



**STOCKHOLMS  
STADSHUS AB**  
En del av Stockholms stad

Sid. 1 (25)  
2021-12-30

# Verksamhetsplan 2022

## AB Familjebostäder

## Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning</b> .....	<b>3</b>
<b>Bolagets uppgift</b> .....	<b>4</b>
<b>Ekonomisk analys</b> .....	<b>5</b>
<b>Stadens inriktningsmål</b> .....	<b>6</b>
<b>1. En modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla</b> .....	<b>6</b>
<b>2. En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt</b> .....	<b>12</b>
<b>3. En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden</b> .....	<b>21</b>

### Bilagor

*Bilaga 1: Väsentlighets- och riskanalys samt IK-plan FB 2022*

*Bilaga 2: Familjebostäder 22-24 Fokusområden näringslivspolicy\_inför2022*

*Bilaga 3: FB2022 Bilaga Innovationssatsningar (002)*

*Bilaga 4: VP-anvisning informationssäkerhet - 2022*

*Bilaga 5: Bilaga Limiter*

*Bilaga 6: Bilaga Stora projekt\_FB BU 2022*

## Sammanfattning

### Återstart med fokus på nyproduktion och näringsliv

2022 är ett år för att återstarta Stockholm efter pandemin. Ekonomin växer och med det arbetstillfällena och utbud av service och tjänster. Bostadsbyggandet är en viktig del för att främja tillväxt både genom att byggentreprenörer med underleverantörer säkras och genom att förenkla inflyttningen till Stockholm.

Familjebostäder har som mål att bidra till en välfungerande bostadsmarknad, där alla stadsdelar har ett brett utbud av blandade upplåtelseformer. Genom att bygga fler hyresbostäder och korta kötider i bostadskön bidrar bolaget till ett bra företagsklimat.

Familjebostäder fortsätter att hålla en hög byggtakt för att bidra till det övergripande målet att bygga 70 000 nya bostäder mellan 2019 och 2025. Under kommande två år minskar byggstarterna medan inflyttning planeras ske i omkring 1200 nya hyresrätter.

Stockholmshusen är en viktig utveckling av vår nyproduktion med målet att bygga snabbt, kostnadseffektivt och med en gestaltningsmässigt hög kvalitet. Åtta nya Stockholmshus planeras de kommande åren och två av dem har inflyttning 2022. Totalt tillförs cirka 750 nya hyresrätter i Stockholmshus kommande fem år.

Ett strategiskt näringslivsperspektiv i byggprojektens tidiga skeden för att projektera ändamålsenliga lokaler ska bidra till att utveckla service och utbud i bostadsområden och samtidigt främja näringslivets tillväxt. Under 2022 läggs ett särskilt fokus i Rinkeby, både för att behålla den rekordhöga uthyrningsgraden på Rinkebystråket, och för att utveckla Basargatan, ett stråk parallellt med Rinkebystråket.

### Ökad trygghet och service

Nästan 43000 stockholmare bor i någon av Familjebostäders drygt 20 000 hyresrätter. Mer än 8 av 10 är i vår senaste kundenkät nöjda med servicen som de får av Familjebostäder som hyresvärd. De senaste tre åren har nöjdheten successivt ökat, vilket är ett steg mot visionen att skapa en enklare vardag för våra hyresgäster. Våra hyresgästers vardag ska underlättas av ett boende där service och underhåll ingår, där husvärdar och drifttekniker hjälper till att sköta både lägenheten, fastigheten om områdena mellan husen. Det ska vara enkelt att bo hos oss.

För att få ännu fler nöjda hyresgäster ökar bolaget investeringarna i det långsiktiga underhållet av våra fastigheter. Verksamheten ställs om för en mer förebyggande förvaltning med målet att identifiera fel innan hyresgästerna gör det och därmed kunna effektivisera förvaltningsteamens arbetssätt. Under 2022 planeras för ca 14 större underhållsprojekt med bland annat tak, fasad och fönsterbyten.

För tredje året höjs även trygghetsindex i Familjebostäders årliga kundenkät. Arbetet för att förbättra tryggheten fortsätter därför i nära samarbete med både föreningsliv, stadsdelsförvaltningar, andra fastighetsägare, skolor och polisen. Särskilda insatser görs av oss som fastighetsägare för bättre belysning och tryggare utemiljöer. Allmänna utrymmen som källare och trapphus rustas upp och fler större ombyggnadsprojekt fortsätter planeras i fastigheter med stora behov.

Som stor hyresvärd i flera av de områden som finns på polisens lista över utsatta områden, till exempel i Rinkeby, Tensta och Rågsved, har vi en viktig roll för att bidra till att öka tryggheten. Kommande år läggs ett särskilt fokus på Järva för att kraftsamla våra resurser, stärka vårt trygghetsindex och bidra till det övergripande målet att Stockholm inte ska ha några särskilt utsatta områden 2025.

Antalet e-tjänster och möjligheten för hyresgästerna att utföra sina ärenden via smartphone eller dator ska fortsätta att utvecklas. Digitaliseringen är en del av arbetet för att nå visionen om en enklare vardag för våra hyresgäster. Från och med 2022 kan det hyresgäststyrda underhållet beställas digitalt. Digital signering av hyresavtal förbättrar såväl kunderbjudandet som ökar effektiviteten i våra arbetssätt. Smarta

boendemiljöer för en effektiv drift fortsätter med målet att öka automatiseringen bland annat för värmereglering och energieffektivisering.

### **Minskat klimatavtryck**

Målet att bli klimatneutrala år 2040 ställer höga krav på omställning. Familjebostäder fortsätter utvecklingsarbetet för att stegvis minskas bolagets klimatpåverkan, genom energieffektivisering, smart underhåll och att föra tillbaka elöverskott från solceller till våra fastigheter.

2022 prioriteras satsningar kopplat till driftoptimering, inklusive översyn- av styr- och reglersystem, för att effektivisera energianvändningen i våra fastigheter. Ytterligare förbättring behöver ske även i nyproducerade fastigheter där utfallet i den första utvärderingen till viss del överstiger det uppsatta energimålet på 55 kWh/kvm/år.

Fortsatta positiva resultat eftersträvas i produktionen av nya bostäder. Klimatberäkningar genomförs för byggskedet i alla bolagets nyproduktionsprojekt. Målet är att senast 2023 ha definierat ett takvärde för klimatpåverkan per projekt. För att minska byggavfallet testas nu återbruk av rivningstegel från en äldre byggnad i Älvsjö. Återbruk är en viktig fråga i handlingsplanen för cirkulärt byggande som implementeras i bolagets verksamhet och är en ytterligare metod för att minska klimatavtrycket i byggprojekt.

Familjebostädernas solemål är att uppnå drygt 8000 kvm till 2023, med inriktning på nyproduktion. 2022 utökas ytan med solceller med ytterligare drygt 700 kvm. Batterilager finns i två nyproducerade fastigheter. Den senaste fastigheten i Årsta har 550 kvm solceller och ett stort batterilager och har som mål att all solex ska nyttjas i fastigheten.

Våra hyresgäster ska ha lätt att göra rätt - sortera sopor och återvinna matavfall. Utbyggnaden av insamlingssystem för matavfall pågår både i befintligt bestånd och i all nyproduktion för att 2022 nå målet 85 procent anslutna hushåll. I nyproduktion ska klimatsmarta resesätt underlättas. Gemensamma mobilitetstjänster som bil- och cykelpool byggs in redan från början i vår nyproduktion. I sex projekt som flyttas in i under 2022 kommer mobilitetstjänster att erbjudas.

## **Bolagets uppgift**

Familjebostädernas huvudsakliga uppgift är att bygga och förvalta bostäder och därmed bidra till stadens bostadsförsörjning. En god lönsamhet över tid tillsammans med nöjda kunder är nyckeln till framgång där driftsöverskottet skapar utrymme för bolaget att investera i stadsutveckling och ökad förvaltningskvalité i våra nya och befintliga fastigheter. Denna verksamhetsplan tillsammans med bolagets långsiktiga affärsplan beskriver ambition, fokusområden och strategier för att nå bolagsövergripande mål tillsammans med stadens mål för året.

I uppdraget ingår att förvalta stadens och stockholmarnas förmögenhet i form av hyresbostäder som ska vara tillgängliga för alla. Det innebär ett ansvar att utveckla och förvalta bostäder på ett allmännyttigt och affärsmässigt sätt. Genom att bygga nya bostäder bidrar bolaget till stadens bostadsförsörjning. Ackvisition för att säkerställa möjligheten till framtida nyproduktion utifrån uppställda volymmål är i fokus tillsammans med att färdigställa energisnåla, giftfria nya lägenheter med hög kvalitet. Stockholmshusen möjliggör kostnadseffektiva projekt vilket bidrar till rimliga hyror och en nyproduktion som fler har råd att efterfråga.

Nya arbetssätt med tydligare processorientering och en förstärkning i förvaltningsorganisationen gör att vi kan optimera såväl drift som underhållsarbeten. Underhåll och ombyggnad av befintligt bestånd är prioriterat för att utveckla fastighetsbeståndets värde och nå mål om trygghet, energi och miljö.

I det allmännyttiga syftet ligger ett långtgående samhällsansvar för miljö, klimat och människors trygghet. Minskad energianvändning i befintligt bestånd genom en noggrann och optimerad drift tillsammans med

att säkerställa en effektiv energianvändning och låg klimatpåverkan i nyproduktionen bidrar till att nå miljö och klimatmål. Familjebostäder är en stor hyresvärd i flera av de områden som har lägre trygghetsindex där vi har en viktig roll för att öka tryggheten, i och kring våra bostäder. Kommande år görs en särskild satsning på Järva där vi kraftsamlar våra resurser för att öka hyresgästernas trygghet.

