten skapa ett Kulturhus med ett helhetsperspektiv för alla stockholmare och andra besökare. Ett visionsarbete med varumärkesplattform har tagits fram, med analys av hur vi på ett strategiskt sätt når ut till en större målgrupp. Samtidigt har en analys över vad som sker i området kring Sergels Torg genomförts. I kvarteren runt Sergels torg pågår en omfattande stadsutveckling med stora nyinvesteringar och renoveringar. Hösten 2020 kommer kvarteren runt Sergels torg ha förvandlats från sterila kontorskvarter som ligger öde kvällstid till nöjeskvarter med ett omfattande utbud av restauranger, barer och andra nöjeslokaler. Detta skapar helt nya utmanande men också stimulerande verksamhetsförutsättningar för allt vad som sker inom Kulturhuset/Stadsteatern. Konkurrensen om besökarnas tid och pengar kommer att hårdna. När det gäller kärnan i verksamheten – det kulturella utbudet – kommer bolagets ställning vara ohotad. Däremot kan en man förutse en

betydligt hårdare konkurrens när det gäller service till besökarna i form av mat och dryck. I arbetet med framtidens Kulturhus vid Sergels Torg, är vår ambition att våra besökare ska mötas av ett kulturhus i tiden, med verksamhet som inkluderar förutom kultur på hög nivå även ett välkomnande bemötande och trevliga restauranger med varierat utbud och generösa öppettider. Den marknadsanalys som bolaget gjort visar tydligt att matutbudet är en mycket viktig faktor för att locka fler och nya besökare till huset. I enlighet med ett av våra ägardirektiv; "att utveckla det nyrenoverade Kulturhuset som ett hus med gemensam identitet genom en hållbar och enhetlig förvaltningsmodell där utökade öppettider, marknadsföring och ansvar för bemötande kan samordnas med husets samtliga hyresgäster", arbetar vi tillsammans med Fastighetskontoret för att skapa den bästa grunden för detta. En stor del av detta arbete handlar om ett nära samarbete med samtliga restauranger i huset för att vi alla ska ingå i det "helhuskoncept" med tydligare samarbete mellan kärnverksamhet och service som stockholmarna nu förväntar sig.

Detta är ett prioriterat och viktigt arbete där vi ser att om inte en förändring sker inom restaurangverksamheten i Kulturhuset finns det en risk i att vi inte kommer att kunna erbjuda besökarna vad de förväntar sig av ett Kulturhus mitt i City. Sammantaget visar detta att Kulturhuset vid Sergels Torg markant måste höja nivån av utbud gällande mat och dryck. För att åstadkomma detta bedömer bolaget att det krävs en förvaltningsorganisation som har kontroll över såväl det kulturella utbudet som den service som erbjuds i anslutning här till. En sådan förvaltningsorganisation bör etableras inför återflytten 2020.

Ekonomisk analys

Antal publika möten beräknas bli ca 400 tusen besökare till programverksamheten. Det är ca 60 tusen fler än i budget 2019 men ca 300 tusen färre än utfall år 2018, då vi har full tillgång till scenerna vid Sergels Torg. Detta innebär att biljettintäkterna samt övriga föreställnings och entréintäkter beräknas bli 16 mnkr högre än budget för 2019, men 44 mnkr lägre än utfall år 2018. Vi räknar med att kunna ha teaterverksamheten i gång i oktober 2020, efter renoveringen, och har därmed endast några månader på året då vi kan ta emot fulla salonger och öka biljettintäkterna. Under våren 2020 har vi också mindre verksamhet då vi samlar våra resurser för året för att öppna upp verksamheten på bästa sätt hösten 2020.

Våra kostnader följer våra intäkter, dvs ökade biljettintäkter möts av ökade produktionskostnader och anställningar av produktionsrelaterade tjänster, såsom skådespelare. Produktionsrelaterade kostnader beräknas öka med nära 20 mnkr jämfört med budget för år 2019, men är fortfarande 29 mnkr lägre än utfall 2018.

Hyra för fastigheten vid Sergels Torg betalas till 100% under utflyttsperioden, dock har vi under våren sänkt kostnader för vakt och städ. Tillkommer gör kostnader för nya lokaler och externa samarbeten, tex Dansens Hus och i Årsta, där vi spelar under våren. Dessa extra lokalkostnaderna täcks av projektet för renovering av Skansen 23. Intäkterna redovisas som sidointäkter i resultaträkningen för år 2020.

Vid återflytt beräknas hyran öka med 15 mnkr för år 2020 (30 mnkr ökad hyra per helår).

I samband med återflytten till huset öppnar vi upp ett nytt Besökscenter på Plattanplanet, där delar av denna investering tas i renoveringsprojektet av fastighetskontoret, men ca 10 mnkr är investering som belastar vår ekonomi. Även Rum för Barn kommer att renoveras innan vi kan öppna upp den verksamheten hösten 2020, och dessa renoveringskostnader beräknas uppgå till ca 5 mnkr och ligger som del i övriga lokalkostnader i resultaträkningen för år 2020. Övriga publika ytor som vi väljer att fräscha upp i samband med renoveringsprojektet belastar även de vår resultaträkning för år 2020 till ett värde av ca 4 mnkr.

Investering av rå-systemet på Stora Scen, där vår upphandlade leverantör, Trekwerk, gick i konkurs hösten 2019 kommer att påverka investeringar och avskrivningar till större del år 2020. Även investering av teknik till Klara och Lilla Scen kommer att implementeras under sommaren så att vi kan ta scenerna i drift under hösten 2020.

Resultatet för år 2020 beräknas uppgå till -390 mnkr i enlighet med den av finansborgarrådet föreslagna budgeten för året.

1. En modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla

1.1 I Stockholm är människor självförsörjande och vägen till arbete och svenskkunskaper är kort

Kulturhuset Stadsteatern brukar alltid erbjuda feriejobb till ungdomar, främst vid våra bibliotek - Lava, bibliotek och verkstad. Under utflyttsperioden har vi under våren och sommaren inga bra lokaler för denna verksamhet, varför vi inte kommer att kunna erbjuda några feriejobb under år 2019.

I samarbete med de konstnärliga högskolorna erbjuder vi praktikplatser för att introducera framtidens skådespelare på arbetsmarknaden.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 I samverkan med arbetsmarknadsnämnden fortsätter erbjuda feriejobb som är meningsfulla och erbjuder ett första steg in på arbetsmarknaden, för att främja goda och jämlika uppväxtvillkor med särskild uppmärksamhet mot socioekonomiska förhållanden i stadsdelsnämndsområdena				Då vi inte har tillgång till våra lokaler med biblioteksverksamhet - framför allt LAVA, bibliotek och verkstad kommer vi där inte att ha möjlighet att ta emot några feriejobbare under sommaren 2020. Däremot arbetar vi aktivt med att erbjuda praktikplatser i samarbete med de konstnärliga högskolorna för att introducera framtidens skådespelare på arbetsmarknaden.
	 Antal tillhandahållna platser för feriejobb	0 st	Tas fram av nämnd	
	 Antal tillhandahållna platser för kommunala visstidsanställningar	0		
	 Antal tillhandahållna platser för Stockholmsjobb	0 st	Tas fram av nämnd	
	 Antal ungdomar som fått feriejobb i stadens regi	0 st	9 000 st	

1.2. Stockholm är en trygg, säker och välskött stad att bo och vistas i

1.3. I Stockholm når barn sin fulla potential då Stockholms skolor och förskolor är de bästa i Sverige

1.4. I Stockholm får människor i behov av stöd insatser i tid präglade av hög kvalitet, evidens och rättssäkerhet

1.5. I Stockholm har äldre en tillvaro som präglas av hög kvalitet, trygghet och självbestämmande

2. En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt

2.1. Stockholm har Sveriges bästa företagsklimat och ett internationellt konkurrenskraftigt näringsliv

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Inom sina ansvarsområden främja nyföretagande och entreprenörskap				I samband med återflytten till Kulturhuset vid Sergels Torg kommer vi att återuppta det nära samarbetet med fria grupper inom kulturlivet, och möjliggöra för dem att spela på scenen Kilen i Kulturhuset. Detta främjar entreprenörskap samt kulturlivet i Stockholm.

2.2. Stockholm byggs attraktivt, tätt och funktionsblandat utifrån människors och verksamheters skiftande behov

2.3. Stockholms infrastruktur främjar effektiva och hållbara transporter samt god framkomlighet

2.4. Stockholm är en modern kultur- och evenemangsstad med en stark besöksnäring

Under renoveringstiden av Skansen 23 (januari 2019 - juni 2020) befinner sig Kulturhuset Stadsteaterns samtliga verksamheter spridda i hela Stockholm, innerstad och ytterstad. Vi flyttar och har mer öppet än någonsin! Vi möter vår publik, redan känd publik och nya besökare på över 15 platser runt om i Stockholm. Ett centralt nav under utflytten är Under Fontänen – den lilla runda byggnaden på Sergels torg. Här finns ett minikulturhus och informations- och biljettcentrum. Här spelas Soppsteater på dagarna samt konserter eller

litteratur samtal på kvällarna. En trappa ner ligger Kulturbiblioteket, Serieteket och Lava bibliotek och verkstad. I Filmhuset på Gärdet kommer Klarabiografens Metropolitanföreställningar att livesändas i ett samarbete med Filminstitutet. Från ett Celsing-hus till ett annat. På Dansens hus - vid Norra Bantoget – där Stockholms stadsteater en gång föddes 1960 – spelar vi Spelman på Taket. Marionetteatern har flyttat in i Kulturhuset Stadsteatern Skärholmens befintliga verksamhet. En stor del av Kulturhuset Stadsteaterns konserter våren 2020 är på Nalen. I Årsta Folkets Hus teater, den K-märkta teatern, bara 10 minuter från Stockholms city, har vi tillsammans med Årsta Folkets Hus, skapat ett Kulturhuset Stadsteatern i miniatyr. Här spelas förutom teater konserter för barn, författarsamtal och mycket mer. Det renoverade Kulturhuset Stadsteatern kommer öppna igen hösten 2020, vilket sammanfaller med att Stockholms stadsteater fyller 60 år. Kulturhuset Stadsteatern är ett allkonsthus och en unik mötesplats. Ett brett spektrum av föreställningar, utställningar, samtal och evenemang i olika genrer pågår året runt. Vi finns vid Sergels torg, i Skärholmen, i Vällingby, runt om i ytterstaden genom turnéuppdrag samt sommartid i Stockholms parker med Parkteatern. Kulturhuset Stadsteatern ska vara en angelägenhet för alla stockholmare med yttrandefrihet och den konstnärliga friheten som grund. Kulturhuset Stadsteatern är en del av Stockholms stad och en av norra Europas största kulturinstitutioner. Kulturhuset, ritat av Peter Celsing, med det innovativa Glashuset mot Sergels torg, invigdes 1974. Stockholms stadsteater som invigdes 1960 på Norra Bantorget flyttade in i vid Sergels torg 1990. 2013 gick Kulturhuset och Stockholms stadsteater samman och bildade Kulturhuset Stadsteatern. Direktiven från kommunfullmäktige spänner över teater, dans, musik, litteratur, konst, design, film och debatt. Vi arbetar nu aktivt med att skapa ett helhus, som möter våra besökare med ett helhetsutbud, vad gäller såväl konstnärlig verksamhet som möjlighet till restaurangbesök och fika. Mottagandet i besökscentrum som öppnar upp i plattanplanet hösten 2020 är en mycket prioriterad fråga för bolaget. I nära samarbete med Kulturförvaltningen och kulturskolan startar vi upp verksamhet i Husby under våren 2020. Etablering av ett kulturhus i Husby centrum med invigning våren 2020. Etableringen kan genomföras i regi av Kulturhuset Stadsteatern Vällingby, som hyresgäst i kulturskolans nya lokaler i Husby centrum. Lokalerna förvaltas av Svenska bostäder. Kulturhuset Stadsteatern kommer att samverka med Kulturskolan för att effektivisera användandet av lokalerna. Verksamheten i Husby kan drivas av Kulturhuset Stadsteatern Vällingby och kommer att bestå av ett brett spektrum av kultur med tonvikt på professionell scenkonst och medskapande. Lokalerna kommer även att tillgängliggöras för lokala initiativ. Kulturhuset Stadsteatern ska i Husby ha fokusmålgrupp unga och unga vuxna i åldern 15–25 år, samt i samarbete med bland andra Kulturskolan nå ännu yngre målgrupper. Husby tillhör Rinkeby-Kista stadsdelsområde och ligger längs den blå tunnelbanelinjen i Järvaområdet, i Västerort. I Husby bor ca 12 000 personer och i hela Järvaområdet ca 90 000 personer. Mer än en fjärdedel av dessa är under 20 år. I Husby finns idag ett flertal aktiva kulturaktörer och föreningar. I Husby centrum finns verksamheter som Kulturskolan, Berättarministeriet, Husby Bibliotek, Folkets Husby, Medborgarkontor och ungdomsgården Reactor som alla är samlade runt torget vid Edvard Griegsgången. Stadsdelen präglas av ett stort engagemang, är föreningsaktiv och till stora delar kulturvan. Det som saknas i området är en professionell scen. Hösten 2019 flyttar Kulturskolan in i helt nya lokaler i Husby centrum. Lokalerna ligger centralt där det är mycket folk i rörelse, precis vid torget vid Edvard Griegsgången och nära tunnelbanan. Detta gör det också enkelt för människor som bor lite längre bort att ta sig hit med lokaltrafiken. Eftersom Kulturskolan bedriver verksamhet fyra eftermiddagar och kvällar i veckan finns stora möjligheter att effektivisera användandet av lokalerna och även samverka i dem, runt exempelvis en yngre målgrupp (under 15 år). Här finns även stora möjligheter till samarbeten med andra kulturutövare och föreningar i området. Fokusmålgruppen för Kulturhuset Stadsteatern i Husby kommer att vara unga och unga vuxna, i åldern 15–25 år. Med tanke på att mer än en fjärdedel av de boende i området är yngre än 20

år, skulle ett kulturhus där dessa är prioriterade innebära att många får nära till kultur.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Fortsatt vidta åtgärder för att nå nya grupper				Under den period som vi är utflyttade från Kulturhuset vid Sergels Torg når vi nya människor på nya adresser, där vi inkluderar alla delar av vår verksamhet för att sänka trösklar och få alla att känna sig välkomna.
				Utifrån den marknadsanalys samt varumärkesplattform som gjorts under år 2019 arbetar vi med helhusbegreppet för att välkomna ytterligare fler till vårt hus, samt att få dem att vilja stanna längre och återkomma igen och igen.
 Fortsätta arbeta för att engagera barn och unga i bolagets verksamheter				I Skärholmens filmverksamhet är det ett nära samarbete med skol-bio, och även repertoaren läggs för filmverksamheten utifrån ett barn- och ungdomsperspektiv.
				Marionetteatern planerar en större produktion under år 2020, med målgrupp barn och unga, vilket utökar scenkonsten för denna målgrupp
				Rum för Barn som är en mycket välbesökt plats för barn i åldrarna 0-9 år tillsammans med deras föräldrar kommer att renoveras under sommaren, och nyöppning planeras till september 2020. Renoveringen ska möjliggöra en bättre rörelse inom lokalerna där vi därmed förenklar för såväl besökare som personal att ta till sig de olika delarna av utbudet i rummet.
				Skärholmen med barn och ungdomsperspektiv har ett mycket nära samarbete med alla