Vi ska tillvarata digitaliseringens möjligheter för att erbjuda bättre service till våra hyresgäster och även modernisera våra arbetssätt. Vi vill ta ytterligare steg mot ett ökat kundfokus. För det krävs att vi förenklar samverkan och möjliggör ansvarstagande samt stärker vår förmåga att analysera och snabbt möta utvecklingsbehov. För att underlätta vår processorientering påbörjar vi också under året en förnyelse av våra arbetsplatskontor. Lärdomarna från pandemin ska tas tillvara med bättre mötesrum, modernare teknik och ökad flexibilitet för att jobba mer tillsammans, både mellan kontor, enheter och avdelningar

Sammanfattningsvis är bolagets vision, Hem för en enklare vardag, är en tydlig ledstjärna för vårt arbete som utgår från hyresrätten och det allmännyttiga uppdraget. Vi erbjuder hyresrätter där underhåll och service ingår. Vi renoverar och bygger nytt med framtiden i sikte, energisnålt och uppkopplat. Det ska vara enkelt att bo hos oss.

## Ekonomisk analys

Budgeterat resultat efter finansnetto beräknas till 330 mnkr vilket är i nivå med bolagets treårsplan och av ägaren satta resultatkrav.

Intäkterna beräknas öka med 93 mnkr jämfört med senaste prognosen 2021 vilket förklaras av tillkommande intäkter från färdigställd nyproduktion samt den årliga hyreshöjningen. Hyresförhandlingen avseende 2022 års hyror är avslutad och över tid krävs en årlig hyreshöjning i nivå med den generella kostnadsutvecklingen för fastighetsförvaltning. Även lokalintäkter är högre vilket förklaras av effekter av ny- och omförhandlade hyror samt borttagna hyresreduceringar för covid-19. Den ekonomiska vakansgraden bedöms dock ligga kvar på en högre nivå än normalt men i paritet med 2021.

Bolagets driftnetto budgeteras till 1 045 mnkr vilket är en ökning jämfört med prognos 2021. I driftnettot ingår tillkommande intäkter från nyproduktion men även högre fastighetskostnader till följd av framför allt en generell kostnadsutveckling. Bolaget har en hög ambition vad avser att sänka driftskostnader och nå uppsatta energimål. Under 2021 påbörjades ett arbete med driftoptimering och översyn av styr- och reglersystem som fortsätter 2022. Syftet med satsningen är att på sikt sänka driftkostnaderna.

Bolaget har en målsättning att effektivisera och minska kostnader för administration genom automatisering, digitalisering och utveckla e-tjänster för våra hyresgäster. Planen är långsiktig och i den årliga budgeten görs satsningar i linje med ägardirektiven för att långsiktigt nå dessa effektivitetsmål som även bedöms innebära en förbättrad service till bolagets hyresgäster.

Budgeterad investeringsvolym uppgår till 1 650 mnkr utifrån av ägaren satt ram. Ramen kan bli utmanande att hålla utifrån de skeden som bolagets nyproduktionsprojekt befinner sig i kombination med de ersättningsinvesteringar som fastigheter i befintligt bestånd är i behov av för att nå flera av bolaget och ägaren uppsatta mål. Investeringarna avser främst nyproduktion om ca 1 250 mnkr samt ersättningsinvesteringar om ca 400 mnkr. Fortsatta prioriteringar görs kopplat till trygghet och miljömål i bolagets planerade underhåll där skalskydd, tekniska installationer tillsammans med trygghetsskapande åtgärder prioriteras. Vad avser strategiska ombyggnationer pågår utredningar utifrån bolagets ombyggnadsplan för berörda fastigheter.

Bolaget har en kvarvarande fastighet där ombildning pågår med förlängd betänketid för hyresgästerna till april 2022. I budget 2022 har ingen effekt av eventuella försäljningar beaktats. En eventuell försäljning innebär ett bortfall i driftnetto för bolaget men förväntas ge en realisationsvinst och bidrar positivt till kassaflödet från investeringsverksamheten.







## Stadens inriktningsmål

### 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 tar ett aktivt ansvar för att bidra till arbetslivsintroduktion och sysselsättning för olika grupper som står utanför arbetsmarknaden. Bolaget har fortsatt en hög ambition att erbjuda arbetstillfällen i egen regi för ferieungdomar under sommaren. Genom denna satsning introducerar vi ungdomar till ett viktigt jobb och arbetar samtidigt för att attrahera framtidens medarbetare.


Bolaget fortsätter även att ta emot stockholmsjobbare samt deltar i integrationspakten. Familjebostäder erbjuder även praktikplatser till ungdomar från olika praktiska utbildningar samt examensjobb och praktik för högskolestuderande.


Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Delta i arbetsmarknadsnämndens integrationspakt, exempelvis genom att erbjuda arbetstillfällen och använda sysselsättningsfrämjande krav i upphandlingar				Fortsatt samarbete med integrationspakten
	 Antal aspiranter som fått Stockholmsjobb	8 st	800 st	
	 Antal tillhandahållna platser för feriejobb	100 st	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Antal tillhandahållna platser för kommunala visstidsanställningar	8 st		
	 Antal tillhandahållna platser för Stockholmsjobb	8 st	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Antal ungdomar som fått feriejobb i stadens regi	100 st	9 000 st	

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










Familjebostäder arbetar aktivt för att våra hyresgäster ska känna sig trygga i sina bostadsområden och i sina bostäder. Arbetet omfattar bland annat samverkan med övriga aktörer i området, inklusive andra fastighetsägare, förvaltningar, myndigheter, samt civilsamhället. En förtroendefull dialog med hyresgästerna i dagligt bemötande, trygghetsinventeringar och den årliga kundenkäten är planeringsgrunder för bolagets systematiska arbete med fastighetsunderhåll, brottsförebyggande förvaltning och en noggrann drift av husen. Fastighetsunderhållet omfattar hela huset med bland annat bättre belysning, ren och trygg utemiljö, förstärkt skalskydd och säkerhet i källarutrymmen.


Även bolagets bosociala arbete i samverkan med andra offentliga aktörer, näringsliv och civilsamhället är väsentligt för att förebygga avhysningar och komma tillrätta med oriktiga hyresförhållanden för att öka tryggheten i boendemiljön.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Aktivt arbeta med att levandegöra bottenvåningar för att öka trygghet och trivsel i beståndet och närmiljön och vid behov samverka med stadsbyggnadsnämnden				Uthyrning av lokaler till verksamheter som är öppna och skapar mervärde för närområdet.
 Arbeta med trygghetskameror som en insats där så är relevant				Montera bevakningskameror i fastigheter där konkreta störningar skapar otrygghet för hyresgäster. Översyn av befintliga kameror och bedömning av förutsättningarna för nya installationer pågår.
 Delta i stadens arbete mot våldsbejakande extremism				Via säkerhetschef har bolaget kontakten med stadens samordnare mot våldsbejakande extremism, deltar i nätverksmöten och genomföra ytterligare aktiviteter om detta efterfrågas.
 Genom ett samlat grepp och fokuserade insatser göra Stockholm till en tryggare stad för de boende i samverkan med kommunstyrelsen, berörda nämnder, bolag och andra relevanta aktörer. Med hjälp av lärdomar från tidigare dialogdrivna områdesprojekt i ytterstaden bidrar bolagsstyrelserna till målet om att inte ha några utsatta eller särskilt utsatta områden. Hyresgäster ges en tydlig väg in till respektive bostadsbolag för att föreslå trygghetsskapande åtgärder.				Utifrån analys av kundenkätresultat genomförs förvaltningsmässiga åtgärder såsom förstärkt skalskydd, uppdatering av utemiljöer, stärkt avtalsuppföljning för städ- och mark, trygghetsvandringar och dialoger. Deltar i lokala fastighetsägarföreningar.
 I samarbete med Bostadsförmedlingen i Stockholm AB fortsätta att medverka till att göra resultatet av tillgänglighetsinventeringen sökbart för bostadssökande				Arbete med att utreda förutsättningar för att inventera och markera tillgänglighet i system pågår, samt hur BFM ska kunna ta emot och synliggöra informationen för bostadssökande. En preliminär inventeringschecklista utifrån definitionen är framtagen.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 I samverkan med miljö- och hälsoskydds nämnden, socialnämnden 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.
 I syfte att öka nyttjandegraden av stadens lokaler samverka med idrottsnämnden, kulturnämnden och externa aktörer för att förenkla och möjliggöra upplåtelse för civilsamhället och kulturlivet				Erbjudna olika aktörer lokaler som kan vara lämpliga för idrotts- och kulturlivet.
 Initiera dialog med hyresgäster om otrygga platser				Förvaltarna för en dialog om trygghetsskapande åtgärder tillsammans med våra lokala hyresgästföreningar i respektive förvaltningsområde.
 Intensifiera arbetet mot oriktiga hyresförhållanden, olovlig andrahandsuthyrning och bostadsrelaterade bedrägerier enligt best practice bland bolagen				Samverkan med myndigheter, genomföra riktade insatser, utveckla erfarenhetsutbytet med andra hyresvärdar. Bolaget kommer fortsatt verka för att stadsdelsförvaltningar i tidigt skede blir inkluderade, både övergripande och i enskilda ärenden, för att motverka risken att människor hamnar i utsatthet. Avhjälpa störningar i våra fastigheter genom ett proaktivt agerande.
 Skapa förutsättningar för flexibel lokalanvändning				Fortsatt arbete. Vid nytecknande av hyresavtal bedöma efterfrågan och möjligheter för anpassade användningsområden i aktuellt lokalbestånd.
 Stärka hyresgästernas möjlighet att påverka grad av standardhöjning i samband med upprustning i enlighet med respektive bolags underhållspolicy				Bolagets ombyggnadsprocess är under utveckling. Möjligheten för hyresgäster att påverka grad av standardhöjning i den egna lägenheten erbjuds i ombyggnadsprojekt.



Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Säkerställa trygga och säkra fastigheter och källarutrymmen i allmännyttan via trygghetsinventeringar				Information från trygghetsinventeringarna genererar input till förvaltningsmässiga åtgärder såsom förstärkt skalskydd, uppdatering av utemiljöer, stärkt avtalsuppföljning för städ- och mark, trygghetsvandringar och dialoger.
 Utveckla formerna för så kallade kompiskontrakt				Efter utvärdering fortsätter vi erbjuda kompiskontrakt till ungdomar. Lägenheter om 3 r o k erbjuds på korttidsavtal i max 4 år. Vi öronmärker lämpliga lägenheter som kompiskontrakt för ungdomar när vi skickar dem till bostadsförmedlingen.
 Verka för att befintliga hyresgästlokaler utvecklas genom exempelvis arbetsplatser, gemensamhetsytor eller förråd för trädgårdsredskap i syfte att gagna de boende				Initiera dialog med Hyresgästföreningen om uppdraget. Dessa lokaler disponeras av Hyresgästföreningen som själva avgör vad lokalerna ska användas till. Bolaget kan stötta en utveckling i uppdragets riktning genom att ställa i ordning lokalen ändamålsenligt.
	 Bostadsbolagens hyresgästers nöjdhet med bostad, allmänna utrymmen och utemiljö	78	Tas fram av styrelse	
	 Produktindex	78		
	 Rent och snyggt	77		
	 Serviceindex	83,8		
	 Trygghetsindex	81		
				 Miljö- och hälsoskyddsnämnden ska i samarbete med trafiknämnden, stadsdelsnämnderna, AB Svenska bostäder, AB Familjebostäder, AB Stockholmshem och stadens näringsliv ta fram och implementera spetsprojekt i tio utpekade platser i staden, i syfte att stärka tryggheten och den biologiska mångfalden genom smart växtbeklädnad av väggar



Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				 Nämnder och bolagsstyrelser ska omsätta lärdomar från krishantering av pandemin i uppdaterad beredskapsplanering, såsom krisledningsplanering, kontinuitetsplanering och krisledningsövningar
				Sammanställning av hantering av systematisk uppföljning av felanmälningar, klagomål och synpunkter.





### 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


Familjebostäder har en viktig roll för bostadsförsörjningen i Stockholm, ett eget hem är ett av de mest grundläggande behoven. Familjebostäder tillhandahåller försöks-, tränings- och Bostad Först-lägenheter samt genomgångsbostäder till barnfamiljer i osäkra boendeförhållanden. Lägenheterna förmedlas till Stockholms stads stadsdelsförvaltningar, socialförvaltningen och SHIS genom Bostadsförmedlingens förtursverksamhet.

Familjebostäder arbetar aktivt och uppsökande, med ett framtaget metodstöd i vräkningsförebyggande arbete. Vi söker i ett tidigt skede en kontakt med stadsdelsförvaltningarna och de hyresgäster vilka riskerar att i förlängningen bli avhysta från sina hem.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Bidra till stadens gemensamma arbete om att förmedla försöks- och träningslägenheter, Bostad Först, förturslägenheter och skyddande boenden för våldsutsatta	 Antal tillhandahållna försök och träningslägenheter (FOT) inkl Bostad först	120		
				Förmedling av FoT, Bostad Först- förturslägenheter och skyddade boenden för våldsutsatta. I samverkan med Bostadsförmedlingen bidrar bolaget löpande med dessa typer av kontrakt

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 I samarbete med stadsdelsnämnderna, arbetsmarknadsnämnden, idrottsnämnden och socialnämnden ta ett ökat socialt ansvar kring sina fastigheter genom att exempelvis samverka med relevanta aktörer i civilsamhället och näringslivet samt de boende och med hyresgästernas behov och trygghet i fokus				Arbeta i bred samverkan tillsammans med flera aktörer och våra hyresgäster för att skapa långsiktigt trygga och trivsamma bostadsområden.
 Samverka med socialnämnden kring vräkningsförebyggande åtgärder och arbeta för att minimera antalet avhysningar				Arbeta med framtaget metodstöd tillsammans med stadsdelar samt med systerbolag.
 Utifrån stadens tillgänglighetsdefinition tillsammans med bostadsbolagen fortsätta att inventera bostadsbeståndet				Process och rutin för tillgänglighetsinventering ska utarbetas.
	 Antal friställda lägenheter åt nyanlända	6		

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

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				 Socialnämnden ska i samarbete med äldrenämnden och i samråd med stadsdelsnämnderna, AB Familjebostäder, AB Svenska Bostäder, AB Stockholmshem och Micasa Fastigheter i Stockholm AB ta fram rutiner för att arbeta med vräkningsförebyggande åtgärder riktade mot personer över 65 år som inte är i behov av socialpsykiatriskt stöd

## 2. En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt

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

Familjebostäder är ett allmännyttigt kommunalt bostadsaktiebolag som verkar på en konkurrensutsatt marknad. För bolaget är ett bra företagsklimat tillsammans med ett effektivt myndighetsutövande väsentligt för att vi ska kunna bedriva vårt uppdrag, inte minst inom samhällsbyggnad. Samtidigt är Familjebostäder en del av Stockholms stad med både medborgare och företag som kunder och samarbetspartners, dels genom våra upphandlade entreprenörer inom projekt och förvaltning och dels som hyresgäster i vårt lokalbestånd.

Tillgången till bostäder är en avgörande faktor för de företag och huvudkontor som vill etablera sig i Stockholm. I vision 2040 *Möjligheternas Stockholm* skapar en hög och kontinuerlig takt i stadsbyggandet en välfungerande bostadsmarknad där alla stadsdelar har ett brett utbud av blandade upplåtelseformer. Bolaget bidrar till ett förbättrat företagsklimat genom att bygga fler hyresbostäder och korta kötider i bostadskön.

Stadens näringslivspolicy pekar framförallt på det ansvar som bolaget har att främja nyföretagande och entreprenörskap, med ett fokus på ytterstadsstadsdelarna. Bolaget arbetar strategiskt med näringslivets perspektiv i byggprojektens tidiga skeden för att projektera och bygga ändamålsenliga lokaler som bidrar till områdets utveckling och främjar näringslivets tillväxt. Hänsyn tas till den lokala köpkraften för att säkerställa affärsmässiga förutsättningar för alla parter. Bolaget kommer under året att fortsätta det proaktiva arbetet och stärka näringslivsperspektivet både i styrdokument och arbetsprocesser. Utvecklade analyser ska öka förutsättningarna för att bolagets lokaler bidrar till målsättningarna.

Stockholms kännetecknas enligt stadens vision 2040 av identitetsstarka stadsdelar med levande centrum och trygga offentliga rum. Familjebostäders lokalbestånd om cirka 2000 lokaler är en viktig beståndsdel för att nå visionen, inte minst i våra ytterstadsområden där behovet av näringslivets bidrag till en inkluderande och trygg stadsmiljö och fler arbetstillfällen är än mer påtagligt. Ett särskilt fokus lägger Familjebostäder i Rinkeby, både genom att följa utvecklingen och näringslivets förutsättningar på Rinkebystråket, men också genom en aktiv förvaltning av det flertalet övriga lokaler som finns i området. Särskilda insatser för trygghet planeras för på den så kallade Basargatan, ett stråk parallellt med Rinkebystråket.

Varje näringsidkare som är befintlig eller potentiell hyresgäst är en viktig kund för oss. Bolaget bedriver en verksamhet som arbetar direkt gentemot våra lokalhyresgäster, vilket stärker kunskapen och förståelsen för företagarnas vardag och förutsättningar.

Pandemin har påverkat många kommersiella hyresgäster och bolaget har under 2020-2021 prioriterat hanteringen av de drabbade. Förhoppningen är att under 2022 minska vakansgraden och säkerställa en ökad affärsmässighet i verksamheterna. Bolagets bidrag till Växla upp Stockholm är genom ett proaktivt arbete i vårt bestånd skapa förutsättningar för tillväxt och attraktiva stadsmiljöer.

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






Familjebostäder har en strategi och långsiktigt målsättning att ha en jämn och stabil produktion av nya bostäder med hög kvalitet. Det innebär krav på ett aktivt och systematiskt ackvisionsarbete för att säkerställa en markportfölj med nya byggrätter. Ackvisionsarbetet innebär att ta fram, utveckla och förankra projektidéer i huvudsak med exploateringsnämnden och stadsbyggnadsnämnden inom Stockholms stad för att erhålla markanvisningar. Det innebär även krav på en produktion med hög







kvalitet utifrån kundens behov och förväntningar. Bolaget kommer under året ha ett särskilt fokus på att säkerställa en process från projekt till förvaltning som stärker vårt kunderbjudande och ger nöjdare kunder.


Under 2022 är planen att påbörja byggnationen av totalt 395 nya lägenheter. Sista projekten med bostäder i stadsutvecklingsområdet Älvsjöstaden och Drevvikshöjden påbörjas tillsammans med tre projekt i Bandhagen. I Älvsjöstaden fortsätter bolaget utredningen om panncentralen för att se över förutsättningar och möjligheter att utveckla den k-märkta byggnaden.

Ca 400 lägenheter färdigställs under 2022. Drygt 200 lägenheter färdigställs i Farsta varav 125 lägenheter i Stockholmshusprojekt. Drygt 100 lägenheter färdigställs i Rågsved och resterande lägenheter ligger i Älvsjö. Stockholmshuset är fortsatt en prioriterad satsning i bolagets nyproduktion för att kunna bygga kostnadseffektiva hyresrätter.

Bolaget fortsatt arbetet med Rättvist byggande i nyproduktionen tillsammans med övriga fastighetsbolag i Stockholms stad.


Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Analysera behovet av och möjligheter att tillskapa en större andel stora bostäder i nyproduktion och ombyggnation				Genom målgrupps- och marknadsanalyser säkerställa lokalt behov och utveckling
 Beakta befintligt bestånd lokalt där man bygger nytt i syfte att, där det är lämpligt, bidra till att en mångfald av storlekar på bostäder byggs				Genom målgrupps- och marknadsanalyser säkerställa lokalt behov och utveckling
 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 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 Stockholmshuset, intensifiera ackquisition 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				Söka markanvisningar där SHIS kan ingå

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 I högre utsträckning utreda vilka fastigheter i bestånden som har förutsättningar för påbyggnationer på taken, exempelvis genom extra våningstal eller radhus				Löpande, i samband med större ombyggnationer, analyseras möjligheten till påbyggnad.
 Leda arbetet med projekt Stockholmshuset, och tillsammans med exploateringsnämnden och stadsbyggnadsnämnden säkerställa planering och genomförande av projektet. Detta sker bland annat genom deltagande i såväl styrgrupp, arbetsgrupp samt andra erforderliga arbetsgrupper. Projektet ska vidareutvecklas i syftet att förenkla planeringsprocessen, sänka byggkostnaderna och få ned hyresnivåerna. Stockholmshuset ska även vidareutvecklas gestaltningsmässigt för att passa in i flera bebyggelse typer. Denna utveckling ska bidra till en ökad trygghet i staden	 Antal påbörjade lägenheter i Stockholmshuset	183		Bolaget ska fortsätta producera Stockholmshuset, intensifiera ackquisition samt beakta mobilitetslösningar i samarbete med berörda förvaltningar och bolag. Gestaltningen kommer utvecklas till den lokala miljön. Företrädesvis i 60-70-talsbeståndet
 När så är lämpligt verka för god rörlighet inom det egna beståndet				<p>Utreda och utvärdera våra rutiner och villkor för internköp samt vilket utfall dessa genererar.</p> <p>Vi tillser att vid uthyrning av nyproduktion fördela lägenheter till den interna köp för att verka för god rörlighet i det egna beståndet.</p>
 Skapa permanenta genomgångsbostäder i SHIS regi för prioriterade grupper				Söka markanvisningar där SHIS kan ingå
 Tillsammans med stadsbyggnadsnämnden och exploateringsnämnden fortsätta utveckla arbetet med Stockholmshuset och utreda privata aktörers möjlighet att bygga Stockholmshuset eller motsvarande alternativ				I samverkan med SBK och Explo delta i utveckling och breddning av process inom Stockholmshuset



Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Uppnå en nybyggnationstakt på 600 allmännyttiga bostäder där över 50 procent ska vara Stockholmshus	 Antal färdigställda lägenheter	400		
	 Antal lägenheter i bolagets projektportfölj	4 800		
				Ökat fokus på produktion och ackvisition av Stockholmshus
 Utveckla infrastruktur för matavfallsinsamling och bidra till att uppnå stadens mål för matavfallsinsamling, samt planera för krav om fastighetsnära eller kvartersnära insamling				2023 ska 90% av våra hushåll ha möjlighet att sortera ut sitt matavfall. Inventering av samtliga flexpunkter är gjord, underlag och budget finns. Under 2021 kommer i första hand samtliga fastigheter där det går att komplettera med kärll eller molok för matavfall implementeras.
 Verka för att studentbostäder byggs där det är lämpligt, både temporära och stadigvarande	 Antal påbörjade studentlägenheter	0		
				En del av projektportföljen innehåller mark säkrad för studentbostäder men inga planerade byggstarter 2022.
 Verka för byggandet av fler kollektivhus, och andra alternativa boendeformer				Söka markanvisningar där kollektivhus kan ingå. Studentbostäder ingår i befintligt projektportfölj.
 Verka för en ökad nybyggnation av flerbostadshus i trä med målet att 20 procent uppförs i massivträstomme				Bolagets projektportfölj innehåller flera projekt planerade för träbyggnation.
	 Antal påbörjade hyresrätter av stadens bostadsbolag	200	Tas fram av styrelse	Målvärdet är i enlighet med av KF satt mål. Bolaget har en prognos för helåret där 395 lägenheter beräknas att påbörjas varav merparten planeras att starta under första tertialet.
	 Antal tillkomna permanenta genomgångsbostäder i SHIS regi	0	150	Ackvisitionsarbete inkluderande SHIS pågår, markanvisningar som inkluderar SHIS har inte erhållits.

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

Familjebostädernas målsättning är att det ska vara enkelt att bo utan egen bil och det långsiktiga arbetet är att i linje med stadens övergripande vision flytta fokus från att äga till att ha tillgång till en bil. Utifrån bolagets strategi för mobilitet planeras för olika mobilitetstjänster i majoriteten av bolagets nyproduktionsprojekt bland annat i form av bilpool, cykelverkstad och cykelpool med el- och lådcyklar. En utveckling av mobilitetserbjudandet innebär att nya lösningar kommer att prövas som inkluderar både en modell för investering och förvaltning av framtida tjänster.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Bidra till en stärkt samverkan för effektiv snöröjning inom och i anslutning till bolagens fastigheter				Implementerar successivt i våra markskötselavtal att entreprenören ska samverka och samarbeta med staden avseende snöröjning. Inväntar Trafikkontorets arbete.

## 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				Erbjuda olika aktörer lokaler som kan vara lämpliga för kulturlivet. Möjliggöra för att flera kulturlokaler tillskapas och vara öppen för att befintliga lokaler kan samnyttjas.
				 Kulturnämnden ska i samarbete med kommunstyrelsen, stadsdelsnämnder, fastighetsnämnden, stadsbyggnadsnämnden, AB Familjebostäder, AB Stockholmshem och AB Svenska Bostäder ansvara för stadens deltagande i Wall Street Stockholm

## 2.5. Stockholm är en hållbar stad med en god livsmiljö

Familjebostäder bedriver ett aktivt arbete för att minska energianvändningen och nå energimålet 2023. Bolagets höga ambition vad avser att sänka driftskostnader och nå uppsatta energimål kräver initialt ekonomiska satsningar kopplat till driftoptimering samt översyn av styr- och reglersystem vilket är åtgärder som har prioriterats i budgeten 2022.

Bolaget arbetar systematiskt med att klara energikravet 55 kWh/kvm/år för nyproduktion. Under perioden 2018- aug 2021 har 18 nyproducerade fastigheter färdigställts och är nu under utvärdering. När fastigheterna driftsätts börjar energiuppföljningen. Identifierade brister rättas till så fort som möjligt. Ett gott samarbete med entreprenör och bolagets energiexperter samt driftorganisation är en viktig förutsättning. Detta arbetssätt ökar möjligheten att nå ställda krav och ger bra erfarenhetsåterföring till projektering av kommande fastigheter. Av de sex fastigheter som har genomfört 2-årsbesiktning ligger medelvärdet på 60 kWh/kvm Atemp år, brister som vid åtgärd kommer minska energianvändningen har identifierats och hanteras inom garantibesiktningen.

Batterilager finns i två nyproducerade fastigheter. Den senaste fastigheten i Årsta har 550 kvm solceller och stort batterilager, har som mål att all solel ska nyttjas i fastigheten. Indikationen är att batterilagret ökar egenanvändning av producerad solel till mer än 85%, utan batterier uppgår egenanvändningen av solel till 70%.

Bolagets klimatmål, s.k. utsläppsbeding, baseras dels på att bolagets energimål uppnås och dels på bolagets satsningar på egen förnybar energi. Familjebostäder hade 2021 knappt 6800 kvm solceller på våra tak och har antagit ett solelmål om att uppnå drygt 8000 kvm till 2023, med inriktning på nyproduktion.



Bolaget har deltagit i vindkraftsutredning och för att nå det av staden beslutade utsläppsbetinget skulle bolaget behöva upphandla elavtal för PPA med additiv för 20 GWh/år. Detta kan principiellt genomföras först när nuvarande centrala elavtal löpt ut, fr o m 2026. Familjebostäder jobbar också med klimatkalkyler för att minska utsläppen i nyproduktionen. Detta är en åtgärd "utanför systemgränsen", enligt stadens "Vägledning uppföljning energidata och beting klimatbudget", vilka kan beskrivas i samband med verksamhetsberättelsen för 2022.


Klimatberäkningar genomförs för byggskedet i alla bolagets nyproduktionsprojekt. Målet är att senast 2023 ha definierat ett takvärde för klimatpåverkan per projekt. Resultaten från beräkningarna analyseras kontinuerligt för att identifiera förbättringsåtgärder som kan minska klimatpåverkan från våra nyproduktionsprojekt. Under 2022 kommer reduktionsåtgärder prioriteras, bland annat kommer konsekvens av klimatförbättrade material analyseras avseende klimat och ekonomi. Test och utvärdering kommer att göras i utvalda projekt.





Bygget av 126 nya hyresrätter i kvarteret Kabelverket 19 i Älvsjöstaden pågår. För att minska byggavfallet i projektet har Familjebostäder skickat 120 ton rivningstegel från en äldre byggnad till återbruk. Bolaget har analyserat effekter på ekonomi och klimat. Åtgärden har tydlig potential att både vara lönsam och att minska klimatpåverkan. Förutsättningar baseras på att en återbrukscentral finns i närområdet till Stockholm. Återbruk är en viktig fråga i handlingsplanen för cirkulärt byggande som implementeras i bolagets verksamhet och en ytterligare metod för att minska klimatavtrycket i byggprojekt.