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				skolor i området - och kommer att fortsätta och fördjupa detta samarbete, för att öka antalet skolbesök till föreställningarna.
				Tio Tretton med fokus på Barn och Unga öppnar upp sin verksamhet i Kulturhuset i september månad efter renovering. Under våren bedrivs samarbete med bl.a Skärholmen med nedslag där man möter barn och unga under helger och lov. Denna verksamhet planeras att fortsätta även efter att vi flyttat in i Kulturhuset vid Sergels Torg
 Genom en tydlig organisering tillsammans med fastighetsnämnden skapa förutsättningar för att externa verksamheter är en naturlig del av kulturhuset. Avtal med restauranger i Kulturhuset ska tecknas efter godkännande från fastighetsnämnden				Den definierat viktaste faktorn i detta arbete är utbudet från restaurangerna, där samarbetet mellan verksamheten från Kulturhuset Stadsteatern och restauranger måste stärkas. Det gäller såväl öppettider som utbud.
				Tillsammans med Fastighetskontoret ska vi nå en lösning där vi tar emot alla besökare till Kulturhuset vid Sergels Torg med ett helhusperspektiv. Där såväl verksamhet som restauranger och foajéer möter upp på ett enhetligt sätt, där våra besökare kan komma tidigt för frukost, besöka bibliotek, gallerier, se föreställningar och avsluta med något tilltugg i någon av våra restauranger. Samtliga ytor ska kommunicera med besökarna, inga "döda" eller tomma, och smutsiga ytor ska finnas.
 Utredda hur dansen som scenkonst i framtiden kan utvecklas och ta plats i verksamheten genom exempelvis				I nära samverkan med fria koreografer ska Kulturhuset Stadsteatern under året utreda hur dansen som

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
partnerskap med det fria danslivet				scenkonst kan utvecklas och ta en större plats i verksamheten.
 Utveckla arbetet med scenen "Kilen" för fria grupper som en ordinarie del i kulturhusets utbud				Efter återflytten i Kulturhuset vid Sergels Torg planerar vi att återuppta samarbetet med fria grupper och andra institutioner med möjlighet att spela på scenen Kilen i Kulturhuset. Dessa program marknadsförs och säljs då via vår hemsida.
 Utveckla det nyrenoverade kulturhuset som ett hus med gemensam identitet genom en hållbar och enhetlig förvaltningsmodell där utökade öppettider, marknadsföring och ansvar för bemötande kan samordnas med husets samtliga hyresgäster				Utifrån vår marknadsanalys och vår varumärkesplattform vill vi öppna ett Kulturhus som förmedlar helhet och öppenhet, kultur var man än går. Inga döda ytor ska finnas. Restaurangerna ska samspela med verksamheten och våra besökare ska erbjudas mat och dryck från tidig morgon till sen kväll på olika plan av huset. För att finansiera och förvalta detta uppdrag tittar vi tillsammans med Fastighetskontoret på en lösning som möjliggör ett närmare samarbete mellan alla hyresgäster inom fastigheten.
 Utveckla Kulturhusverksamheten i Skärholmen och Vällingby				Skärholmen bedriver redan nu förutom scenkonstverksamheten biograf, samt utvecklar ett samarbete med TioTretton för workshops och läsning med barn och unga. Även ett ljud- och multimedialabb håller på att utvecklas i Skärholmen för ungdomar mellan 13-19 år.
				Vällingby bedriver förutom scenkonstverksamheten ett nära samarbete med National Black Theatre, samt bokmåndagar och

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				dancehall. Stasning på en ny restauratör som välkomnar även när inte föreställningsverksamheten spelar skapar en mötesplats i Vällingby. Stor variation på utbudet skapar förutsättningar för att välkomna alla i samhället med ett öppet kulturhus.
 Utöka verksamheten riktad mot målgruppen barn och unga genom att tillsammans med externa aktörer utreda och skapa förutsättningar för ett eget plan för målgruppen i det nyrenoverade kulturhuset				Vi kommer under år 2020 utreda och skapa förutsättningar för ett eget våningsplan för målgruppen barn och unga på plan 4 i Kulturhuset.
	 Stockholmarnas nöjdhet med kommunala kulturinstitutioner		85 %	
				 Stockholms Stadsteater AB ska i samarbete med kommunstyrelsen och fastighetsnämnden utveckla det nyrenoverade kulturhuset som ett hus med gemensam identitet genom en hållbar och enhetlig förvaltningsmodell där utökade öppettider, marknadsföring och ansvar för bemötande kan samordnas med husets samtliga hyresgäster
				 Stockholms Stadsteater AB ska utreda och skapa förutsättningar för ett eget våningsplan för målgruppen barn och unga i det nyrenoverade kulturhuset

2.5. Stockholm är en hållbar stad med en god livsmiljö

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Arbeta in Stockholm stads miljöprogram 2020-2023, Handlingsplan för fossilfritt Stockholm 2040 inklusive Klimatbudget samt andra handlingsplaner kopplade till miljöprogrammet i verksamhetsplanerna				Genom ett stort arbete med hållbarhetsplan kommer även miljöpolicy och handlingsplan för detta arbetete att implementeras under 2020.
	 Återbruk inom stadens egen verksamhet (Stocket)		5 000 st	Under år 2019 la vi grunden för en ny handlingsplan utifrån hållbarhetsperspektiv, för såväl intern som extern kommunikation. Denna handlingsplan och hållbarhetsrapport kommer att arbetas vidare med under år 2020.

3. En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden

3.1. Stockholm har en budget i balans och långsiktigt hållbara finanser

Under renoveringen av Kulturhuset vid Sergels Torg investeras i nytt rå-system på Stora Scen. Denna investering upphandlades redan år 2016, för implementering år 2017 samt 2019. Då leverantörerna Trekwerk nu gått i konkurs kommer Kulturhuset Stadsteatern att skjuta del av denna investering till våren 2020. Även till de andra scenerna, Klara- och Lilla Scen, planeras investering av teknisk utrustning för att kunna fortsätta att spela föreställningsverksamhet och ta emot en stor publik efter öppningen. På Scenerna byts även ljusutrustningen ut till led-belysning, vilket följer våra miljökrav.

Investering i ett nytt Besökscentrum inför återöppning av Kulturhuset hösten 2020 är också del av de planerade investeringarna för år 2020.

Nya skyltar vid invigning av det nya huset samt ett nytt biljettförsäljningssystem och en ny Webb är också del av de planerade investeringarna under år 2020

Totalt uppgår året investeringar till 50 mnkr för att möjliggöra ett Kulturhus som möter stockholmarnas förväntningar. Detta innebär ökade avskrivningskostnader som belastar resultatet för verksamheten.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 På sikt förbättra det ekonomiska resultatet genom ökade intäkter och breddad				Från hösten 2020 kan vi tillsammans med övriga verksamheten i Kulturhuset vid Sergels

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
finansiering, samt verka för att koncernbidraget går till att skapa så mycket konstnärlig och publik verksamhet som möjligt				Torg börja bygga ett nytt helhus, där människor stannar länge och återkommer, samt lockar nya besökare. Detta skapar en möjlig högre omsättning och mer verksamhet till samtliga besökare.
				Under våren 2020 samarbetar vi med näringslivet, fria grupper och andra institutioner för att sänka våra kostnader samtidigt som vi erbjuder så mycket verksamhet som möjligt till stadens invånare.
 Säkerställa finansiering och verksamhet som hyresgäst i kulturskolans nya lokaler i Husby i syfte att skapa goda synergieffekter för kulturverksamheter i området				I nära samarbete med Kulturskolan i Husby bedriva scenkonstverksamhet i lokalerna de tider när inte kulturskolan har sin verksamhet där. Första premiären planeras i februari för att ytterligare bredda kulturutbudet i ytterstadsområdet.
	 Andel administrations- och indirekta kostnader	16 %		
	 Avvikelse investeringsbudget, %	50 mnkr		
	 Resultat efter finansnetto(mnkr)	-390		

3.2. Stockholm använder skattemedlen effektivt till största nytta för stockholmarna

Kulturhuset Stadsteatern arbetar aktivt med såväl chefsskap som medarbetarskap. Ett genomgripande arbete med varumärkesplattform utifrån värderingar som hela bolaget har varit aktiva i att arbeta fram har skapat en grund för ett utvecklingsarbete där öppenhet, delaktighet och gemenskap är tydliga ledord.

Arbetet med digitalisering av delar av verksamheten består av flera pågående projekt och investeringar. En ny webb, ett nyutvecklat CRM-system samt ett nytt biljettförsäljningssystem ligger i planerna för upphandling under årsskiftet 2019/2020, för implementering inför återflytten sommaren 2020, vilket ger oss nya möjligheter att kommunicera med våra besökare.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	 Aktivt	76	82	

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	Medskapandeindex ♀			
	♂ Andel upphandlade avtal där en plan för systematisk uppföljning har tagits fram	90 %	90%	
	♂ Andel upphandlingar där marknadsdialog har genomförts	50 %	Tas fram av nämnd/styrelse	
	♂ Index Bra arbetsgivare	81	84	
	♂ Sjukfrånvaro ♀	3,4 %	Tas fram av nämnd/styrelse	
	♂ Sjukfrånvaro dag 1-14 ♀	1,4 %	Tas fram av nämnden	

Verksamhetsplan 2020

Stockholmshem

Innehållsförteckning

Sammanfattning	3
Ekonomisk analys.....	3
1. En modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla	4
2. En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt	10
3. En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden	16

Bilagor

Bilaga 1: LIMITTABELL-2020_Stockhomshem

Bilaga 2: Mall stora projekt 2020

Sammanfattning

AB Stockholms hems uppdrag, att bygga, äga och förvalta fastigheter, är viktigt för Stockholms stads utveckling inom många områden och påverkar medborgarna på flera sätt. Bolaget ska bygga nytt, bygga om, bygga tillfälliga bostäder, bygga för studenter och öka den sociala och ekologiska hållbarheten. Det ställer krav på bolaget men gör också Stockholms hems arbete extra meningsfullt. Det Stockholms hems medarbetare gör – varje dag på jobbet – gör skillnad i många Stockholmares vardag.

För att kunna anta utmaningarna behöver bolaget framgent förbättra det ekonomiska resultatet. Bolaget följer hela tiden upp verksamheten och ser till att kunder, ägare och omvärld ser tydliga resultat av det som görs.

Ekonomisk analys

Bolaget budgeterar ett resultat om 400 mnkr för 2020. Resultatet motsvarar ägarens uppsatta resultatkrav. Jämfört med 2019 (347 mnkr) är det en ökning med 53 mnkr.

Hysesintäkterna budgeteras till 2 623 mnkr för 2020. Det är 98 mnkr högre än det prognostiserade utfallet för 2019. Ökningen beror huvudsakligen på ökade hyresintäkter som en följd av färdigställd nyproduktion och förbättringsarbeten på befintligt fastighetsbestånd. Hyresförhandlingarna med Hyresgästföreningen avseende 2020 års hyror pågår och någon överenskommelse är inte klar.

Personalkostnader är högre som en följd av något fler anställda och en årlig löneökning. Vidare har kostnaderna för pensioner reviderats upp jämfört mot föregående år. Flertalet nyanställningar är kopplade till projektledning inom nyproduktion samt ombyggnation av bolagets äldre fastigheter där större upprustningar är nödvändiga. Vidare ökar bolagets avskrivningar från för 2019 prognosticerade 568 mnkr till 640 mnkr avseende 2020. Detta som en följd av att flera nyproduktionsprojekt av bostadsfastigheter färdigställts. Vad gäller övriga driftkostnader budgeteras dessa utifrån kända prishöjningar och en förbrukning av ”normalårskaraktär”. I absoluta tal ökar även driftkostnaderna som en följd av det utökade fastighetsbeståndet men också av ökade priser på köpta varor och tjänster.

Trots den höga investeringsnivån och den stora upplåningen minskar de budgeterade finansiella nettokostnaderna från 2019 års prognos om 117 mnkr till 116 mnkr för 2020. Den budgeterade räntenivån för 2020 bedöms uppgå till 0,8 procent enligt instruktion från Stockholms stads finansavdelning. Detta är något lägre än för 2019 (0,95).

Budgeterad investeringsvolym uppgår till 2 283 (2 546) mnkr. Investeringarna avser nyproduktion 1 683 (1 771) mnkr, strategiska om- och tillbyggnader 347 (526) mnkr ersättningsinvesteringar 244 (300) mnkr samt övrigt 9 (9) mnkr.

Nyproduktion avser byggnation av nyproducerade bostadslägenheter, tillfälliga bostäder för nyanlända samt övriga ytor som konverteras till bostäder.

Strategiska om- och tillbyggnader avser i huvudsak större renoveringar och upprustning av fastigheter/bostäder som är byggda under tidsperioden 1940-1960. Där är behovet stort att uppgradera fastigheterna vad avser stammar, badrum, elinstallationer, kök, ventilation och värmesystem. Då åtgärderna i flertalet fall medför standardhöjningar påverkas också hyressättningen efter genomförd åtgärd. Utgående hyror omförhandlas i sådana fall alltid med Hyresgästföreningen.

Ersättningsinvesteringar avser investeringar som ger en uppgradering av anläggningar och byggnader till minst den tidigare fastställda tekniska nivån eller nya miljöbetingelser.

Bolaget upplever inte att priserna vid upphandling av bygg- och entreprenadtjänster minskat under det senaste året, trots den avmattade konjunkturen. Bolaget bevakar kontinuerligt prisutveckling samt utfall i pågående byggprojekt. I ovan information anges inte uppgifter rörande försäljning eller förvärv kopplat till budget. Denna typ av försäljningar och förvärv rapporteras istället löpande under året.

1. En modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla

1.1 I Stockholm är människor självförsörjande och vägen till arbete och svenskkunskaper är kort

Genom att erbjuda arbetsplatser, till unga och personer som har svårt att ta sig in på arbetsmarknaden, kan Stockholms hem bidra till stadens utveckling. Bolaget har för avsikt att under året behålla liknande resultat för feriejobb och kommunala visstidsanställningar. Vidare pågår utredning gällande bolagets deltagande i Jobbsprånget.

Stockholms hem är en aktiv part i stadens satsning Stockholmsmentor. Flertalet adepter har redan kopplats till mentorer i olika delar av verksamheten.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Delta i arbetsmarknadsnämndens integrationspakt, exempelvis genom att erbjuda arbetstillfällen				Deltagande i satsningen Stockholmsmentor samt utred deltagande i Jobbsprånget.
 I samverkan med arbetsmarknadsnämnden fortsätter erbjuda feriejobb som är meningsfulla och erbjuder ett första steg in på arbetsmarknaden, för att främja goda och jämlika uppväxtvillkor med särskild uppmärksamhet mot socioekonomiska förhållanden i stadsdelsnämndsområdena				Bibehållit samarbete med stadsdelsförvaltningarna samt starkare fokus på att bredda utbudet av arbetsuppgifter.
	 Antal tillhandahållna platser för feriejobb	120 st	Tas fram av nämnd	
	 Antal tillhandahållna platser för kommunala visstidsanställningar	4		
	 Antal tillhandahållna platser för Stockholmsjobb	4 st	Tas fram av nämnd	
	 Antal ungdomar som fått feriejobb i stadens regi	120 st	9 000 st	

1.2. Stockholm är en trygg, säker och välskött stad att bo och vistas i

Genom analys av hyresgästenkäten samt pågående flöde i fastighetssystemen, har bolaget god kontroll över hur de boende uppfattar tryggheten och bolagets service i områdena. Det ger också insyn i vilka åtgärder som behöver vidtas för att nå ett bättre resultat. Bolaget avser att prioritera insatser i de områden där de bedöms göra mest nytta och fortsätter sitt mångåriga arbete med egen bevakningsbil som arbetar relations- och trygghetsskapande över hela beståndet.