Utbyggnaden av insamlingssystem för matavfall pågår både i befintligt bestånd och i all nyproduktion och bolaget kommer nå 85 % anslutna hushåll 2022. Uppföljning av insamlade matavfallsmängder fortsätter för att dels följa upp effekten av utrullning av s.k. startkit och dels för att ge återkoppling om resultat till hyresgästerna som fått möjlighet att börja sortera ut matavfall.











Familjebostäder arbetar för att ta fram en strategi och plan för att möta stadens mer ambitiösa mål avseende utbyggnad av laddinfrastruktur. I denna ingår att ta fram ett arbetssätt för att hantera inkomna önskemål om laddplatser, teknisk och administrativ lösning, lämplig affärsmodell, hyresnivå med mera.

Handlingsplan för biologisk mångfald implementeras under året i bolagets verksamhet och samordnas med bolagets arbete med grönytefaktor i nyproduktion.

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. Prestationsbaserad betalplan kopplat till energibesiktning införts som standard för nyproduktionsprojekt

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Bidra till stadens mål för att öka antalet laddplatser, exempelvis genom att i samarbete med externa aktörer bygga fler laddplatser i anknytning till befintliga fastigheter samt vid nyproduktionsprojekt, eller större renoveringsprojekt där parkeringsplatser ingår				Laddplatser till elfordon förbereds vid all nyproduktion och vid större ombyggnader
 Drivas med ett långsiktigt perspektiv för hushållning, energi och cirkulär ekonomi				Handlingsplan för cirkulärt byggande ska implementeras i Familjebostäders verksamhet. Under 2022 utvecklas av Miljöförvaltningen gemensam vägledning, för byggande bolag i Sthlm, för projektering med cirkulära principer för ombyggnad, nybyggnad och vid rivning. FB deltar i referensgruppen.
 Intensifiera arbetet med att genomföra energieffektiviserande åtgärder				Fortsätta med etablerat arbetssätt för driftoptimering och kontinuerligt vidareutveckla med ständiga förbättringar
 Prioritera och åtgärda klimatrelaterade risker såsom effekter av skyfall och värmeböljor i befintlig och planerad bebyggelse				 Genomföra åtgärder för att stärka förmåga att hantera effekter av värmebölja. Det innebär att åtgärder riktas mot att göra Stockholm och respektive verksamhet mer förberett att hantera höga temperaturer vid värmebölja, så att risken för negativ påverkan på människors liv och hälsa minskar.
 Stimulera delningsekonomi exempelvis genom att arbeta för bilpool och cykelpool i all nybyggnation				Implementera bolagets antagna mobilitetsstrategi i nyproduktion. Utifrån projektets förutsättningar och platsens behov erbjuds flertalet olika åtgärder i syfte att göra det enkelt att bo utan egen bil.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Successivt förse alla sina parkeringsplatser med laddinfrastruktur så att stadens mål om en utsläppsfri innerstad 2030 kan genomföras. Bolagens parkeringsplatser ska förse med laddinfrastruktur av minst typen normalladdning enligt följande plan: I innerstadens garage minst 30 procent 2023, 50 procent 2026 och 100 procent 2028. Utanför innerstaden och ytor i hela staden med minst 20 procent 2023, 50 procent 2026 och 80 procent 2030. Målen för 2028 respektive 2030 ska i ljuset av teknikutvecklingen prövas 2026.				Det pågår ett arbete med att ta fram en strategi och plan för FBs utbyggnad av laddinfrastruktur. I denna ingår att ta fram ett arbetssätt för att hantera inkomna önskemål om laddplatser och lämplig affärsmodell, administrativ lösning, hyresnivå mm.
 Tillhandahålla laddplatser i garage till hyresgäster som har ett önskemål om laddplats				Detta erbjuds i dag. Det pågår ett arbete med att ta fram en strategi och plan för FBs utbyggnad av laddinfrastruktur utifrån de nya målen. I denna ingår att ta fram ett arbetssätt för att hantera inkomna önskemål om laddplatser och lämplig affärsmodell, administrativ lösning, hyresnivå mm.
 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 gröna tak i ny- och ombyggnation i syfte att säkerställa affärsmässiga och miljömässiga vinster. Mål till 2023 att öka solceller/solfångare 50%.
 Välja fjärrvärme som uppvärmningsmetod vid nyproduktion eller ombyggnad utifrån lönsamhetskrav och ett stadsövergripande perspektiv på kraftfrågor, eleffekt och klimat				All nyproduktion utgår från att primärt välja fjärrvärme

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	 Andel bygg- och anläggningsentreprenader i stadens regi som uppfyller stadens krav avseende användning av Byggvarubedömning (BVB) eller därmed jämförliga system	100 %	100 %	Byggvarubedömningen
	 Andel hämtställen med matavfallsinsamling av hämtställen med möjlighet till matavfallsinsamling	90 %	90 %	Matavfallsplan
	 Andel LCA-beräknade nybyggnadsprojekt (Ny!)	100 %	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Andel nyproducerade byggnader 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	100 %		Energistrategi
	 El- och värmeproduktion baserad på solenergi	1 244 MWh	5 320 MWh	Energistrategi
	 Köpt energi för värme, tappvarmvatten, komfortkyla samt fastighetsel (enligt Boverkets definition för fastighetsenergi) per kvadratmeter A-temp (kWh/m <sup>2</sup> )	130 kWh/m <sup>2</sup>		Långsiktig energiplan
	 Minskning av CO <sub>2</sub> e till 2023	1 800	Tas fram av nämnd/bolagsstyrelse	
	 Relativ energieffektivisering i stadens verksamheter (fastighetsförvaltande bolag och nämnder)	4 %	4 % energieffektivisering relativt 2018	
	 Totalt köpt energi i stadens verksamheter	255,7 GWh	1945 GWh	

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				<p>🛡️ Kommunstyrelsen ska i samarbete med trafiknämnden och stadsdelsnämnder och i samråd med fastighetsnämnden och de fastighetsägande bolagen B Svenska Bostäder, AB Familjebostäder, AB Stockholmshem, Micasa Fastigheter i Stockholm AB och SISAB genomföra kompletterande risk- och sårbarhetsanalyser (RSA) för skyfall inom utpekade riskområden</p>
				<p>🛡️ Kommunstyrelsen, exploateringsnämnden, fastighetsnämnden, idrottsnämnden, miljö- och hälsoskyddsnämnden, socialnämnden, stadsbyggnadsnämnden, trafiknämnden, utbildningsnämnden, äldrenämnden, stadsdelsnämnderna, AB Familjebostäder, AB Stockholmshem, AB Svenska Bostäder, Micasa Fastigheter i Stockholm AB, SISAB samt Stockholm Vatten och Avfall AB ska fortsätta att arbeta med handlingsplanen för klimatanpassning vid skyfall och värmeböljor</p>
				<p>🛡️ Stockholm Vatten och Avfall AB ska i samråd med kommunstyrelsen ta fram ett stadsövergripande kommunikationskoncept för ökad matavfallsinsamling i stadens verksamheter i samarbete med stadsdelsnämnderna, Stockholms stadshus AB, AB Familjebostäder, AB Stockholmshem, AB Svenska Bostäder, utbildningsnämnden, socialnämnden och servicenämnden</p>

### 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 ett långsiktigt planerat underhåll skapar förutsättningar för en långsiktigt hållbar ekonomi i bolaget. För en effektivare drift och förvaltning arbetar







bolaget med systematisk egenkontroll och förebyggande rondering i fastigheterna tillsammans med en optimerad och noggrann drift som även ska bidra till lägre energiförbrukning och därmed lägre kostnader. Bolaget arbetar strukturerat och proaktivt med planerat underhåll för att bidra till framtida kostnadsbesparingar. Den långsiktiga underhållsplanering är en nyckelfaktor för att affärsmässigt förvalta det förmögenhetsvärde som fastighetsbeståndet utgör.

Familjebostäder har en god finansiell ställning och nyproduktion är fortsatt en attraktiv investering som ger goda intäkter och en stabil avkastning med låg risk. Marknadsmässiga avkastningskrav ställs i investeringskalkylen som tillsammans med projektplaner och riskbedömningar bidrar till en lönsam och hållbar affär.

Bolaget arbetar med att utveckla och säkerställa ett affärsmässigt agerande hos samtliga medarbetare genom utbildningar samt utveckling av bolagets beslutsstödsystem för förbättrad styrning, planering och uppföljning. Interna utbildningar i fastighetsekonomi, kalkylering och värdering kommer fortsätta under 2022 tillsammans med fortsatt utveckling av beslutsstödet, bland annat förbättrad stöd för underhållsplanering och uppföljning.

Väl fungerande och användarvänliga system med hög grad av automatisering och digitalisering och är en förutsättning för ökad effektivitet och produktivitet och ett viktigt utvecklingsområde. En utvecklad ärendehantering och en ökad processorientering med ett starkt kundfokus är ytterligare fokusområden som är prioriterade under 2022 för en effektivare organisation och nöjdare kunder.