Stockholms hem ska fortsätta utveckla samarbetet med andra fastighetsägare inom ramen för de fastighetsägarföreningar som bolaget är närvarande inom (BIDS). Finns förutsättningar ställer vi oss positiva till ytterligare samarbeten.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Beakta stadens arbete om våldsbejakande extremism i samband med uthyrning				Säkerställ att beaktan och bedömning görs inför varje uthyrning av bolagets lokaler.
 Delta i arbetet att i dialog med de boende göra Stockholm till en tryggare stad, exempelvis genom att skapa tryggare stadsmiljöer vid nybyggnation och vid renoveringar. Arbetet ska fortsätta med, och lärdomar dras från tidigare, dialogdrivna områdesprojekt i ytterstaden				Genom aktiv förvaltning med hög närvaro i våra bostadsområden arbetar bolaget med att utveckla projekteringsanvisningarna, samverkan med lokala hyresgästföreningar samt boendedialog.
				I nyproduktion ingår vid detaljplanearbetet att upprätta SVA (socialt värdeskapande analys). PUP kompletteras med ett stadsdelsprogram.
 Delta i stadens nätverk mot våldsbejakande extremism				Delta i stadens nätverk
 I samarbete med andra relevanta aktörer intensifiera arbetet mot oriktiga hyresförhållanden, olovlig andrahandsuthyrning och bostadsrelaterade bedrägerier, samt utveckla samverkan och stöd för att motverka utsattheten för de människor som berörs				Skapa samarbetsforum med övriga fastighetsbolag samt andra berörda aktörer/myndigheter för att dela kännedom om oriktiga hyresförhållanden. Tillämpa ny lagstiftning inom området och i förekommande fall uppmärksamma SDF när en barnfamilj riskerar avhysning.
 I samarbete med arbetsmarknadsnämnden och socialnämnden ta ett ökat socialt ansvar kring sina fastigheter genom att exempelvis samverka				Utvärdera pågående och genomförda satsningar som exempelvis kvartersodling, odlingscacher och biodling mm.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
med relevanta aktörer i civilsamhället och näringslivet samt de boende				
 I samarbete med socialnämnden, stadsdelsnämnderna och Bostadsförmedlingen i Stockholm AB motverka oriktiga hyresförhållanden på bostadsmarknaden samt tillhandahålla stöd och hjälp för att motverka utsattheten för de som berörs				Skapa samarbetsforum med övriga fastighetsbolag samt andra berörda aktörer/myndigheter för att dela kännedom om oriktiga hyresförhållanden. Tillämpa ny lagstiftning inom området och i förekommande fall uppmärksamma SDF när en barnfamilj riskerar avhysning.
 I samverkan med socialnämnden, miljö- och hälsoskyddsnämnden, stadsdelsnämnderna samt rättsvårdande myndigheter och skatteverket motverka den svarta ekonomin och organiserad brottslighet				Deltagande i nätverk samt utbildningar avseende svart handel med hyreskontrakt samt tillämpa ny lagstiftning.
				Vidareutveckling av modellen Rättvist byggande för sund konkurrens i byggbranschen samt implementering av modellen hos Svenska bostäder, Familjebostäder och SISAB
 Skapa förutsättningar för flexibel lokalanvändning				Se över bolagets möjlighet att använda flexibla hyreskontrakt.
 Stärka hyresgästernas möjlighet att påverka grad av standardhöjning i samband med upprustning				Utveckla arbetet med planerat underhåll och projekteringsanvisningarna.
 Säkerställa tillgången på skyddade boende för våldsutsatta				Ställa oss positiva till samtliga förfrågningar om bostad vid förtursförfrågan från Bostadsförmedlingen. Dialog förs löpande kring detta med bostadsförmedlingen.
 Utifrån relevant data, lokala lägesbilder och orsaksanalyser tillsammans med polis, näringsliv, civilsamhället och andra viktiga aktörer genomföra trygghetsskapande				Utveckla samarbetet med fastighetsägarföreningarna att ytterligare öka fokus på trygghetsfrågor.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
åtgärder i den offentliga miljön inom det egna ansvarsområdet. Åtgärderna ska inkludera ett barnperspektiv, jämställdhetsperspektiv och tillgänglighetsperspektiv				
 Utvärdera och utveckla formerna för så kallade kompiskontrakt				Utvärdera och utveckla formerna för så kallade kompiskontrakt
 Verka för god rörlighet inom det egna beståndet	 Andel omflyttning inom allmännyttan, %	50		
	 Bostadsbolagens hyresgästers nöjdhet med bostad, allmänna utrymmen, utemiljö	77	Tas fram av styrelse	
	Kommentar NOT: Återhämtning av det tappade betyget på Temperaturen sommartid (sjönk pga värmeböljan 2018). Viss förbättring på totalbetyget från färdigställda underhållsprojekt och ombyggnationer.			
	 Produktindex	77		
	Kommentar NOT: Återhämtning av det tappade betyget på Temperaturen sommartid (sjönk pga värmeböljan 2018). Viss förbättring på totalbetyget från färdigställda underhållsprojekt och ombyggnationer.			
	 Rent och snyggt	74,9		
	 Serviceindex	82,5		
	Kommentar NOT: Webbfelanmälan införs och tar igen större delen av det som tappats på "Hjälp när det behövs" samt "Ta kunden på allvar". Rent och snyggt - det främsta förbättringsområdet - höjs med + 0,5. Trygghet höjs med 0,2 (Återhämtning av betyget i Sätra och förbättringar från åtgärder i det systematiska kundnöjdhetsarbetet i teamen).			
	 Trygghetsindex	80,6		
				 Trafiknämnden ska ta fram en

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				nämndsövergripande handlingsplan för att samordna, upprätthålla och innovativt utveckla stadens arbete med skadedjursbekämpning. Arbetet sker i samarbete med fastighetsnämnden, stadsdelsnämnderna, AB Svenska Bostäder, AB Familjebostäder, AB Stockholmshem, Stockholms Hamn AB och Stockholm Vatten och Avfall

1.3. I Stockholm når barn sin fulla potential då Stockholms skolor och förskolor är de bästa i Sverige

1.4. I Stockholm får människor i behov av stöd insatser i tid präglade av hög kvalitet, evidens och rättssäkerhet

Stockholmshem arbetar löpande med att ge hyresgäster bästa möjliga stöd och service inom hyresförhållandet och fortsätter alltjämt att förmedla försöks- och träningslägenheter samt Bostad Först i samarbete med Bostadsförmedlingen.

Bolaget har ett vedertaget, väl utvecklat arbete avseende att begränsa otillåten andrahandsuthyrning och stöttar löpande andra bolag och parter rörande arbetssätt, samtidigt som vi kontinuerligt förfinar arbetsformerna. Vidare bedrivs ett aktivt arbete för att säkra kontakten med stadsdelarna och att på ett professionellt sätt, i ett tidigt stadie, informera stadens förvaltningar om eventuella behov av stöd för enskilda individer.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Bidra till stadens mål om att förmedla försöks- och träningslägenheter inklusive Bostad Först, samt till stadens arbete med förturslägenheter	 Antal förmedlade försöks- och träningslägenheter samt lägenheter till Bostad först.	188 st		
 I samarbete med socialnämnden och äldre- och barnnämnden ta fram en enhetlig definition av vad en tillgänglig bostad är, tillsammans med Micasa inventera bostadsbeståndet utifrån denna definition, och i samarbete med Bostadsförmedlingen i Stockholm AB och Micasa göra resultatet				Fortsatt dialog rörande bostadsanpassningar med SBK.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
sökbart för bostadssökande				
 Samverka med socialnämnden kring vräkningsförebyggande åtgärder och arbeta för att minimera antalet avhysningar	 Antal verkställda avhysningar	25 st		Utveckla samarbete med SDF. Samarbete och nätverkande med socialnämnden centralt. Tillsammans med systerbolag utveckla metodstöd för samarbete med SDF.
	 Antal friställda lägenheter åt nyanlända	100		
	 Bostadsbolagens hyresgästers nöjdhet med bolagens service	82,5		
	Kommentar NOT: Webbfelanmälan införs och tar igen större delen av det som tappats på "Hjälp när det behövs" samt "Ta kunden på allvar". Rent och snyggt - det främsta förbättringsområdet - höjs med + 0,5. Trygghet höjs med 0,2 (Återhämtning av betyget i Sätra och förbättringar från åtgärder i det systematiska kundnöjdhetsarbetet i teamen).			
				 Socialnämnden ska i samarbete med bostadsbolagen, Bostadsförmedlingen och SHIS Bostäder tillhandahålla genomgångsbostäder för barnfamiljer som under lång tid levt i osäkra boendeförhållanden. För detta ändamål ska 100 av de försöks- och träningslägenheter som staden årligen förmedlar vikas till genomgångsbostäder i SHIS Bostäders regi.

1.5. I Stockholm har äldre en tillvaro som präglas av hög kvalitet, trygghet och självbestämmande

2. En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt

2.1. Stockholm har Sveriges bästa företagsklimat och ett internationellt konkurrenskraftigt näringsliv

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Inom sina ansvarsområden främja nyföretagande och entreprenörskap				Fortsätta arbetet med att hyra ut bolagets kommersiella lokaler.
				 Bostadsbolagen ska ta fram affärsplaner för det kommersiella utbudet i linje med stadens näringslivspolicy

2.2. Stockholm byggs attraktivt, tätt och funktionsblandat utifrån människors och verksamheters skiftande behov

Stockholms hem arbetar med kontinuerliga marknadsanalyser inför kommande nybyggnation och ombyggnation. Bolaget verkar för att tillgodose bostäder för alla som vill bo i Stockholm, vilket innebär boenden i olika former och standarder. Arbetet innebär också att de som har särskilda behov, enklare ska kunna leva ett fullgott liv, röra sig och trivas i bostäderna.

Bolaget ska inventera befintligt bestånd för att se i vilka fastigheter det är möjligt att bygga till ytterligare bostäder samt söka nya markanvisningar och köpa mark där det är möjligt. Successivt ämnar bolaget öka projektportföljen för att på så vis kunna hålla en hög takt i produktionen av hyresrätter och målet är att nå en byggnationstakt om 600 bostäder per år.

Bolaget har av staden även ett särskilt uppdrag att utveckla tillfälliga bostadslösningar för nyanlända i samarbete med SHIS. Här fortsätter arbetet i form av modulhus. Bolaget fortsätter att identifiera nya lämpliga platser för ändamålet likväl som se över om det finns ytterligare möjligheter att friställa lägenheter för ändamålet i befintligt och tillkommande bestånd.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Bidra till en effektiv stadsutveckling genom att delta i en samlad produktionsplanering tillsammans med kommunstyrelsen, exploateringsnämnden, stadsbyggnadsnämnden, trafiknämnden och andra berörda				Delta i produktionsplanering tillsammans med övriga aktörer.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
nämnder och bolagsstyrelser				
 Bistå SHIS i dess verksamhet och i byggandet av bostäder inom ramen för stadens bostadsförsörjningsansvar, vilket bland annat innebär byggandet av modulbostäder	 Antal påbörjade lägenheter i moduler	150 st		
 Leda arbetet med projekt Stockholmshusen, och tillsammans med exploateringsnämnden och stadsbyggnadsnämnden aktivt delta i planering och genomförande, bland annat genom deltagande i såväl styrgrupp som arbetsgrupp. Projektet ska vidareutvecklas i syftet att förenkla planeringsprocessen, sänka byggkostnaderna och få ned hyresnivåerna	 Antal påbörjade lägenheter i Stockholmshus	200		
 Skapa permanenta genomgångsbostäder i SHIS regi för prioriterade grupper	 Antal tillkomna permanenta genomgångsbostäder i SHIS regi	100	150	
 Uppnå en nybyggnationstakt på 1 500 bostäder per år	 Antal färdigställda lägenheter	500		
	 Antal lägenheter i bolagets projektportfölj	3 500		
	 Antal påbörjade bostäder	600 st	10 000	
	 Antal påbörjade hyresrätter av stadens bostadsbolag	600	Tas fram av styrelse	
 Utredda vilka fastigheter i bestånden som har förutsättningar för påbyggnationer på taken, exempelvis genom extra våningstal eller radhus				Fortsätt löpande arbete med att utreda vilka fastigheter i beståndet som har förutsättningar för påbyggnation på tak.
 Verka för byggandet av fler kollektivhus och andra alternativa boendeformer				Ackvisitionsstragien kompletteras med alternativa boendeformer.
 Verka för fler studentbostäder, både	 Antal påbörjade studentlägenheter	166		

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
temporära och stadigvarande				
 Öka andelen bostäder i Stockholmshusprojekt i förhållande till bostäder i bolagens övriga nyproduktion				Samarbeta med systerbolag samt stadens förvaltningar i syfte att få markanvisningar för Stockholmshus.
	 Antal påbörjade bostäder	600 st	10 000	
	 Antal påbörjade hyresrätter av stadens bostadsbolag	600	Tas fram av styrelse	
	 Antal tillkomna permanenta genomgångsbostäder i SHIS regi	100	150	

2.3. Stockholms infrastruktur främjar effektiva och hållbara transporter samt god framkomlighet

Stockholmshem arbetar aktivt med "Gröna P-tal" och ett styrdokument för mobilitet är framtaget där det fastslås att ett mobilitetspaket införs utifrån förutsättningar i projekt samt i alla fall av nyproduktion. Erfarenhetsåterföring har gjorts från ett flertal projekt och kommer ge en god grund för framtida utveckling.

Även egna transporter ses över för att om möjligt minska dessa, och säkerställa att de sker på ett hållbart sätt. Målet är samtliga tjänstefordon körs fossilfritt, senast vid utgången av 2023.

Bolaget arbetar fortsatt med att erbjuda möjlighet för hyresgäster att ansöka om laddplats för elbilar. Här behövs ett fortsatt samarbete med distributionsbolagen av el för att säkra att effekten är tillräcklig och att leverans kan ske enligt behov.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Skapa förutsättningar att ladda elbil vid varje nyproduktionsprojekt, eller större renoveringsprojekt där parkeringsplatser ingår				Fortsätt arbete med att skapa förutsättningar att ladda elbil vid varje nyproduktionsprojekt, eller större renoveringsprojekt där parkeringsplatser ingår
 Stimulera delningsekonomi exempelvis genom att bl.a. arbeta för bilpool och cykelpool i all nybyggnation				Fortsätt arbete med mobilitetsprogram i projekteringsanvisningarna

2.4. Stockholm är en modern kultur- och evenemangsstad med en stark besöksnäring

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Delta i arbetet med att främja stadens kultur- och nöjesliv för att stärka stadens attraktions- och konkurrenskraft				Delta i samband med områdesdagar samt i samråd med förvaltning.
 I samarbete med Kulturhuset Stadsteatern utveckla kulturhusverksamheten i Skärholmen				Fortsätta dialogen med Kulturhuset/Stadsteatern rörande verksamhetens inriktning.

2.5. Stockholm är en hållbar stad med en god livsmiljö

Stockholms hem har en målsättning att vara klimatneutralt år 2030. Arbetet med klimat och energi har intensifierats och vi ser att det kommer fortgå löpande. Bolaget har bland annat infört krav på solceller i ny- och ombyggnation, fler hämtställen för matavfallsinsamling och livscykelberäkningar genomförs i nyproduktion vilket ska leda till en mer klimatneutral byggprocess.

Effektstyrning av värme och energioptimering ses av bolaget som de största potentiella bidragen till att nå klimatneutralitet 2030.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Arbeta för att öka andelen plusenergi- eller passivhus inom sina bestånd i syfte att på sikt uppnå en neutral eller negativ nettoanvändning av uppvärmningsenergi				Utifrån utvärdering av projekt Backåkra, revidera strategin för att söka markanvisningar med plusenergihus.
 Arbeta för att öka användningen av biokol i stadens växtbäddar				Bolaget arbetar med att öka tillämpningen av biokol i växtbäddar vid underhåll, ombyggnation samt nybyggnation av utemiljöer.
 Arbeta in Stockholm stads miljöprogram 2020-2023, Handlingsplan för fossilfritt Stockholm 2040 inklusive Klimatbudget samt andra handlingsplaner kopplade till miljöprogrammet i verksamhetsplanerna				Bolaget kommer arbeta in stadens styrande dokument i interna planer och program.
 Bedöma möjligheten				Fortsätt arbete enligt

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
att omvandla befintliga byggnader till grupp- och servicebostäder, samt underlätta byggandet av bostäder för personer med funktionsnedsättning i samråd med berörda nämnder				projekteringsanvisningarna, med att omvandla befintliga samt underlätta byggandet av bostäder för personer med funktionsnedsättning i samråd med berörda nämnder.
				Med utgångspunkt från gjorda inventeringar bedöms möjligheten att omvandla befintliga byggnader till grupp och servicebostäder.
 Bidra till att uppnå stadens mål för matavfallsinsamling, samt planera för kommande obligatorium om fastighetsnära eller kvartersnära insamling	 Andel hämtställen med matavfallsinsamling av hämtställen med möjlighet till matavfallsinsamling	70 %	70 %	
 Bidra till en stärkt samverkan för effektiv snöröjning inom och i anslutning till bolagens fastigheter				Förstakt beställarkompetens inom bolaget, utökad information till kund samt kommunikation med övriga aktörer på lokal nivå
 Delta i trafiknämndens framtagande av en förvaltningsövergripande handlingsplan för att upprätthålla och innovativt utveckla stadens arbete med skadedjursbekämpning				Delta i framtagande av handlingsplan handlingsplan för att upprätthålla och innovativt utveckla arbete med skadedjursbekämpning.
 Intensifiera arbetet med att genomföra energieffektiviserande åtgärder				Fortsatt arbete med energieffektiviserande åtgärder enligt projekteringsanvisningarna samt de taktiska planerna.
 Prioritera och åtgärda skyfallsrelaterade risker i befintlig och planerad bebyggelse				Inarbetas i underhållsprocessen
 Verka för en ökad nybyggnation av flerbostadshus i trä				Fortsatt arbete med nyproduktion i trä i enlighet med taktiska planer.
 Vid nybyggnation och renovering utgå från att tak ska nyttjas, antingen med solceller eller med gröna tak				Fortsatt arbete med att vid nybyggnation och renovering utgå från att tak ska nyttjas, antingen med solceller eller med gröna tak i enlighet med

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				projekteringsanvisningarna.
 Välja uppvärmningsmetod vid nyproduktion eller ombyggnad utifrån ett stadsövergripande perspektiv på kraftfrågor, eleffekt och klimat				Fortsatt arbete med att vid nybyggnation och ombyggnad välja uppvärmningsmetod i enlighet med projekteringsanvisningarna.
 Överväga strategiska övertaganden av enskilda bostadsrättsprojekt om de ekonomiska förutsättningarna är tillräckligt gynnsamma				Fortsatt arbete med att vid ackvisation, överväga strategiska övertaganden av enskilda bostadsrättsprojekt om de ekonomiska förutsättningarna är tillräckligt gynnsamma.
	 Andel av stadens byggnader som är miljöklassade	1,08 %	Tas fram av nämnd/bolagsstyrelse	
	 Andel av stadens egna fastigheter med byggnader som används för något av ändamålen bostad, arbetsplats eller undervisningslokal som understiger en radonhalt på 200 bq/m3 luft	100 %	100%	
	 Andel bygg- och anläggningsentreprenader i stadens regi som uppfyller stadens krav avseende användning av Byggvarubedömningen (BVB) eller därmed jämförliga system	100 %	100 %	
	 Andel hämtställen med matavfallsinsamling av hämtställen med möjlighet till matavfallsinsamling	70 %	70 %	
	 Andel lägenheter i bolagets bestånd som understiger en radonhalt på 200 bq/m3 luft	99,6 %		
	 Andel nyproducerade byggander utan koppar, zink eller dess legeringar i tak-, fasadplåt eller stuprör som kan spridas till	100 %		

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	dagvattnet			
	 Andel större ombyggnader där den köpta energin minskar med minst 30 procent	100 %		
	 El- och värmeproduktion baserad på solenergi	700 MWh	3 420 MWh	
	 Köpt energi för värme, komfortkyla och varmvatten i stadens allmännyttiga bostadsbolag (kWh/m2 BOA och LOA)	159 kWh/m2	140 kWh/m2	
	 Köpt energi för värme, tappvarmvatten, komfortkyla samt fastighetsel (enligt Boverkets definition för fastighetsenergi) per kvadratmeter A-temp (kWh/m2)	135,88 kWh/m2		
	 Relativ energieffektivisering i stadens verksamheter	2 %	2 % energieffektivisering relativt 2018	
	 Totalt köpt energi i stadens verksamheter	330 GWh	1945 GWh	
	 Återbruk inom stadens egen verksamhet (Stocket)	3 st	5 000 st	
				 AB Stockholmshem ska intensifiera arbetet med att energieffektivisera bland annat genom att installera digitala sensorer för att styra energiförbrukningen

3. En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden

3.1. Stockholm har en budget i balans och långsiktigt hållbara finanser

Stockholmshem ska ha en sund och hållbar ekonomi genom att ständigt förbättra balansen mellan intäkter och kostnader. Den ökade produktiviteten – särskilt i upprepade arbetsuppgifter – ska bidra till att öka kvaliteten i dessa processer och ge resurser för att öka kvaliteten i arbetsuppgifter som kräver mer tid. Driftnettot ska öka och de administrativa kostnaderna minska – varje år. Den hållbara ekonomin ska också ge utrymme att göra extra satsningar på innovativa lösningar, ekologisk och social hållbarhet. Målet är att bolaget ständigt når ett bättre

resultat per kvm än branschens snitt.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Avyttra fastigheter som saknar strategisk betydelse				Utred möjligheterna att avyttra fastigheter som saknar strategisk betydelse.
 Utredda förutsättningarna för att samla ansvaret för olika typer av kategoribostäder hos enskilda bostadsbolag				Tillsammans med systembolagen utreda förutsättningarna för en ansvarsfördelning av kategoribostäder.
 Utredda om och i så fall hur kalkylräntan kan sänkas för spetsprojekt inom miljöområdet samt för andra projekt vid införande av Stockholmshyra, samt vilka kostnader det skulle innebära				Bostadsbolagen utreder gemensamt möjligheterna att genomföra åtgärderna.
	 Andel administrations- och indirekta kostnader	8 %		
	 Avvikelse investeringsbudget, %	2 283 mnkr		
	 Direktavkastning	2,4 %		
	 Driftkostnad/kvm	637		
	 Driftnetto/kvm	657		
	 Resultat efter finansnetto(mnkr)	400		

3.2. Stockholm använder skattemedlen effektivt till största nytta för stockholmarna

Stockholmshem arbetar med resultatuppföljning inom hela verksamheten med särskilt fokus på kostnadseffektivitet i administration, löpande förvaltning och projekt. Bolaget ställer höga krav på ekonomisk styrning och ledarskap med målet att öka intäkter och minska kostnader, där de går att påverka.

Den enskilt viktigaste resursen för Stockholmshems utveckling är människorna som ska få det att hända, företagets samtliga medarbetare och chefer. En väl fungerande organisation, tydliga roller, ständig kompetensutveckling, bra arbetsmiljö och rätt verktyg ska ge förutsättningar för både måluppfyllelse och arbetsglädje. Stockholmshem ska präglas av samtidig individuell och gemensam utveckling. Alla roller ska ges möjlighet att bidra till företagets utveckling.

Digitaliseringen ökar snabbt inom alla samhällssektorer. En utökad digitalisering har inget egenvärde utan ska vara ett kraftfullt verktyg att rationalisera verksamhet, minska kostnader och öka kundnöjdhet. Vårt fokus ska därför alltid ligga på en effektiv digitalisering.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Effektivisera förvaltningsorganisationen och skapa gemensamma funktioner i förvaltning och byggande				Fortsatt arbete för samverkan inom Fast2 samt inom ramen för markanvisningar, uthyrningsprocess samt garantiperiod.
 Samordna förvaltnings- och utvecklingsinsatser avseende teknisk infrastruktur för fiberinstallationer				Samordna förvaltnings- och utvecklingsinsatser avseende teknisk infrastruktur för fiberinstallationer
	 Aktivt Medskapandeindex 	85	82	
	 Andel upphandlade avtal där en plan för systematisk uppföljning har tagits fram	100 %	90%	
	 Andel upphandlingar där marknadsdialog har genomförts	50 %	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Index Bra arbetsgivare	90	84	
	 Sjukfrånvaro 	3,9 %	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Sjukfrånvaro dag 1-14 	1,9 %	Tas fram av nämnden	

Verksamhetsplan 2020

Stokab

Innehållsförteckning

Sammanfattning	3
Ekonomisk analys.....	3
1. En modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla	6
2. En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt	8
3. En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden	11

Bilagor

Bilaga 1: Stora projekt B2020 AB Stokab

Bilaga 2: LIMITTABELL 2020_AB Stokab

Sammanfattning

Stokabs huvuduppgift är att bygga, hyra ut och underhålla ett passivt konkurrensneutralt optiskt fibernät i Stockholmsregionen. Efterfrågan på bolagets produkter är hög och Stokab fortsätter att bygga ut nätet i takt med marknadens efterfrågan.

Syftet med bolagets verksamhet är att säkerställa de grundläggande digitala infrastrukturella förutsättningarna för näringsliv och offentlig förvaltning i Stockholm. Utbyggnaden av en robust fiberinfrastruktur med hög säkerhet i Stockholm skapar förutsättningar för företagande och digital delaktighet i hela staden och fiberinfrastrukturen i sig bidrar till att skapa förutsättningar för innovativa och klimatsmarta lösningar.

I centrum för arbetet 2020 står att öka nyttjandegraden i fibernätet. Detta ska främst ske genom hög försäljning, vilket förutsätter ett tydligt kundfokus i hela organisationen. Ökad digitalisering av såväl interna som kundrelaterade rutiner och processer är centralt för att åstadkomma hög försäljning och därtill en effektiv företagsintern organisation. Arbetet fortgår därutöver med att ständigt förbättra rutiner och processer med fokus på fortsatt hög nivå på leveransprecision och felavhjälpning. Personalpolitiken är strategisk i detta hänseende.

Stokab har anslutit flerfamiljsfastigheter med över 90 procent av Stockholms hushåll till det operatörsneutrala fibernätet och sedan 2015 har kommersiella fastigheter anslutits på motsvarande sätt. 2020 fortsätter arbetet med anslutning av fastigheter till nodstrukturen – primärt i takt med att staden växer.

Den aviserade lanseringen av 5G i Stockholm, framväxten av olika IoT-lösningar samt uppkopplade hem och verksamheter kommer att förstärka den generella efterfrågan på svartfiber de kommande åren. Framväxten av en allt mer uppkopplad värld där fler och fler saker kommer att kommunicera med varandra förväntas också leda till ett behov av en mer finmaskig digital infrastruktur. Under 2020 fortsätter arbetet med att förstärka och förtäta nätet för att klara de krav som kommande lansering av 5G och olika IoT-lösningar kommer ställa.

En förändrad hotbild i omvärlden medför ett ökat fokus på säkerhetsfrågor från såväl kunder som myndigheter. Verksamheten kommer under 2020 fortsätta höja förmågan i förhållande till totalförsvaret.

Uppdraget att upphandla och administrera Stockholms stads samlade kommunikationsnät är organiserat i ett eget dotterbolag – S:t Erik Kommunikation – vilket innebär en tydlighet i förhållande till operatörsmarknaden. S:t Erik Kommunikation har ansvar för Stockholms stads kommunikationslösningar. Bolagets tjänster riktar sig till stadens förvaltningar och bolag. Som ett resultat av den av kommunfullmäktige fastslagna strategin för Stockholm som smart och uppkopplad stad ökar kravet på datakommunikationsnätets utbredning och bandbredd samt efterfrågan av tekniskt stöd från stadens förvaltningar och bolag.

Resultat efter finansnetto beräknas uppgå till 230 mnkr för 2020, vilket är i linje med kommunstyrelsens förslag till budget för 2020. Investeringarna beräknas uppgå till 200 mnkr, vilket överensstämmer med kommunstyrelsens förslag till investeringsplan.

Ekonomisk analys

Marknadens utveckling

Såväl på den europeiska som på den nationella telekommarknaden pågår en konsolidering. Betydelsen av oberoende aktörer, som de kommunala stadsnäten, som kan erbjuda konkurrensneutral svartfiber på lika villkor, kommer att vara fortsatt central för en fortsatt väl fungerande konkurrens på tjänstenivån och därmed för att tillvarata de ökade möjligheter som

den tekniska utvecklingen medför.

Konsolideringarna på den svenska marknaden leder till en ökad kostnadsmedvetenhet hos Stokabs kunder avseende den totala mängden fiberförbindelser de sammanslagna bolagen hyr. Kombinerat med en mognare marknad ökar kraven på leverantörer av svartfiber – som Stokab – att klara av att möta kunderna digitalt och flexibelt.

En ökad konkurrens och kostnadsmedvetenhet hos bolagets kunder leder också till förändrade köpbeteenden. Under de senaste åren har en förändring i den sålda produktmixen kunnat konstateras. Den utvecklingen har under de senaste åren inneburit en lägre snittintäkt per förbindelse för Stokab.

Efterfrågan på svartfiber bedöms emellertid vara fortsatt stark i Stockholm. Kapacitet och kvalitet blir allt viktigare och en stor del av de som har möjlighet att välja bredband levererat över fiber gör också det. Fiberbaserade bredband utgör sedan 2015 en majoritet av de fasta abonnemangen i Sverige och kommer som andel av de fasta abonnemangen att fortsatt öka, om än i lägre takt än tidigare.

Mängden överförd data i mobilnäten fortsätter att växa och en allt större andel av trafiken genereras av smarta mobiltelefoner. Den fortsatta förtätningen av 4G och den kommande lanseringen av 5G i Stockholm kommer generera ytterligare datatrafik som i sin tur kommer driva efterfrågan på fiber. För Stokabs vidkommande gäller det att möta denna efterfrågan med avkastande investeringar och lägre hanteringskostnader per förbindelse för att säkerställa fortsatt lönsamhet.