Bolaget har en mycket hög leverantörstrohet där 98 procent av bolagets inköp 2020 gjordes från upphandlade leverantörer. Bolaget arbetar sedan ett flertal år tillbaka tvärfunktionellt med inköp i kategoriteam där organisationens samlade kompetens bidrar till en bättre affär och där intressenters behov identifieras i ett tidigt skede. Under 2022 kommer avtalsuppföljning vara ett prioriterat område för att säkerställa leverans samt stärka och effektivisera processerna för framtida inköp.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	 Andel administrations- och indirekta kostnader	5,5 %		
	 Avvikelse investeringsbudget, %	1 650 mnkr		
	 Direktavkastning	1,9 %		
	 Driftkostnad/kvm	669		
	 Driftnetto/kvm	694		
	 Resultat efter finansnetto(mnkr)	330		

## 3.2. Stockholm använder skattededlen effektivt till största nytta för stockholmarna

### Systematiskt kvalitetsarbete

I linje med stadens vision om att vara världens mest innovativa och smarta stad har Familjebostäder ”digitalt först” som övergripande strategi. Familjebostäder ska uppnå verksamhetsmålen genom en högre grad av digitalisering. En strategi för att peka ut riktning och på en övergripande nivå beskriva hur mål och visioner ska uppnås kommer att implementeras under 2022.

Störst genomslag av de digitala satsningarna sker hos våra hyresgäster. Det nya fastighetssystemet, FAST2, skapar möjligheter till fler e-tjänster, förbättrad service och minskar administrationen varför





utvecklingsmöjligheterna som det nya systemet erbjuder har fortsatt hög prioritet i bolagets utvecklingsagenda. Familjebostäder har under 2021 inlett samarbete inom ramen för ett nytt avtal för kommunikationstjänster. Det nya avtalet möjliggör för bolaget att successivt kunna leverera nya tillkommande tjänster till våra hyresgäster som ligger i linje med den samhällsutveckling som sker.







Internt spelar digitalisering en viktig roll för automatisering och effektivisering av bostadsbolagets inre arbetsprocesser. Bland annat prövas 3D-scanning av fastigheter för att tillgängliggöra träffsäkra och analyserbara digitala gestaltningar.

Digitalt först som strategi ställer höga krav på medarbetarnas förändringsförmåga vilket gör att digitalisering går hand i hand med en utveckling av företagskulturen och de interna processerna för ledning och styrning. Sedan ett år tillbaka pågår också ett dedikerat arbete tillsammans med alla medarbetare i syfte att utveckla företagskulturen för att främja ett ansvarstagande medarbetarskap, en förutsättning för att nå uppsatta mål. Särskilt utpekade resurser finns också för process- och projektutveckling, i syfte att skapa förutsättningar för utveckling genom systematik och kvalitet.










Under 2021 deltog bolaget genom bostadsenheten i Kvalitetsutmärkelsen och mottog ett hedersnämnde. Lärdomar och erfarenheter av den processen kommer ligga till grund för fortsatt utveckling och möjligt framtida deltagande.

Bolaget fortsätter sitt deltagande i Allmännyttans digitaliseringsinitiativ, ett samarbete med Sveriges Allmännytta och övriga allmännyttiga bolag med målet att snabbare och med samordnade resurser kunna driva digitaliseringsfrågor.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Arbeta för att upprustning och underhåll ska utföras med ökad uppmärksamhet på fastigheternas kulturhistoriskt klassade värden				Bedömnings- och utgångspunkt i projektplaner för underhåll
 Beakta teknologisk utveckling inom miljö- och klimatområdet såsom energilagring för överskottsel från bolagets elproduktion i syfte att nå ett hållbart och energieffektivt bestånd				Utvärdera användningen av batterilager i fastigheterna Avin 1 och Röstråknaren 1 så att solelöverskott lagras istället för att sälja till elnätet
 Bistå äldrenämnden och stadsdelsnämnderna med införandet av smarta lås				Under 2021 togs ett samarbetsavtal fram. Enligt avtalet monteras smarta lås på hyresgästernas dörrar efter brukarens samtycke, tillgången till portarna sköts via bolagets Aptus som läggs i nyckelgömmor.
 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.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Fortsätta arbetet med att ta fram plan för underhåll och upprustning där tekniskt underhåll prioriteras				Uppdatera underhållsplanen och hur den genereras och förvaltas kontinuerligt. Kortsiktigt höja planeringshorisonten och tydliggöra behovsbenämning och prioriteringsstruktur. Därefter tydliggörande av prioriteringsmodellen för att underlätta prioriteringsförfarandet och upprätta en sekvenserad lista på åtgärder som kan resursplaneras löpande.
 Fortsätta förbättringsarbetet med bolagens upphandlingskompetens				Ständigt se över vårt inköpsarbete genom att följa tydliga processer och riktlinjer. Dialog med verksamheten samt våra leverantörer
 Följa teknikutvecklingen kring moderna lösningar för inomhustemperatur				Genom att arbeta med kontinuerlig omvärldsbevakning och kompetensutveckling följs teknikutveckling inom området. Familjebostäder har i slutet av 2020 referensgivare för temperatur/fuktmätning i realtid installerade i ca 45% av beståndet för att kunna säkerställa inomhusklimatet genom aktiv optimering och det arbetet fortlöper.
 I samverkan med socialnämnden se över möjligheten att inrätta boende med särskild service LSS/SoL vid genomgripande renoveringar av fastighetsbestånden inklusive lokaler				I samband med lokalvakanser görs bedömningen om lokalen är möjlig för ändamålet.
 Sträva efter att upprustning och underhåll inte ska försämra fastigheternas kulturvärden				Bedömnings- och utgångspunkt i projektplaner för underhåll
 Tillsammans med kulturnämnden, fastighetsnämnden, stadsbyggnadsnämnden, trafiknämnden, stadsdelsnämnderna implementera strategin för gatukonst och muralmålningar				Utredda förutsättningar för en muralmålning i Rågsved



Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Överväga strategiska övertaganden av enskilda bostadsrättsprojekt om de ekonomiska förutsättningarna är tillräckligt gynnsamma och det krävs för att få framdrift i stadsutvecklingsprojekt				Bolaget söker aktivt efter möjliga exploateringsfastigheter att förvärva i det ordinarie ackvisionsarbetet.
	 Aktivt Medskapandeindex	84	83	
	 Andel investeringsprojekt som vid beslut om genomförande avviker mer än 15 procent jämfört med senast fattade inriktningsbeslut	0 %	0 %	
	 Andel upphandlade avtal där kontinuerlig uppföljning genomförts	100 %	93 %	
	 Andel upphandlingar där marknadsdialog har genomförts	100 %	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Index Bra arbetsgivare	84	84	
	 Sjukfrånvaro	5,5 %	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Sjukfrånvaro dag 1-14	2,5 %	Tas fram av nämnd/styrelse	
				 Periodisk genomgång av behörigheter i ekonomisystemet har genomförts

# Verksamhetsplan 2022

## AB Stockholmshem

# Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning</b> .....	<b>3</b>
<b>Bolagets uppgift</b> .....	<b>3</b>
<b>Ekonomisk analys</b> .....	<b>3</b>
<b>1. En modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla</b> .....	<b>4</b>
<b>2. En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt</b> .....	<b>10</b>
<b>3. En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden</b> .....	<b>18</b>

## **Bilagor**

*Bilaga 1: Bil 2 Budget 2022*

*Bilaga 2: Bilaga Limiter AB Stockholmshem*

*Bilaga 3: Bilaga Stora projekt VP 2022*

*Bilaga 4: Bilaga Innovationssatsningar*

*Bilaga 5: Bilaga Informationssäkerhet*

## Sammanfattning

AB Stockholmsshems 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, arbeta för ökad trygghet men också för att öka den sociala och ekologiska hållbarheten. Det ställer krav på bolaget men gör också Stockholmsshems arbete extra meningsfullt. Det Stockholmsshems medarbetare gör – varje dag på jobbet – gör skillnad i många Stockholmares vardag.

Bolaget följer hela tiden upp verksamheten för att säkerställa att kunder, ägare och omvärld ser tydliga resultat av det som görs.

## Bolagets uppgift

Aktiebolaget Stockholmshem har av ägaren fått i uppgift att *bygga och förvalta bostäder och därmed bidra till stadens bostadsförsörjning*. Detta ska göras genom att *bolaget ska skapa bästa möjliga förhållanden för sina hyresgäster så att goda hyresgästrelationer bevaras samtidigt som boendet ska kunna anpassas efter de behov som uppkommer i livets olika faser*. *Bolaget ska eftersträva en hög kvalitet i underhåll och service*.

Aktiebolaget Stockholmsshems 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, arbeta för ökad trygghet men också för att öka den sociala och ekologiska hållbarheten. Det ställer krav på bolaget men gör också Stockholmsshems arbete meningsfullt för både medborgare och medarbetare. Det medarbetarna på Stockholmshem gör – varje dag på jobbet – gör skillnad i stockholmarnas vardag.

Bolaget är organiserat för att svara upp mot sin uppgift. Genom kompetenta och kunniga bygg- och förvaltningsavdelningar möter vi upp våra kärnuppdrag och åstadkommer hög kvalitet i både bostäder och service. Genom ett kundfokuserat arbete där kundtjänst och våra lokala representanter möter hyresgästerna åstadkommer vi goda relationer vilket också kommer till uttryck i våra ambitiösa mål i kundnöjdhet. Bolaget har också stödjande funktioner för att ge förutsättningar för exempelvis en god personalförsörjning, ansvarsfull och hållbar ekonomi, ett aktivt och framåtsyftande klimatarbete, hög kompetens inom upphandling, digital utveckling i framkant och en förmåga till löpande verksamhetsutveckling.

## Ekonomisk analys

Bolaget budgeterar ett resultat om 530 mnkr för 2022. Resultatet överstiger ägarens uppsatta resultatkrav (490 mnkr). Jämfört med 2021 (480 mnkr) är det en ökning med 50 mnkr.