Digitalisering blir en alltmer integrerad del av kärnverksamheten i alla företag och myndigheter. Tillsammans med etablerandet av nya företagsstrukturer, som från början i huvudsak är digitala och som har tillgång till en global digital marknad, bidrar detta till en ökad efterfrågan på snabba och stabila uppkopplingsmöjligheter, vilket kommer förstärka den generella efterfrågan på fiber.

En allmänt förhöjd hotbild i världen, Europa och Sverige samt det faktum att allt fler delar av alla samhällsfunktioner får en betydande digital komponent leder till ökade säkerhetskrav på fibernätet såväl som på noder och knutpunkter samt på stödsystem.

Framväxten av en allt mer uppkopplad värld, där fler och fler saker kommunicerar med varandra, förväntas leda till ett behov av en än mer finmaskig digital infrastruktur. I kombination med 5G, som också antas behöva en mer finmaskig fiberinfrastruktur än 4G, medför detta krav på nya och andra typer av fiberanslutningar. Den tekniska utvecklingen kan också komma att ytterligare förändra den befintliga operatörsmarknaden och eventuellt leda till att nya aktörer etableras.

Utvecklingen av koncept för smarta städer och ett behov för kommuner att klara av att möta medborgarnas efterfrågan på digitala tjänster på ett kostnadseffektivt sätt förstärker ytterligare betydelsen av att kommuner skaffar sig och stärker sin rådighet över den digitala infrastrukturen. De ökade kraven på säkerhet och kommunernas betydelse för totalförsvaret stärker denna betydelse ytterligare.

Regulatoriska förutsättningar

I avsikt att främja investeringar och innovation i ny och bättre infrastruktur och samtidigt tillgodose behovet av att upprätthålla konkurrensen har EU-kommissionen beslutat att reformera det regulatoriska ramverket för telekomsektorn med avsikt att skapa en digital inre marknad (Digital Single Market, DSM). Slutgiltigt beslut kring den nya kodexen (European Electronic Communications Code, EECC) fattades i slutet av 2018. Kodexen utgör en strategisk fråga för svensk IT-politik och det nya nationella regulatoriska ramverket, som för

närvarande bereds inom regeringskansliet, beräknas träda i kraft under 2021 i form av en ny Lag för Elektroniska Kommunikationer (LEK). Under 2020 är det en central uppgift för Stokab att följa den svenska implementeringen av kodexen.

Verksamhetens inriktning 2020

Inriktningen för Stokabs verksamhet är att säkerställa de grundläggande digitala infrastrukturella förutsättningarna för näringslivet och offentlig förvaltning i Stockholm. Utbyggnaden av en robust fiberinfrastruktur med hög säkerhet i Stockholm skapar förutsättningar för företagande och digital delaktighet i hela staden och fiberinfrastrukturen i sig bidrar till att skapa förutsättningar för innovativa och klimatsmarta lösningar.

En förändrad hotbild i omvärlden medför ett ökat fokus på säkerhetsfrågor från såväl kunder som regulatoriska myndigheter. Den av den svenska regeringen fastslagna nationella säkerhetsstrategin med IT- och telekommunikationer som ett särskilt utpekat område inom hotbildsanalysen klargör att telekominfrastrukturen är att beakta som en samhällskritisk möjliggörande funktion vid sidan om bland annat elförsörjning. Verksamheten kommer under 2020 fortsatt fokusera på att höja förmågan i förhållande till totalförsvaret.

S:t Erik Kommunikation

Bolagets tjänster riktar sig till Stockholms stads förvaltningar och bolag. Verksamheten är ett dotterbolag till AB Stokab vilket innebär en tydlighet i förhållande till marknaden.

S:t Erik Kommunikation har ansvar för att handla upp och administrera Stockholms stads kommunikationslösningar. Genom konkurrensutsättning av driften säkerställs att staden som helhet får den mest kostnadseffektiva kommunikationslösningen. S:t Erik Kommunikations huvuduppgift de kommande åren är att, i samverkan med kommunstyrelsen och representanter från Stockholms stads övriga verksamheter, möjliggöra och säkerställa väl fungerande kommunikationslösningar. Bolagets verksamhet bidrar till att stadens e-tjänster görs tillgängliga för medborgare och företag i Stockholms stad och att datakommunikation med externa IT-leverantörer kan fungera väl. Nyttjandegraden av stadens interna datakommunikationsnät ökar kontinuerligt samtidigt som risken för intrång och attacker från Internet är fortsatt hög.

S:t Erik Kommunikation fortsätter arbetet med att samordna stadens samlade tekniknät så att dessa anpassas i enlighet med Strategin för Stockholm som smart och uppkopplad stad. S:t Erik Kommunikations medverkan i genomförandet av Strategin för Stockholm som smart och uppkopplad stad medför att Stockholms stad som helhet får en ökad förståelse om fördelarna med att nyttja stadens gemensamma datakommunikationsnät.

Resultat efter finansnetto beräknas till 14 mnkr för 2020. Investeringarna beräknas uppgå till 20 mnkr.

Personal

Stokabs utveckling är beroende av medarbetarnas prestationer. Kompetenta och motiverade medarbetare på rätt plats möjliggör bolagets fortsatta framgång. Därför bedriver bolaget ett systematiskt arbete såväl vad gäller långsiktigt strategisk som operativt strukturell utveckling av organisation, medarbetare och chefer med syfte att nyttja medarbetarnas fulla potential. Fortsatt arbete avseende digitalisering och automatisering av verksamheten kommer att vara en strategisk fråga för att bolagets affärs- och verksamhetsmål ska uppnås.

Marknads- och omvärldsförändringar innebär att samtlig personal behöver förstå vilka nya krav som kommer att ställas på Stokabs framtida affär samt förmåga att kunna anpassa arbetssätt och tjänsteutbud utifrån kundernas förändrade behov.

Medarbetares arbetstillfredsställelse och arbetsmiljö påverkas i stor utsträckning av den närmaste chefens ledarskapsförmågor. Utvecklingsarbetet med att tydliggöra ansvar och roller samt att utveckla och ta tillvara chefers och medarbetares kapacitet fortsätter. Bolagets kontinuerliga utvecklingsarbete medför att Stokabs sjukfrånvaro inte bör vara högre än 4 procent.

Ekonomisk analys och budget 2020

Resultat efter finansnetto beräknas uppgå till 230 mnkr för 2020, vilket är i linje med kommunstyrelsens förslag till budget för 2020. Resultatutvecklingen påverkas av en rad faktorer såsom exempelvis konjunkturutvecklingen, räntenivåer och utvecklingen inom branschen.

Investeringarna under 2020 beräknas uppgå till 200 mnkr, vilket överensstämmer med kommunstyrelsens förslag till investeringsplan.

Limitbehovet för AB Stokab under 2020 bedöms som oförändrat och uppgår till 900 mnkr. St Erik Kommunikations checkräkningskredit om 100 mnkr är oförändrad.

1. En modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla

I centrum för arbetet 2020 står, liksom tidigare år, att öka nyttjandegraden i fibernätet. Detta ska främst ske genom hög försäljning, vilket förutsätter ett tydligt kundfokus i hela organisationen. Samtliga delar av Stokab ska kunna agera säljstödande inom respektive kompetensområde.

Den ökade efterfrågan på fiberförbindelser föranleder ett behov av att stärka stomnätinfrastrukturen.

Under 2020 fortsätter arbetet med att ansluta ytterligare fastigheter till nodstrukturen – primärt i takt med att staden växer. Detta skapar sammantaget ökade möjligheter för konkurrens på marknaden då operatörer kan nå hela vägen fram till slutkunden oavsett om slutkunden är ett hushåll eller företag. Förutsättningar har därmed skapats för att bredbandsmarknaden i Stockholm på sikt kan bli helt fri och öppen för både hushåll och företag, vilket bidrar till en fortsatt positiv ekonomisk utveckling i regionen.

Utbyggnaden av fiberinfrastrukturen till strategiska områden och i alla delar av staden skapar lika förutsättningar för digital delaktighet i hela staden. Detta stärker förutsättningarna för att skapa ett Stockholm med digitala möjligheter för alla.

Arbetet med att höja säkerheten i strategiskt viktiga delar av nätet fortsätter successivt under 2020, som ett led i att säkerställa tillgängligheten till såväl samhällets offentliga tjänster som kommersiella tjänster. Utbyggnaden och kapacitetsförstärkningen av områdes- och anslutningsnoder är strategiska åtgärder i detta säkerhetsarbete och ytterligare åtgärder för att stärka robustheten i nätet vidtas under 2020. Bolaget övar också sin krisledningsförmåga, helt eller i delar, årligen.

1.1 I Stockholm är människor självförsörjande och vägen till arbete och svenskkunskaper är kort

Stokab avser att under verksamhetsåret bidra till uppfyllelse av kommunfullmäktiges verksamhetsmål 1.1 (I Stockholm är människor självförsörjande och vägen till arbete och

svenskkunskaper är kort) på primärt två sätt. Dels indirekt – bolagets kärnuppdrag, att tillhandahålla ett fibernät på lika villkor, verkar främjande för näringsliv och arbetstillfällen i Stockholm. Dels mer direkt, genom det samarbete som bolaget bedriver med yrkeshögskolor. Stokab samarbetar med Yrkeshögskolan i Nyköping samt med Yrkeshögskolan Xenter i Botkyrka kommun kring yrkesutbildningar inom fiberoptik för de som vill arbeta som fibertekniker/optofibertekniker. Stokabs bidrag till yrkesutbildningarna är att kvalitetssäkra utbildningsplanerna. Samarbetet med yrkeshögskolorna har en strategisk betydelse för att säkra en framtida försörjning av rätt kompetens till Stokabs entreprenörer. Samarbetet fortsätter under 2020.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 I samverkan med arbetsmarknadsnämnden fortsatt erbjuda feriejobb som är meningsfulla och erbjuder ett första steg in på arbetsmarknaden, för att främja goda och jämlika uppväxtvillkor med särskild uppmärksamhet mot socioekonomiska förhållanden i stadsdelsnämndsområdena				
	 Antal tillhandahållna platser för feriejobb	1 st	Tas fram av nämnd	
	 Antal tillhandahållna platser för kommunala visstidsanställningar	0		
	Kommentar Se indikator Stockholmsjobb			
	 Antal tillhandahållna platser för Stockholmsjobb	1 st	Tas fram av nämnd	
	 Antal ungdomar som fått feriejobb i stadens regi	0 st	9 000 st	
	Kommentar På grund av ökade säkerhetskrav med anledning av ny lagstiftning samt Stokabs säkerhetsanalys kommer inte Stokab att kunna ta in ungdomar för feriejobb.			

1.2. Stockholm är en trygg, säker och välskött stad att bo och vistas i

1.3. I Stockholm når barn sin fulla potential då Stockholms skolor och förskolor är de bästa i Sverige

1.4. I Stockholm får människor i behov av stöd insatser i tid präglade av hög kvalitet, evidens och rättssäkerhet

1.5. I Stockholm har äldre en tillvaro som präglas av hög kvalitet, trygghet och självbestämmande

2. En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt

Inriktningen av verksamheten syftar till att säkerställa förutsättningar för ett växande näringsliv som genom den digitala tekniken kan agera globalt med ett minimum av resor.

Fiberinfrastrukturen i sig bidrar därmed till att skapa förutsättningar för klimatsmarta lösningar. Under 2020 ska Stokab samverka med trafiknämnden och miljö- och hälsoskyddsnämnden kring uppdraget att använda Hornsgatan som testbädd för smarta digitala lösningar med avseende på trafikövervakning och regelefterlevnad, exempelvis att visualisera realtidsmätning av luftkvalitet.

Stokab bygger fibernätet i en nät- och nodstruktur som underlättar för en miljövänlig drift. Nät- och nodstrukturen är utformad för att underlätta drift och underhåll av nätet både för kunder och för Stokabs egna verksamhet med bland annat minskade transporter som följd. Stokab kommer under året att utveckla sitt miljö- och hållbarhetsarbete för att svara upp mot de mål som kommer att anges i stadens miljöprogram 2020–2023 och handlingsplaner kopplade till miljöprogrammet, när miljöprogrammet har beslutats av kommunfullmäktige.

För att minimera störningar till följd av bolagets ledningsarbeten och främja en god framkomlighet i staden kommer Stokab fortsatt att vara behjälpligt i trafiknämndens uppdrag att samordna gatuarbeten med andra ledningsdragande bolag i staden samt Stockholm Exergi, SL, Trafikverket och andra aktörer.

Stokab bidrar till uppfyllelsen av kommunfullmäktiges verksamhetsmål 2.1 (Stockholm har Sveriges bästa företagsklimat och ett internationellt konkurrenskraftigt näringsliv) genom bolagets grunduppdrag att tillgodose marknaden med ett öppet och konkurrensneutralt fibernät som ytterst avser att stimulera utvecklingen inom IT- och telekombranschen och därmed Stockholms näringsliv i stort. Inriktningen är att utifrån marknaden behov tillhandahålla ett passivt fibernät till kunderna på likvärdiga villkor. Stokab underlättar därmed för såväl befintliga som nya operatörer och tjänsteleverantörer att träda in på marknaden utan att de själva behöver finansiera den grundläggande infrastrukturen. Förutsättningar skapas därmed för en stärkt internationell konkurrenskraft för företag i Stockholm. Stokab kommer under 2020 fortsätta detta arbete med beaktande av de mål som kommer anges i stadens näringslivspolicy, när denna har beslutats av kommunfullmäktige.

Under 2020 kommer Stokab, tillsammans med kommunstyrelsen och trafiknämnden, planera för installation av fiber i gaturummet för att ha beredskap att svara upp mot framtida efterfrågan på infrastruktur för datatrafik i stadsmiljön. Stokab kommer under verksamhetsåret att tillsammans med kommunstyrelsen fortsätta arbetet med implementeringen av

kommunfullmäktiges Strategi för Stockholm som smart och uppkopplad stad. Bolaget har också beredskap att, utifrån sin kompetens och sin roll som tillhandahållare av passiv fiberinfrastruktur, vara delaktigt i stadens övriga utvecklingsarbete med avseende på innovationer inom urban mobilitet, såsom exempelvis det europeiska konsortiet Knowledge and Innovation Community (KIC) European Innovation and Technology in Urban Mobility (EIT UM) samt samarbetet Senseable Stockholm Lab mellan staden, KTH och Massachusetts Institute of Technology (MIT).

Stokab har under de senaste åren successivt byggt ut det operatörsneutrala nätet för att möjliggöra att det absoluta flertalet av stockholmarna ska få tillgång till högkvalitativa bredbandsjänster. Därigenom bidrar Stockholms stad och Stokab till goda förutsättningar för ekonomisk utveckling i hela staden och till en sammanhållen stad. Vid nybyggnation i Stockholms stad genomför Stokab fiberutbyggnad och anslutning direkt i samband med byggnationen av fastigheten.

2.1. Stockholm har Sveriges bästa företagsklimat och ett internationellt konkurrenskraftigt näringsliv

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Fortsätta att i samarbete med kommunstyrelsen stödja implementeringen av Strategi för Stockholm som smart och uppkopplad stad				Deltaga i Implementeringen av Strategi för Stockholm som smart och uppkopplad stad
 Inom sina ansvarsområden främja nyföretagande och entreprenörskap				Främja nyföretagande och entreprenörskap

2.2. Stockholm byggs attraktivt, tätt och funktionsblandat utifrån människors och verksamheters skiftande behov

2.3. Stockholms infrastruktur främjar effektiva och hållbara transporter samt god framkomlighet

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Samverka med trafiknämnden och miljönämnden för att använda Hornsgatan till testbädd för smarta digitala lösningar				Testbädd smarta digitala lösningar Hornsgatan
 Tillsammans med kommunstyrelsen och trafiknämnden planera för och tillgängliggöra trafikljus och andra installationer för				Fiberansluta tillgängliga trafikljus och andra installationer

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
fiberdragning				
 Vara behjälpliga i trafiknämndens uppdrag att samordna gatuarbeten med övriga ledningsdragande bolag i staden samt Trafikverket, SL, Fortum och andra aktörer för att främja framkomligheten				Samförläggningar

2.4. Stockholm är en modern kultur- och evenemangsstad med en stark besöksnäring

2.5. Stockholm är en hållbar stad med en god livsmiljö

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Arbeta in Stockholm stads miljöprogram 2020-2023, Handlingsplan för fossilfritt Stockholm 2040 inklusive Klimatbudget samt andra handlingsplaner kopplade till miljöprogrammet i verksamhetsplanerna				
	 Andel bygg- och anläggningsentreprenader i stadens region som uppfyller stadens krav avseende användning av Byggvarubedömningen (BVB) eller därmed jämförliga system		100 %	
	Kommentar I de entreprenader där den är tillämplig			
	 Relativ energieffektivisering i stadens verksamheter	0 %	2 % energieffektivisering relativt 2018	
	Kommentar Av köpt energi utgör 97 % verksamhetsel, dvs. kundernas elförbrukning. Stokab styr inte över kundens val av utrustning i nätet			
	 Totalt köpt energi i stadens verksamheter	9,5 GWh	1945 GWh	
	Kommentar			

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	Av köpt energi utgör 97 % verksamhetsel, dvs. kundernas elförbrukning, resterande del utgör egen förbrukning			

3. En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden

3.1. Stockholm har en budget i balans och långsiktigt hållbara finanser

Kommunfullmäktige anger som verksamhetsmål 3.1 att Stockholm har en budget i balans och långsiktigt hållbara finanser. Målet tar särskilt sikte på vikten av att hantera betydande investeringsvolymerna genom adekvat prioritering och med långsiktigt hållbar finansiering. Stokab avser att under verksamhetsåret genomföra investeringar i enlighet med kommunfullmäktiges investeringsplan.

Investeringarna beräknas uppgå till 200 mnkr under 2020, en nivå i paritet med budgeterade investeringar 2019. Under planperioden kommer Stokab att fortsätta utveckla stomnätinfrastrukturen, inklusive noder och knutpunkter, för att klara den framtida ökade generella efterfrågan och garantera tillgången till konkurrensneutral svartfiber. Ökade säkerhetskrav leder också till behov av investeringar i säkerhetshöjande åtgärder. Investeringarna är strategiska.

Resultatet efter finansnetto beräknas till 230 mnkr för 2020. Resultatutvecklingen påverkas av en rad faktorer såsom exempelvis orderingång, konjunkturutveckling, räntenivåer och utvecklingen inom branschen.

Den aviserade lanseringen av 5G i Stockholm, framväxten av olika IoT-lösningar och alltmer uppkopplade hem kommer att förstärka den generella efterfrågan på fiber de kommande åren. Framväxten av en alltmer uppkopplad värld där fler och fler saker kommer att kommunicera med varandra över internet, ofta benämnt "internet of things" (IoT) eller "sakernas internet", förväntas leda till ett behov av en mer finmaskig digital infrastruktur. Under 2020 fortsätter arbetet med att förstärka och förtäta nätet för att klara de krav som kommande lansering av 5G och olika IoT-lösningar kommer ställa. Utbyggnad av anslutningar för IoT och 5G kommer att ske i samband med beställningar från kund för att möta efterfrågan vartefter den uppstår.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	 Andel administrations- och indirekta kostnader	9 %		
	 Avvikelse investeringsbudget, %	200 mnkr		
	 Resultat efter finansnetto(mnkr)	230		

3.2. Stockholm använder skattemedlen effektivt till största nytta för stockholmarna

Verksamhetsmål 3.2 i kommunfullmäktiges budget lyder att Stockholm använder skattemedlen effektivt till största nytta för stockholmarna. Målet avser att säkerställa kostnadseffektivitet,

hög kvalitet i bolagens verksamheter samt deras attraktivitet som offentliga arbetsgivare.

En ökad digitalisering av såväl interna som externa samt kundrelaterade rutiner och processer är centralt för att åstadkomma en hög försäljning och en effektiv förvaltning. Under 2020 fortsätter det arbetet och Stokab kommer utveckla sina processer utifrån målet om ytterligare förbättrad service och flexibilitet i förhållande till kunderna samt kostnadseffektivitet och kompetensförsörjning.

Genom förbättrade processer har bolagets ledtider avsevärt kunnat förkortas till nytta för kunderna. En fortsatt viktig uppgift för Stokab under åren framåt är att fortsätta utveckla bolagets samtliga delar i syfte att nå en ökad kundnöjdhet. En viktig del i det fortsatta förbättringsarbetet är att upprätthålla leveransprecisionen på nuvarande höga nivå och att bibehålla nivån på felavhjälpning. Detta ska också ses i förhållande till den kraftiga ökningen av antalet uthyrda fiberförbindelser.

Bolagets förmåga att långsiktigt kunna attrahera, utveckla och behålla medarbetare är viktiga komponenter för bolagets möjlighet att vara framgångsrikt. Stokab bedriver en proaktiv personalpolitik.

Utifrån ett tydligt kundfokus är alla medarbetare delaktiga i att ständigt utveckla processer och rutiner.

Upphandling och inköp utgör en strategisk del i Stokabs effektiviseringsarbete.

Utgångspunkten är att kvaliteten säkras genom tydliga krav samt att upphandlingen används som ett medel att driva på en hållbar utveckling. Under 2020 beräknas inköp av varor och tjänster uppgå till ca 347 mnkr (2019, ca 318 mnkr) varav ca 196 mnkr (2019, ca 156 mnkr) avser investeringar.

Ny- och merförsäljningen inom Stokab-koncernen beräknas för 2020 uppgå till 200 mnkr (ordervärde). Denna försäljning bedöms leda till att 3 050 nya fiberförbindelser levereras till kunderna.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Ansvara för att fibernätet byggs ut och förtätas för att möta framtida efterfrågan inom 5G och IoT	Antal levererade fiberförbindelser efter ny- och merförsäljning	3 050		
	 Aktivt Medskapandeindex 	84	82	
	 Andel upphandlade avtal där en plan för systematisk uppföljning har tagits fram	100 %	90%	
	 Andel upphandlingar där marknadsdialog har genomförts	100 %	Tas fram av nämnd/styr else	
	 Index Bra arbetsgivare	84	84	
	 Sjukfrånvaro 	4 %	Tas fram av nämnd/styr else	
	 Sjukfrånvaro dag 1-14	4 %	Tas fram	

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	♂		av nämnden	

Verksamhetsplan 2020

Svenska Bostäder

Innehållsförteckning

Sammanfattning	3
Ekonomisk analys.....	3
1. En modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla	4
2. En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt	11
3. En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden	18

Bilagor

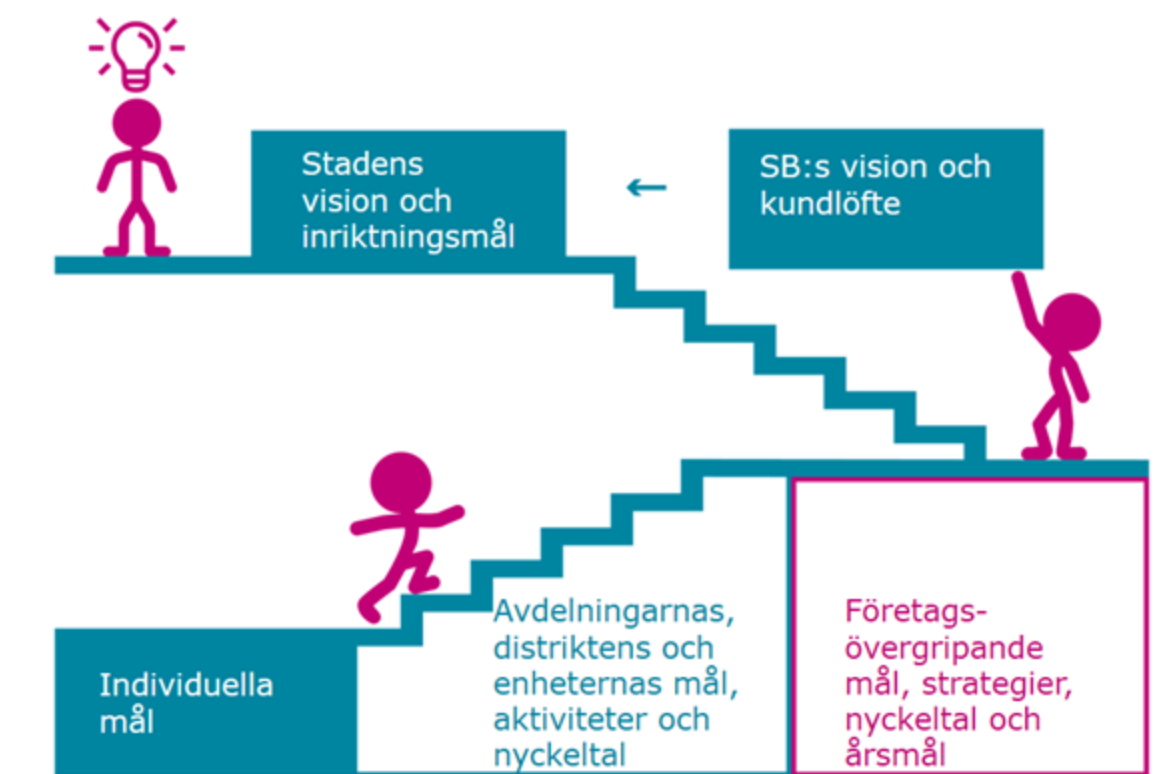
Bilaga 1: LIMITTABELL 2020 Svenska Bostäder

Bilaga 2: Stora projekt 2020 Svenska Bostäder

Sammanfattning

Svenska Bostäder ska ha ett varierat och attraktivt fastighetsbestånd för uthyrning till boende och verksamheter i Stockholm. Bolaget arbetar för att tillhandahålla hållbara och trygga bostadsmiljöer vilket kräver långsiktighet och ansvarstagande inom samtliga våra verksamhetsområden. På ett engagerat och affärsmässigt sätt skapar vi individuella och trygga lösningar för långsiktiga kundrelationer.

Arbetet med bolagets verksamhetsplaner och budgetar utgår från stadens tre inriktningsmål. Svenska Bostäder har dessutom fastställt en vision; "Sveriges nöjdaste kunder" och ett kundlöfte; "Som en hyresvärd borde vara", fem långsiktiga mål samt övergripande strategier. Årligen bryts detta ned i specifika strategier och aktiviteter för respektive avdelning/distrikt/enhet. På medarbetarnivå sätts individuella mål som syftar till att nå stadens vision och mål.



Ekonomisk analys

Budgeterat resultat efter finansnetto är 224 mnkr och bygger på av ägaren satt resultatnivå. Intäkterna beräknas öka med ca 110 mnkr i jämförelse med prognos för 2019, vilket framför allt förklaras med tillkommande nyproduktion och den årliga generella hyreshöjningen. Driftskostnader (exklusive fastighetsskatt och markavgifter) ökar med ca 50 mnkr jämfört med prognos för 2019, varav taxebundna kostnader står för 24 mnkr av ökningen. Planerade reparationer ges ökat utrymme med ca 14 mnkr i syfte att långsiktigt sänka de akuta reparationerna. Kostnaden för fastighetsskatt och markavgifter ökar med ca 10 mnkr. Sammantaget ger detta ett driftnetto på 1 270 mnkr och en överskottsgrad på 40%. Fastighetsavskrivningarna ökar med ca 90 mnkr jämfört med prognos för 2019, och de finansiella kostnaderna ökar med 15 mnkr kopplat till en ökad upplåning.

Den totala investeringsvolymen är 2 270 mnkr där nyproduktionen uppgår till 1 239 mnkr,

strategiska ombyggnationer uppgår till 727 mnkr och ersättningsinvesteringar till 304 mnkr. Den höga investeringsvolymen kommer att generera betydande avskrivningar i framtiden.

Det finns inga planerade förvärv för perioden. Ett av 2020 års ägardirektiv är att genomföra avyttring av Vällingby Centrum. Eftersom en sådan process tar tid ligger dock resultatet från verksamheten kvar i budgeten under hela 2020. På motsvarande sätt ligger resultatet från fastigheter som eventuellt ombildas till bostadsrätter (utifrån ägardirektiv från 2019) kvar i budgeten. Ingen resultatpåverkan av eventuella reavinster ingår i budgeten.

1. En modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla

Svenska Bostäder arbetar mot att nå detta mål via två av våra långsiktiga mål:

Vi är bäst på hyresrätt i Stor-Stockholm

Vi tar ett långsiktigt ansvar för relationen med våra hyresgäster och värdet på våra fastigheter. Vi planerar och styr utifrån utfallet i vår årliga nöjd-kund-undersökning där serviceindex är den sammanfattande indikatorn.

Vi har hållbara och trygga bostadsmiljöer

Vi skapar trygghet genom regelbundna ronderingar och trygghetsvandringar. Vi utvecklar centrum och har ett nära samarbete med stadsdelar, fastighetsägarföreningar, hyresgäsföreningar och andra lokala aktörer. Vi planerar och styr våra insatser utifrån det trygghetsindex som vår årliga nöjd-kund-undersökning ger.

1.1 I Stockholm är människor självförsörjande och vägen till arbete och svenskkunskaper är kort

Svenska Bostäder har anslutit sig till Integrationspakten och kommer på det sättet bidra till att korta vägen till svenska språket och till arbete. Vi kommer under 2020 att utveckla vårt mottagande av ferieungdomar för att höja kvalitén på vårt erbjudande till dem. Vi fortsätter att ta emot praktikanter och bidrar med insatser inom Stockholmsjobb. I våra upphandlingar ställer vi krav på våra leverantörer att skapa arbetstillfällen och platser för ferieungdomar.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Delta i arbetsmarknadsnämndens integrationspakt, exempelvis genom att erbjuda arbetstillfällen				Delta i arbetsmarknadsnämndens integrationspakt. Ta ställning till hur bolaget kan bidra – antingen med arbetstillfällen eller mentorskap alternativt både och.
 I samverkan med arbetsmarknadsnämnden fortsatt erbjuda feriejobb som är meningsfulla och erbjuder ett första steg in på arbetsmarknaden, för att främja goda och jämlika uppväxtvillkor				Erbjuda praktikplatser och visstidsanställningar.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
med särskild uppmärksamhet mot socioekonomiska förhållanden i stadsdelsnämndsområdena				
	 Antal tillhandahållna platser för feriejobb	75 st	Tas fram av nämnd	
	 Antal tillhandahållna platser för kommunala visstidsanställningar	7		
	 Antal tillhandahållna platser för Stockholmsjobb	3 st	Tas fram av nämnd	
	 Antal ungdomar som fått feriejobb i stadens regi	0 st	9 000 st	

1.2. Stockholm är en trygg, säker och välskött stad att bo och vistas i

Svenska Bostäder tar ett långsiktigt ansvar för utvecklingen av våra bostadsområden, relationen med våra hyresgäster och värdet på våra fastigheter. Vi fortsätter att förstärka vårt skalskydd i samband med större upprustningar och i enskilda fastigheter där vi utifrån trygghetsbesiktningar ser att vi har ett behov av att utveckla den fysiska miljön. Under 2020 kommer vi bland annat att arbeta aktivt med förbättringsåtgärder i Hässelby-Vällingby. I samarbete med stadsdelsförvaltningar, Trafikkontoret, och andra fastighetsägare i området kommer vi ha starkt fokus på den fysiska miljön kring våra centrumanläggningar. Tillsammans med samtliga aktörer i Husby Centrum planerar vi aktiviteter för att genomföra visionen om ett mat- och kulturtorg. Att befolka torgen och skapa aktiviteter som attraherar människor att besöka Husby Centrum är en central del i arbetet. I och med att Kulturskolan och Stadsteatern flyttar in i Husby Centrum skapas nya möjligheter.