Hyresintäkterna budgeteras till 2 876 mnkr för 2022. Det är 124 mnkr högre än det prognostiserade utfallet för 2021 (2 752 mnkr). Ökningen beror huvudsakligen på ökade hyresintäkter som en följd av färdigställd nyproduktion och förbättringsarbeten på befintligt fastighetsbestånd. Hyresförhandlingarna med Hyresgästföreningen avseende 2022 års hyror är avslutade. Bostadshyrorna höjs med 1,8% från och med 1 februari.

Personalkostnader är högre än föregående år som en följd av löneökningar och att nyanställningar är genomförda. Nyanställningarna avser egna trädgårdsmästare, som anställts för att öka trivseln och kvaliteten i närmiljön i bostadsområdena samt en utökning av antalet tekniska förvaltare för att ytterligare fokusera och optimera bolagets ombyggnads- och underhållsarbete. Pensionskostnaderna är i nivå med föregående år. Vidare ökar bolagets avskrivningar från för 2021 prognosticerade 657 mnkr till 756 mnkr avseende 2022. 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, samtidigt som bolaget arbetar aktivt med att hålla kostnaderna nere.

Trots fortsatta betydande investeringar ökar de budgeterade finansiella nettokostnaderna endast från 2021 års prognos om 92 mnkr till 97 mnkr för 2022. Bolagets ökade självfinansieringsgrad bidrar starkt till detta då det bedömda lånebehovet sänkts väsentligt både som en följd av ett ökat resultat men även gjorda försäljningar av ”icke strategiska fastigheter”. Den budgeterade räntenivån för 2022 bedöms uppgå till cirka 0,7 procent, detta enligt en prognos utifrån stadens finansiella positioner. Detta är samma som för 2021.

Budgeterad investeringsvolym uppgår till 1 538 (1 389) mnkr. Investeringarna avser nyproduktion 1 012 (963) mnkr, strategiska om- och tillbyggnader 279 (255) mnkr ersättningsinvesteringar 237 (161) mnkr samt övrigt 10 (10) 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 1950-1970. 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 de senaste åren, trots den avmattade konjunkturen och pandemi. Bolaget bevakar kontinuerligt prisutveckling samt utfall i pågående byggprojekt. Några förvärv av fastigheter eller projekt är inte upptagna i budgeten. Vidare är heller inte några försäljningar av fastigheter medtagna i budgeterade siffror. Bolaget har dock enligt ägardirektiven i uppdrag att avyttra ej strategiska fastigheter och arbete pågår.






## 1. En modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla

### 1.1 I Stockholm är människor självförsörjande och vägen till arbete och svenskunkaper 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 efter pandemin ha ambitiösa mål för feriejobb och kommunala visstidsanställningar.

Stockholms hem kommer fortsatt vara en aktiv part i stadens satsning Stockholmsmentor. Värdet har varit högt för medarbetare och adepter och därför fortsätter vi det arbetet.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Delta i				Fortsatt deltagande i satsningen Stockholmsmentor.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
arbetsmarknadsnämndens integrationspakt, exempelvis genom att erbjuda arbetstillfällen och använda sysselsättningsfrämjande krav i upphandlingar				Tillämpa riktlinjer för sociala krav i upphandling för utpekade områden - bygg, städ och utemiljö.
	 Antal aspiranter som fått Stockholmsjobb	5 st	800 st	
	 Antal tillhandahållna platser för feriejobb	125 st	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Antal tillhandahållna platser för kommunala visstidsanställningar	5 st		
	 Antal tillhandahållna platser för Stockholmsjobb	5 st	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Antal ungdomar som fått feriejobb i stadens regi	125 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.





Vi fortsätter att arbeta särskilt aktivt med utvecklingsfrågor i tre utvalda områden, Hässelby, Rågsved och Skärholmen.

Stockholmshem ska fortsätta utveckla samarbetet med andra fastighetsägare inom ramen för de fastighetsägarföreningar som bolaget är närvarande inom - BIDS. Finns förutsättningar ställer vi oss fortsatt positiva till ytterligare samarbeten.



Bolaget stärker sitt samarbete med Polisen bland annat inom satsningen "Trygga trappan".

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Aktivt arbeta med att levandegöra bottenvåningar för att öka trygghet och trivsel i beståndet och närmiljön och vid behov samverka med stadsbyggnadsnämnden				Genom aktiv lokaluthyrning och med förstärkt lokalförvaltning, särskilt i de utvalda områdena ska trygghet och trivsel ökas.
 Arbeta med trygghetskameror som en insats där så är relevant				Genomför lag- och lämplighetsprövning av inkomna ansökningar.
 Delta i stadens arbete mot våldsbejakande extremism				Delta i stadens nätverk

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Genom ett samlat grepp och fokuserade insatser göra Stockholm till en tryggare stad för de boende i samverkan med kommunstyrelsen, berörda nämnder, bolag och andra relevanta aktörer. Med hjälp av lärdomar från tidigare dialogdrivna områdesprojekt i ytterstaden bidrar bolagsstyrelserna till målet om att inte ha några utsatta eller särskilt utsatta områden. Hyresgäster ges en tydlig väg in till respektive bostadsbolag för att föreslå trygghetsskapande åtgärder.				<p>Genom aktiv förvaltning med hög närvaro i våra bostadsområden arbetar bolaget med att utveckla projekteringsanvisningarna, samverkan med lokala hyresgästföreningar samt boendedialog.</p> <p>I nyproduktion ingår vid detaljplanearbetet att upprätta SVA (socialt värdeskapande analys). PUP kompletteras med ett stadsdelsprogram.</p>
 I samarbete med Bostadsförmedlingen i Stockholm AB fortsätta att medverka till att göra resultatet av tillgänglighetsinventeringen sökbart för bostadssökande				Fortsatt dialog rörande bostadsanpassningar med SBK.
 I samverkan med miljö- och hälsoskyddsnämnden, socialnämnden stadsdelsnämnderna samt rättsvårdande myndigheter och skatteverket motverka den svarta ekonomin och organiserad brottslighet				Deltagande i nätverk samt utbildningar avseende svarthandel med hyreskontrakt samt tillämpa ny lagstiftning.
 I syfte att öka nyttjandegraden av stadens lokaler samverka med idrottsnämnden, kulturnämnden och externa aktörer för att förenkla och möjliggöra upplåtelse för civilsamhället och kulturlivet				Färdigställa utvecklingsarbete med målet att hitta arbetssätt för flexibel lokalanvändning.
 Initiera dialog med hyresgäster om otrygga platser				Genomför minst en platsspecifik dialog i varje utvalt område. Dialogformen utvecklas i arbetet med särskilt utvalda områden.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Intensifiera arbetet mot oriktiga hyresförhållanden, olovlig andrahandsuthyrning och bostadsrelaterade bedrägerier enligt best practice bland bolagen				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.
 Skapa förutsättningar för flexibel lokalanvändning				Vidareutveckla och påbörja tillämpning av flexibla hyreskontrakt.
 Stärka hyresgästernas möjlighet att påverka grad av standardhöjning i samband med upprustning i enlighet med respektive bolags underhållspolicy				Utveckla arbetet med planerat underhåll och projekteringsanvisningarna samt utveckling av samrådsprocessen.
 Säkerställa trygga och säkra fastigheter och källarutrymmen i allmännyttan via trygghetsinventeringar				Definiera och säkerställ krav på gestaltning av gemensamma utrymmen med utgångspunkt i attraktivitet och trygghet.
 Utveckla formerna för så kallade kompiskontrakt				Följ pilotprojekt med delningslägenheter
 Verka för att befintliga hyresgästlokaler utvecklas genom exempelvis arbetsplatser, gemensamhetsytor eller förråd för trädgårdsredskap i syfte att gagna de boende				Utveckla samarbetet med lokala hyresgästföreningar och inom boinflytandekommittéen
	 Bostadsbolagens hyresgästers nöjdhet med bostad, allmänna utrymmen och utemiljö	77	Tas fram av styrelse	
	 Produktindex	77		
	 Rent och snyggt	79		
	 Serviceindex	83		
	 Trygghetsindex	81		



Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				 Miljö- och hälsoskyddsnämnden ska i samarbete med trafiknämnden, stadsdelsnämnderna, AB Svenska bostäder, AB Familjebostäder, AB Stockholmshem och stadens näringsliv ta fram och implementera spetsprojekt i tio utpekade platser i staden, i syfte att stärka tryggheten och den biologiska mångfalden genom smart växtbeklädnad av väggar
				 Nämnder och bolagsstyrelser ska omsätta lärdomar från krishanteringen av pandemin i uppdaterad beredskapsplanering, såsom krisledningsplanering, kontinuitetsplanering och krisledningsövningar



### 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 alltså att förmedla försöks- och träningslägenheter samt Bostad Först i samarbete med Bostadsförmedlingen.

Bolaget har ett vedertaget, väl utvecklat arbete avseende att begränsa oriktiga hyresförhållanden, däribland 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.