Fastighetsägarföreningarna i Järva, Hässelby-Vällingby, Skärholmen och Rågsved är även fortsatt ett av bolagets viktigaste verktyg i det trygghetsskapande arbetet. Via samarbetet utvecklas metoder och erfarenheter delas. Gemensamma arbetssätt skapar förutsättningar för ett effektivare nyttjande av resurser och suddar ut fastighetsgränser. Flera av föreningarna har inför 2020 genomfört visionsarbete för att utvecklas och hitta nya former för ett mer tydligt platsfokus.

Dialogen med våra hyresgäster kring trygghetsfrågor är i centrum även 2020 då vi vidareutvecklar vårt koncept med trygghetsdagar och för ut det i fler områden. Vårt dagliga arbete med ronderingar skapar trygghet i vardagen.

Vi satsar på att utveckla våra centrumanläggningar, och skapa bättre nyttjande av befintliga lokaler genom att matcha lokaler med rätt verksamhet och för att underlätta för civila samhället.

Vi deltar tillsammans med systerbolagen i projektet Rättvist byggande. Det syftar till att motverka svart arbetskraft och främja goda arbetsvillkor för anställda i byggbranschen som utför byggarbetsuppgifter för bolagets räkning.

Under 2020 kommer bolagets arbete med att initiera utredningar kring oriktiga hyresförhållanden att intensifieras. Genom utvecklad samverkan med övriga aktörer är bolagets

ambition att öka kvalitén i utredningar kring oriktiga hyresförhållanden och bostadsbedrägerier.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Beakta stadens arbete om våldsbejakande extremism i samband med uthyrning				Beakta stadens riktlinjer i samband med verksamhet i hyresgästföreningslokaler.
				Ta del av stadens arbete för beaktning vid uthyrning.
 Delta i arbetet att i dialog med de boende göra Stockholm till en tryggare stad, exempelvis genom att skapa tryggare stadsmiljöer vid nybyggnation och vid renoveringar. Arbetet ska fortsätta med, och lärdomar dras från tidigare, dialogdrivna områdesprojekt i ytterstaden				Delta aktivt i fastighetsägarföreningar i Järva, Hässelby-Vällingby, Skärholmen och Rågsved.
				Genomföra dialoger med hyresgästerna på temat trygghet.
 Delta i stadens nätverk mot våldsbejakande extremism				Bolagets säkerhetsstrateg deltar i stadens nätverk mot våldsbejakande extremism.
 I samarbete med andra relevanta aktörer intensifiera arbetet mot oriktiga hyresförhållanden, olovlig andrahandsuthyrning och bostadsrelaterade bedrägerier, samt utveckla samverkan och stöd för att motverka utsattheten för de människor som berörs				Öka antalet initierade utredningar kring oriktiga hyresförhållanden.
 I samarbete med arbetsmarknadsnämnden och socialnämnden ta ett ökat socialt ansvar kring sina fastigheter genom att exempelvis samverka med relevanta aktörer i civilsamhället och näringslivet samt de boende				I dialog med våra hyresgäster och andra lokala aktörer fortsätta att utveckla och genomföra trygghetsvandringar och trygghetsdagar.
 I samarbete med socialnämnden, stadsdelsnämnderna och				Genom utvecklad samverkan med övriga aktörer bidra till att höja kunskapen samt öka

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
Bostadsförmedlingen i Stockholm AB motverka oriktiga hyresförhållanden på bostadsmarknaden samt tillhandahålla stöd och hjälp för att motverka utsattheten för de som berörs				kvaliteten i utredningar kring oriktiga hyresförhållanden.
 I samverkan med socialnämnden, miljö- och hälsoskyddsnämnden, stadsdelsnämnderna samt rättsvårdande myndigheter och skatteverket motverka den svarta ekonomin och organiserad brottslighet				Delta i nätverk samt utbildningar avseende svarthandel med hyreskontrakt.
				Genomföra systematiska kontroller inom ramen för rättvist byggande.
 Skapa förutsättningar för flexibel lokalanvändning				Verka för att skapa reversibla förskolelokaler som kan ställas om till bostäder när lokalen inte nyttjas som förskola längre.
 Stärka hyresgästernas möjlighet att påverka grad av standardhöjning i samband med upprustning				Vid upprustning presenteras en basnivå av bolaget utifrån fastighetsägarens ansvar samt kollektiva och individuella val av standardhöjning utifrån dialog i samråden.
 Säkerställa tillgången på skyddade boende för våldsutsatta				Bostadsförmedlingen hanterar förtursutredningar. Svenska Bostäder ställer sig positiva till förtursärenden.
 Upprätthålla boendekvaliteten och de kulturhistoriska värdena i AB Stadsholmens bestånd				Samordna olika komponenters underhållsbehov och uppdatera behovsbedömningsplanen.
				Utveckla och implementera vår modell för stambyten (Mariabergslyftet).
 Utifrån relevant data, lokala lägesbilder och orsaksanalyser tillsammans med polis, näringsliv, civilsamhället och andra viktiga aktörer genomföra trygghetsskapande				Arbeta successivt med att öka tillgängligheten i befintligt bestånd genom att exempelvis arbeta med enkelt avhjälpta hinder.
				Samverka med lokala fastighetsägarföreningar

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
åtgärder i den offentliga miljön inom det egna ansvarsområdet. Åtgärderna ska inkludera ett barnperspektiv, jämställdhetsperspektiv och tillgänglighetsperspektiv				r och stadsdelarna kring olika trygghetsskapande aktiviteter och platsfokus.
 Utvärdera och utveckla formerna för så kallade kompiskontrakt				Tillsammans med bostadsbolagen och bostadsförmedlingen presentera utvärderingen av kompiskontrakt.
 Verka för god rörlighet inom det egna beståndet	 Andel omflyttning inom allmännyttan, %	19		
				Aktivt arbeta utifrån bolagets rutin för omflyttningar och evakuering vid ombyggnationer.
				Se över fördelningen mellan internkön och reguljära kön vid uthyrning av nyproduktion.
	 Bostadsbolagens hyresgästers nöjdhet med bostad, allmänna utrymmen, utemiljö	78,6	Tas fram av styrelse	
	 Produktindex	78,6		Fortsätta upprustningen av våra fastigheter.
	 Rent och snyggt	79		Genomföra systematiska ronderingar och uppföljning av entreprenörsavtal.
	 Serviceindex	83,5		Genomföra veckovis uppföljning av Kundvisaren och Kundcenterstatistik i bovärd- och boförmedlarteamen. Analys och åtgärder på avvikelser i syfte att minska antalet samtal och felanmälningar
	 Trygghetsindex	80,8		Genomföra regelbundna trygghetsvandringar och identifierade åtgärder.
				Stärka dialogen med hyresgästerna för att öka den upplevda

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				tryggheten.
				Verka för trygghetscertifiering i samarbete med de lokala Fastighetsföreningarna.
				 Trafiknämnden ska ta fram en nämndsövergripande handlingsplan för att samordna, upprätthålla och innovativt utveckla stadens arbete med skadedjursbekämpning. Arbetet sker i samarbete med fastighetsnämnden, stadsdelsnämnderna, AB Svenska Bostäder, AB Familjebostäder, AB Stockholmshem, Stockholms Hamn AB och Stockholm Vatten och Avfall

1.3. I Stockholm når barn sin fulla potential då Stockholms skolor och förskolor är de bästa i Sverige

1.4. I Stockholm får människor i behov av stöd insatser i tid präglade av hög kvalitet, evidens och rättssäkerhet

Bolaget bidrar i arbetet för att stötta boendeförhållandena för utsatta i staden genom att tillhandahålla Försöks- och träningslägenheter, Bostad-först-lägenheter och genomgångsboenden. Arbetet sker i nära dialog med övriga aktörer. Vräkningsförebyggande arbete sker i samarbete mellan bostadsbolagen och stadsdelarna. Svenska Bostäder arbetar utifrån tydliga rutiner. Inom ramen för Fastighetsägare Järva och Hässelby-Vällingby planeras utbildning kring våld i nära relationer för fastighetsbolagens personal under 2020.

Arbetet utifrån tillgänglighetsinventering och gemensam märkning fortskrider.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Bidra till stadens mål om att förmedla försöks- och träningslägenheter inklusive Bostad Först, samt till stadens arbete med förturslägenheter				Leverera det antal försöks- och träningslägenheter som Bostadsförmedlingen har satt som mål.
				Svenska Bostäder kommer i samarbete med Bostadsförmedlingen och systerbolagen att bidra till att öka antalet Bostad-Först lägenheter utifrån Bostad-Försts

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				möjligheter att ta emot fler lägenheter.
 I samarbete med socialnämnden och äldre- och barnnämnden ta fram en enhetlig definition av vad en tillgänglig bostad är, tillsammans med Micasa inventera bostadsbostadsbeståndet utifrån denna definition, och i samarbete med Bostadsförmedlingen i Stockholm AB och Micasa göra resultatet sökbart för bostadssökande				Utifrån en gemensam definition av begreppet tillgänglig bostad återuppta arbetet med att göra resultatet sökbart.
 Samverka med socialnämnden kring vräkningsförebyggande åtgärder och arbeta för att minimera antalet avhysningar				Genomföra ett aktivt vräkningsförebyggande arbete tillsammans med systerbolagen och stadsdelsförvaltningarna.
	 Antal friställda lägenheter åt nyanlända	15		Erbjuda korttidskontrakt via SHIS.
	 Bostadsbolagens hyresgästers nöjdhet med bolagens service	83,5		Löpande följa upp Kundcenterstatistik samt genomföra årlig nöjd-kund-undersökning.
				 Socialnämnden ska i samarbete med bostadsbolagen, Bostadsförmedlingen och SHIS Bostäder tillhandahålla genomgångsbostäder för barnfamiljer som under lång tid levt i osäkra boendeförhållanden. För detta ändamål ska 100 av de försöks- och träningslägenheter som staden årligen förmedlar vikas till genomgångsbostäder i SHIS Bostäders regi.

1.5. I Stockholm har äldre en tillvaro som präglas av hög kvalitet, trygghet och självbestämmande

2. En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt

För att nå stadens mål arbetar Svenska Bostäder här mot sina långsiktiga mål:

Vi bygger nytt, mycket och bra

Svenska Bostäder ska hålla en produktionstakt om i snitt 500 nya lägenheter per år och vi bygger hållbart med god kvalitet för ett långsiktigt förvaltande.

Vi har *hållbara* och trygga bostadsmiljöer

Vårt hållbarhetsarbete innefattar dimensionerna ekonomi, sociala frågor och miljö. Vi har en inriktning att nå Miljöbyggnad Silver i vår nyproduktion och vi arbetar för att långsiktigt minska energianvändningen i bolaget.

2.1. Stockholm har Sveriges bästa företagsklimat och ett internationellt konkurrenskraftigt näringsliv

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Inom sina ansvarsområden främja nyföretagande och entreprenörskap				Tillhandahålla lokaler i HusbyCentrum för nya unga företagare från närområdet.
				 Bostadsbolagen ska ta fram affärsplaner för det kommersiella utbudet i linje med stadens näringslivspolicy

2.2. Stockholm byggs attraktivt, tätt och funktionsblandat utifrån människors och verksamheters skiftande behov

Svenska Bostäder färdigställer sitt första Stockholmshus med inflyttning under 2020. Sju punkthus uppförs i Tensta som en förtätning i det befintliga beståndet. En av framgångsfaktorerna för Stockholmshuset är den snabba stadsbyggnadsprocessen som möjliggörs genom det goda samarbetet med Exploaterings- och Stadsbyggnadskontoret samt samarbetet med ramavtalade byggentreprenörer.

Vi vill öka andelen Stockholmshus och fortsätter samarbetet med stadens förvaltningar för att effektivisera stadsbyggnadsprocessen och för att hitta lämplig mark att bygga på.

Sammanlagt beräknar vi färdigställa 420 nya lägenheter under året. Bl.a. sker inflyttning i vår satsning på Snabba Hus i Råcksta och Norra Ängby. Bostäderna för unga uppförs i samarbete med jagvillhabostad.nu.

I projektet Albano pågår produktion av drygt 1 000 student- och forskarlägenheter och i Hagastaden planerar vi för 320 studentbostäder.

Svenska Bostäder arbetar vidare på två projektidéer för boende 70+ i Vällingby. Tanken är ett boende med gemensamhetsytor för att träffas och möjliggöra sällskap.

Inom ramen för Sveriges Allmännyttas Klimatinitiativ ställer vi klimatkrav på leverantörer. Särskilt stor klimatpåverkan har vi när vi bygger nytt och bygger om.

Vi fortsätter arbetet att långsiktigt minska energianvändning i bolaget. Vi har en inriktning att nå Miljöbyggnad silver i vår nyproduktion. Beslut tas i varje projekt beträffande certifiering.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Bidra till en effektiv stadsutveckling genom att delta i en samlad produktionsplanering tillsammans med kommunstyrelsen, exploateringsnämnden, stadsbyggnadsnämnden, trafiknämnden och andra berörda nämnder och bolagsstyrelser				Genom exempelvis Stockholmshusprojektet och satsningar som Fokus Skärholmen driva stadsutvecklingsprojekt tillsammans med stadens förvaltningar och bolag.
 Leda arbetet med projekt Stockholmshusen, och tillsammans med exploateringsnämnden och stadsbyggnadsnämnden aktivt delta i planering och genomförande, bland annat genom deltagande i såväl styrgrupp som arbetsgrupp. Projektet ska vidareutvecklas i syftet att förenkla planeringsprocessen, sänka byggkostnaderna och få ned hyresnivåerna	 Antal påbörjade lägenheter i Stockholmshus	80		
				Aktivt arbeta med konceptet "Stockholmshus".
				Delta tillsammans med systerbolagen i Stockholmshusprojektet.
 Uppnå en nybyggnationstakt på 1 500 bostäder per år	 Antal färdigställda lägenheter	420		Färdigställa de lägenheter som beräknas bli färdiga för inflyttning under året.
	 Antal lägenheter i bolagets projektportfölj	4 600		Aktivt arbeta med projektportfölj, samt intensifierade möten med Stadsbyggnadskontoret och Exploateringskontoret om nya markanvisningar.
				Genomföra Snabbahus-projektet Bergslagsvägen med 134 lägenheter.
				Utifrån en gemensamt

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				med systerbolagen framtagna ackvisionsstrategi, arbeta fram en karta och plan.
 Utredda vilka fastigheter i bestånden som har förutsättningar för påbyggnationer på taken, exempelvis genom extra våningstal eller radhus				Genomföra inventering av möjliga fastigheter för påbyggnad.
 Verka för byggandet av fler kollektivhus och andra alternativa boendeformer				Undersöka möjligheten att bygga kollektivhus eller andra alternativa boendeformer i nya projekt.
 Verka för fler studentbostäder, både temporära och stadigvarande	 Antal påbörjade studentlägenheter	0		I projektet Albano pågår produktion av 1021 student- och forskarlägenheter och i Hagastaden planerar vi för 320 studentbostäder.
				I projektet Albano byggs olika typer av studentboende-korridorsboende-kompisboende-egna lägenheter samt forskarlägenheter, totalt drygt 1 000 lägenheter.
 Öka andelen bostäder i Stockholmshusprojekt i förhållande till bostäder i bolagens övriga nyproduktion				Fortsätta arbetet med Stockholmshus inklusive att se över projektportföljen för att prioritera Stockholmshus.
	 Antal påbörjade bostäder	375 st	10 000	
	 Antal påbörjade hyresrätter av stadens bostadsbolag	375	Tas fram av styrelse	

2.3. Stockholms infrastruktur främjar effektiva och hållbara transporter samt god framkomlighet

Svenska Bostäder installerar laddningsplatser till elbilar i anslutning till parkering i befintliga och nya fastigheter i samband med ny- och ombyggnation och arbetar fram ett mobilitetskoncept som bl.a. innefattar hur poollösningar ska fungera i förvaltningen.

Bolaget har en tydlig strategi för att avyttra kvarstående etanolbilar. Vid nyanskaffning väljs alltid elbilar.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Skapa förutsättningar att ladda elbil vid varje nyproduktionsprojekt, eller större renoveringsprojekt där parkeringsplatser ingår				Installera laddningsplatser till elbilar i anslutning till parkering i befintliga och nya fastigheter i samband med ny- och ombyggnation.
 Stimulera delningsekonomi exempelvis genom att bl.a. arbeta för bilpool och cykelpool i all nybyggnation				Arbeta fram mobilitetskoncept för bolaget som bl.a. innefattar hur poollösningar ska fungera i förvaltningen.

2.4. Stockholm är en modern kultur- och evenemangsstad med en stark besöksnäring

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Delta i arbetet med att främja stadens kultur- och nöjesliv för att stärka stadens attraktions- och konkurrenskraft				Utveckla Björkhagen Centrum med ytor för kulturverksamhet i samarbete med kulturförvaltningen. Öka samarbetet kring mat- och kulturtorget i Husby Centrum.

2.5. Stockholm är en hållbar stad med en god livsmiljö

Svenska Bostäder har anslutit sig till Sveriges Allmännyttas klimatinitiativ. Under 2020 innebär det att bolaget kommer att bidra inom tre fokusområden.

- minska behovet av energi som framställs på ett sätt som har stor klimatpåverkan, den reservkraft som energibolagen kan behöva använda under de allra kallaste dagarna. Pilotprojektet som nu genomförs tillsammans med Sthlm Exergi berör 5 fastigheter fördelade på de olika distrikten.

- ställa klimatkrav i upphandlingar av leverantörer, särskilt vi ny- och ombyggnationer. Vi arbetar för att minska miljöpåverkan från bygg- och anläggningsfasen i våra projekt.

- göra det enklare för hyresgästerna att minska sin klimatpåverkan. Exempelvis utvecklar vi mobilitetslösningar och vi fortsätter med att möjliggöra matavfallsinsamling.

Bolagets strategi är att bygga hållbart med hög kvalitet och låg energianvändning. Vi fortsätter jobba med utveckling och uppföljning av energianvändning och ny teknik i våra projekt.

Utgångspunkt i vårt arbete är vår beskrivning "Energiverksamhet och mål 2019-2023". I förvaltningen fortsätter vi arbeta med referensgivarstyrning av lägenheter, driftoptimering av anläggningar samt energieffektiviseringsåtgärder som tilläggsisoleringar och vattensparåtgärder.

Med utgångspunkt i bolagets kartläggning av fastigheter som bedöms riskutsatta för skyfall eller övertemperaturer kommer vi under 2020, börja utreda möjliga åtgärder för att minimera

effekterna av dessa.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Arbeta för att öka andelen plusenergi- eller passivhus inom sina bestånd i syfte att på sikt uppnå en neutral eller negativ nettoanvändning av uppvärmningsenergi				Utreda förutsättningarna för att öka andelen plusenergi- och passivhus.
 Arbeta för att öka användningen av biokol i stadens växtbäddar				Arbeta för ökad användande av biokol i planteringsytor för vattenrening, kolinlagring samt vatten- och näringshållande egenskaper.
 Arbeta in Stockholm stads miljöprogram 2020-2023, Handlingsplan för fossilfritt Stockholm 2040 inklusive Klimatbudget samt andra handlingsplaner kopplade till miljöprogrammet i verksamhetsplanerna				Vi avvaktar beslut om stadens miljöprogram för att sedan arbeta in detta.
 Bedöma möjligheten att omvandla befintliga byggnader till grupp- och servicebostäder, samt underlätta byggandet av bostäder för personer med funktionsnedsättning i samråd med berörda nämnder				I tidiga skeden beakta behovet i samråd med exploaterings- och stadsbyggnadskontoret (kopplad till grupp- och servicebostäder)
 Bidra till att uppnå stadens mål för matavfallsinsamling, samt planera för kommande obligatorium om fastighetsnära eller kvartersnära insamling				Lösningar för matavfallsinsamling implementeras i samtliga ny- och ombyggnadsprojekt.
				System för hämtning implementeras i det befintliga beståndet enligt framtagen plan.
 Bidra till en stärkt samverkan för effektiv snöröjning inom och i anslutning till bolagens fastigheter				Initiera dialog med stadens aktörer och närliggande fastighetsägare kring snöröjning.
 Delta i trafikinämndens framtagande av en förvaltningsövergripande handlingsplan för att upprätthålla och innovativt utveckla stadens arbete med				Aktivt bidra i arbetet med förvaltningsövergripande handlingsplan för skadedjursbekämpning utifrån bolagets kompetens och

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
skadedjursbekämpning				erfarenheter.
 Intensifiera arbetet med att genomföra energieffektiviserande åtgärder				Undersöka vilka ytterligare möjligheter som finns att energieffektivisera i befintligt bestånd och vilka kostnader som är förenade med detta.
 Prioritera och åtgärda skyfallsrelaterade risker i befintlig och planerad bebyggelse				Prioritera åtgärder efter genomförd inventering och ta fram åtgärdslistor för högriskfastigheter med kostnadsförslag.
 Verka för en ökad nybyggnation av flerbostadshus i trä				Verka för att identifiera ett lämpligt projekt avseende nybyggnation i trä.
 Vid nybyggnation och renovering utgå från att tak ska nyttjas, antingen med solceller eller med gröna tak				Möjlighet och lämplighet att ha solceller eller gröna tak utvärderas i projekten.
 Välja uppvärmningsmetod vid nyproduktion eller ombyggnad utifrån ett stadsövergripande perspektiv på kraftfrågor, eleffekt och klimat				Uppvärmningsmetod utgörs i sin helhet av fjärrvärme. I vissa nybyggnadsprojekt testar vi geo- eller bergvärmelösningar med målet att hitta innovativa lösningar.
 Överväga strategiska övertaganden av enskilda bostadsrättsprojekt om de ekonomiska förutsättningarna är tillräckligt gynnsamma				Övertagande av projekt utreds om frågan blir aktuell.
	 Andel av stadens byggnader som är miljöklassade	1,22 %	Tas fram av nämnd/bolagsstyrelse	Utse två projekt som ska certifieras enligt miljöbyggnad, ett nybyggnad och ett ombyggnad.
	 Andel av stadens egna fastigheter med byggnader som används för något av ändamålen bostad, arbetsplats eller undervisningslokal som understiger en radonhalt på 200 bq/m ³ luft	100 %	100%	Följa plan för radonmätning och följa upp att avvikelser från radonriktvärden åtgärdas enligt åtgärdsplan.
	 Andel bygg- och anläggningsentreprenader i stadens regi som uppfyller stadens krav avseende användning av	100 %	100 %	

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	Byggvarubedömningen (BVB) eller därmed jämförliga system			
	 Andel hämtställen med matavfallsinsamling av hämtställen med möjlighet till matavfallsinsamling	57 %	70 %	
	 Andel nyproducerade byggander utan koppar, zink eller dess legeringar i tak-, fasadplåt eller stuprör som kan spridas till dagvattnet	100 %		
	 Andel större ombyggnader där den köpta energin minskar med minst 30 procent	75 %		
	 El- och värmeproduktion baserad på solenergi	600 MWh	3 420 MWh	
	 Köpt energi för värme, komfortkyla och varmvatten i stadens allmännyttiga bostadsbolag (kWh/m ² BOA och LOA)	148,27 kWh/m ²	140 kWh/m ²	
	 Köpt energi för värme, tappvarmvatten, komfortkyla samt fastighetsel (enligt Boverkets definition för fastighetsenergi) per kvadratmeter A-temp (kWh/m ²)	126,08 kWh/m ²		
	 Relativ energieffektivisering i stadens verksamheter	2 %	2 % energieffektivisering relativt 2018	
	 Totalt köpt energi i stadens verksamheter	321,5 GWh	1945 GWh	
	 Återbruk inom stadens egen verksamhet (Stocket)	3 st	5 000 st	
				 AB Svenska Bostäder ska intensifiera arbetet med att energieffektivisera bland annat genom att installera digitala sensorer för att styra energiförbrukningen

3. En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden

Svenska Bostäder arbetar mot att nå detta mål via två av våra långsiktiga mål:

Vi är lönsamma

Svenska Bostäder verkar på affärsmässiga villkor samtidigt som har vi ett allmännyttigt uppdrag. Vi har en tydlig ekonomistyrningsmodell och samtliga medarbetare har ett ansvar för att våra resurser används på ett ansvarsfullt sätt utifrån devisen ”Vi använder varje krona på ett klokt sätt”

Vi är en av Sveriges bästa arbetsplatser

Vi arbetar aktivt för att bibehålla vår utmärkelse som en av Sveriges bästa arbetsplatser inom ramen för Great Place to Work.

3.1. Stockholm har en budget i balans och långsiktigt hållbara finanser

Som ett led i att fokusera på bolagets kärnverksamhet kommer vi under 2020 genomföra en avyttring av Vällingby centrum.

Vi kommer arbeta vidare med affärsmässighet och innovation i bolaget via vårt systematiska kvalitetsarbete och ständiga förbättringar inom ramen för vårt ledningssystem. Vi kommer även ha ett ökat fokus på lönsamhet per fastighet och område.

Införandet av vårt nya fastighetssystem, FAST2, kommer påverka stora delar av organisationen och innebära förändrade arbetssätt. Genom att fortsätta arbetet med vårt ledningssystem säkerställer vi bl.a. att vi har gemensamma och förankrade arbetssätt och att vi har ett gott samarbete mellan olika avdelningar.

För att effektivisera arbetet och säkerställa bättre kvalitet och kontroll planeras för införandet av ett nytt system, Inyett, med automatiserade kontroller av utbetalningar och leverantörer.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Avyttra fastigheter som saknar strategisk betydelse				Baserat på 2019 års utredning genomföra eventuell avyttring av fastigheter som saknar strategisk betydelse.
 Genomföra avyttring av Vällingby Centrum				Plan för avyttring av Vällingby Centrum fortsätter, efter tidigare utredda förutsättningar, och genomförs efter beslut i berörda instanser.
 Utredda förutsättningarna för att samla ansvaret för olika typer av kategoribostäder hos enskilda bostadsbolag				Utredda ägarskap till kategoribostäder i samråd med Systerbolagen.
 Utredda om och i så fall hur kalkylräntan kan sänkas för spetsprojekt				Frågan kring kalkylränta i spetsprojekt utreds i samverkan med våra

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
inom miljöområdet samt för andra projekt vid införande av Stockholmshyra, samt vilka kostnader det skulle innebära				systerbolag.
	 Andel administrations- och indirekta kostnader	7,5 %		Utveckla innovationsförmågan och genomföra förbättringar utifrån det systematiska kvalitetsarbetet i vårt ledningssystem.
	 Avvikelse investeringsbudget, %	2 270 mnkr		
	 Direktavkastning	4,4 %		Utveckla den strategiska styrningen av underhåll och investering.
	 Driftkostnad/kvm	690		Undersöka möjligheten att införa nyckeltal per område och fastighet.
	 Driftnetto/kvm	540		Styra mot budget och indikatorer utifrån bolagets ekonomi-styrmodell
	 Resultat efter finansnetto(mnkr)	224		

3.2. Stockholm använder skattemedlen effektivt till största nytta för stockholmarna

För att hålla jämna steg med utvecklingen i samhället och fortsatt vara affärsmässiga attraktiva, deltar vi aktivt i stadens satsning på en smart och uppkopplad stad, digitalisera via våra processer och nyttja innovativa lösningar i våra fastigheter. Vi ska även införa Stockholmshyra och se över våra förvaltningsmodeller. Tidiga skeden utvecklar ett studentbostadsprojekt i Hagastaden med särskild satsning på digitalisering. Vi kommer vidare att utveckla vår organisation för dataskyddsfrågor och arkivfrågor.

För att öka konkurrensen mellan anbudsgivande byggtreprenörer på Stockholmsmarknaden genomför vi ett projektarbete tillsammans med systerbolagen. Genom projektet Nya entreprenörer är målsättningen att hitta nya entreprenörer i våra entreprenadupphandlingar.

Vi utvecklar våra ledare i förändringsledning och verkar för att ledarskapet ska präglas av kommunikation, tillit och mod. Vi arbetar systematiskt med utveckling av våra medarbetare både yrkesmässigt men också inom till exempel hälsa för att bevara balans mellan arbete och fritid. Vi har en långsiktig kompetensförsörjningsplan, vi utvecklar våra arbetssätt, vi mäter och följer upp för att kunna bibehålla vår utmärkelse som en av Sveriges bästa arbetsplatser.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Ansvara för kommunkoncernens				Pågående arbete med att identifiera

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
inköpskategori vitvaror				kravställare avseende vitvaror inom olika delar av staden.
 Effektivisera förvaltningsorganisationen och skapa gemensamma funktioner i förvaltning och byggande				Utredning genomförs avseende effektivisering av förvaltningsorganisationen genom att se över fastighetsinnehavet.
 Samordna förvaltnings- och utvecklingsinsatser avseende teknisk infrastruktur för fiberinstallationer				Fortsätta samarbetet mellan bostadsbolagen och Stokab kring utveckling och förvaltning av fibernäten, affärsmodeller och digitala tjänster kopplade till dessa.
	 Aktivt Medskapandeindex 	85	82	
	 Andel upphandlade avtal där en plan för systematisk uppföljning har tagits fram	100 %	90%	
	 Andel upphandlingar där marknadsdialog har genomförts	50 %	Tas fram av nämnd/styr else	
	 Index Bra arbetsgivare	85	84	
	 Sjukfrånvaro 	5 %	Tas fram av nämnd/styr else	
	 Sjukfrånvaro dag 1-14 	1,7 %	Tas fram av nämnden	