Bolaget arbetar systematiskt med vräkningsförebyggande åtgärder och har satt en särskild ordning i sjön för att säkra att barnfamiljer inte hamnar i trångmål. VD fattar beslut om avhysning av barnfamiljer. Vi kommer under året att bredda arbetet till att förstärka rutinerna för vräkningsförebyggande åtgärder för de hyresgäster som är över 65 år.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Bidra till stadens gemensamma arbete om att förmedla försöks- och träningslägenheter, Bostad Först, förturslägenheter och skyddande boenden för våldsutsatta	 Antal förmedlade försöks- och träningslägenheter samt lägenheter till Bostad först.	221 st		

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 I samarbete med stadsdelsnämnderna, arbetsmarknadsnämnden, idrottsnämnden och socialnämnden ta ett ökat socialt ansvar kring sina fastigheter genom att exempelvis samverka med relevanta aktörer i civilsamhället och näringslivet samt de boende och med hyresgästernas behov och trygghet i fokus				Upprätthålla funktioner och samband för biologisk mångfald i stadens blå och gröna infrastruktur Utvärdera pågående och genomförda satsningar som exempelvis kvartersodling, odlingscoacher och biodling mm.
 Samverka med socialnämnden kring vräkningsförebyggande åtgärder och arbeta för att minimera antalet avhysningar	 Antal verkställda avhysningar	28 st		Utveckla samarbete med SDF. Samarbete och nätverkande med socialnämnden centralt. Tillsammans med systerbolag utveckla metodstöd för samarbete med SDF.
 Utifrån stadens tillgänglighetsdefinition tillsammans med bostadsbolagen fortsätta att inventera bostadsbeståndet				Utveckla en mer effektiv metodik för såväl skrivbords- som fysisk inventering av tillgänglighetsaspekter
	 Antal friställda lägenheter åt nyanlända	0		

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

Bolaget kommer under året att bredda det vräkningsförebyggande arbetet till att förstärka rutinerna för de hyresgäster som är över 65 år. Arbetet kommer att ske i samverkan med berörda bolag och förvaltningar i staden.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				 Socialnämnden ska i samarbete med äldrenämnden och i samråd med stadsdelsnämnderna, AB Familjebostäder, AB Svenska Bostäder, AB Stockholmshem och Micasa Fastigheter i Stockholm AB ta fram rutiner för att arbeta med vräkningsförebyggande åtgärder riktade mot personer över 65 år som inte är i behov av socialpsykiatriskt stöd

## 2. En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt

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

Stockholmshem bidrar till stadens näringslivsutveckling på flera områden. Övergripande lämnar bolaget sitt största bidrag genom att aktivt bidra till en god bostadsförsörjning i staden. Genom detta kan bolaget hjälpa till att åstadkomma en större flexibilitet och möjlighet för stadens näringsliv att rekrytera personal. Detta behov finns inte minst företag som verkar på en internationell arbetsmarknad och som behöver tillgång till den flexibilitet hyresrätterna medför. Vi ser också att bostäderna blir allt viktigare som arbetsplats. Genom att försörja fastigheterna med tillräcklig digital infrastruktur möjliggör vi många välfungerande arbetsplatser för stockholmarna.

Stockholmshem bidrar också till stadens bästa företagsklimat genom att utveckla vår lokaluthyrningsverksamhet. Vi kommer under året höja ambitionerna på området och sträva mot att tillhöra de bästa 25 procenten av lokaluthyrare i de regelbundna kundnöjdhetsundersökningarna.

Stockholmshem arbetar systematiskt med att skapa attraktiva stadsmiljöer genom satsningar på både fastighetsutformning och boendemiljö. Vi arbetar aktivt och nära företagarna i de områden vi är aktiva och tar aktiv del i fastighetsägarföreningarnas utvecklingsarbete.

Bolaget bidrar till att växla upp Stockholm efter pandemin genom en aktiv dialog med våra lokalhyresgäster för att om möjligt ge goda förutsättningar till tillväxt. Arbetet med att hitta flexibla och hyresgästanpassade former för lokaluthyrning fortsätter. Bolaget har medverkat till att ge betydande hyressubventioner under pandemin. Lokala centra med verksamhet i stället för tomma lokaler bidrar till den upplevda tryggheten.






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




Stockholmshem 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.

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
---	-----------	--------	-------------	-----------

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Analysera behovet av och möjligheter att tillskapa en större andel stora bostäder i nyproduktion och ombyggnation				I arbetet med Stadsdelsprogrammen görs en översyn av befintligt behov och möjligheterna att tillgodose detta. I detaljplaneprocessen uppdateras marknadsanalysen. Vid ombyggnads gör analys vid upprättande av inriktningsbeslut.
 Beakta befintligt bestånd lokalt där man bygger nytt i syfte att, där det är lämpligt, bidra till att en mångfald av storlekar på bostäder byggs				Gör kontinuerlig översyn i stadsdelsprogrammen rörande vilka kompletteringar vi kan göra i befintligt bestånd.
 Bedöma möjligheten att omvandla befintliga byggnader till grupp- och servicebostäder, samt underlätta byggandet av bostäder för personer med funktionsnedsättning i samråd med berörda nämnder				Fortsätt arbete enligt 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 en effektiv stadsutveckling genom att delta i en samlad produktionsplanering tillsammans med kommunstyrelsen, exploateringsnämnden, stadsbyggnadsnämnden, trafiknämnden och andra berörda nämnder och bolagsstyrelser				Implementera samlad produktionsplanering som en naturlig del i planprocessen samt säkerställ att bolaget även kan hantera separata tillfällen vid behov.
 Bistå SHIS i dess verksamhet och i byggandet av bostäder inom ramen för stadens bostadsförsörjningsansvar, vilket bland annat innebär byggandet av modulbostäder				Hantera omflyttning av befintliga moduler till nya platser samt vid påkommet behov uppförande av nya.
 I högre utsträckning utreda vilka fastigheter i bestånden som har förutsättningar för påbyggnationer på taken, exempelvis genom extra våningstal eller radhus				Säkerställ att utredning förutsättningar för påbyggnationer på tak, ingår i arbetet med Stadsdelsprogrammen.


Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Leda arbetet med projekt Stockholmshusen, och tillsammans med exploateringsnämnden och stadsbyggnadsnämnden säkerställa planering och genomförande av projektet. Detta sker bland annat genom deltagande i såväl styrgrupp, arbetsgrupp samt andra erforderliga samarbetsgrupper. Projektet ska vidareutvecklas i syftet att förenkla planeringsprocessen, sänka byggkostnaderna och få ned hyresnivåerna. Stockholmshusen ska även vidareutvecklas gestaltningsmässigt för att passa in i flera bebyggelse typer. Denna utveckling ska bidra till en ökad trygghet i staden	 Antal påbörjade lägenheter i Stockholmshus	125		Representera bolaget i arbetsgruppen för Stockholmshusen tillsammans med systerbolagen.
 När så är lämpligt verka för god rörlighet inom det egna beståndet				Utred möjligheter till ökad rörlighet i det egna beståndet.
 Skapa permanenta genomgångsbostäder i SHIS regi för prioriterade grupper	 Antal tillkomna permanenta genomgångsbostäder i SHIS regi	100	150	
 Tillsammans med stadsbyggnadsnämnden och exploateringsnämnden fortsätta utveckla arbetet med Stockholmshus och utreda privata aktörers möjlighet att bygga Stockholmshus eller motsvarande alternativ				Stadsutveckling deltar aktivt i arbetet med att utveckla konceptet, möjligheterna till nya projekt utreds i det dagliga ackvisitionsarbetet.
 Uppnå en nybyggnationstakt på 600 allmännyttiga bostäder där över 50 procent ska vara Stockholmshus	 Antal färdigställda lägenheter  Antal lägenheter i bolagets projektportfölj	200	5 000	
 Utveckla infrastruktur för matavfallsinsamling och bidra till att uppnå stadens mål för matavfallsinsamling, samt planera för krav om fastighetsnära eller kvartersnära insamling				Med utgångspunkt från gjorda erfarenheter i förvaltning samt projekteringsanvisningar ytterligare stärka möjligheten för utvecklad avfallsinsamling.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Verka för att studentbostäder byggs där det är lämpligt, både temporära och stadigvarande	 Antal påbörjade studentlägenheter	0		
 Verka för byggandet av fler kollektivhus, och andra alternativa boendeformer				Säkerställ att byggandet av fler kollektivhus, och andra alternativa boendeformer omhändertas i ackvisionsarbetet.
 Verka för en ökad nybyggnation av flerbostadshus i trä med målet att 20 procent uppförs i massivträstomme				Fortsatt arbete med nyproduktion i trä i enlighet med taktiska planer.
	 Antal påbörjade hyresrätter av stadens bostadsbolag	200	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.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 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

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

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


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. Integrera kultur i aktiviteter som initieras och genomförs i bolagets prioriterade områden.
 I samarbete med Kulturhuset Stadsteatern utveckla kulturhusverksamheten i Skärholmen				Fortsätta dialogen med Kulturhuset/Stadsteatern rörande verksamhetens inriktning.
				 Kulturnämnden ska i samarbete med kommunstyrelsen, stadsdelsnämnder, fastighetsnämnden, stadsbyggnadsnämnden, AB Familjebostäder, AB Stockholms hem och AB Svenska Bostäder ansvara för stadens deltagande i Wall Street Stockholm







## 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.










Bolaget arbetar fortsatt med att erbjuda möjlighet för hyresgäster att ansöka om laddplats för elbilar. Detta arbete kommer intensifieras under året i samråd och samverkan med berörda bolag och förvaltningar i staden. Bolaget kommer att arbeta fram en affärsmodell som kan svara upp mot de höjda ambitionerna. Här behövs ett bland annat 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
 Arbeta för att öka andelen plusenergi- eller passivhus inom sina bestånd i syfte att på sikt uppnå en neutral eller negativ nettoanvändning av uppvärmningsenergi				Implementera erfarenheter från Backåkra i löpande ackvisitionsarbete.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Bidra till stadens mål för att öka antalet laddplatser, exempelvis genom att i samarbete med externa aktörer bygga fler laddplatser i anknytning till befintliga fastigheter samt vid nyproduktionsprojekt, eller större renoveringsprojekt där parkeringsplatser ingår				I samråd med berörda bolag och förvaltningar, ta fram en plan och en affärsmodell för införande av laddinfrastruktur.
 Drivas med ett långsiktigt perspektiv för hushållning, energi och cirkulär ekonomi				Bolaget ska drivas med ett långsiktigt perspektiv för hushållning, energi och cirkulär ekonomi.
 Intensifiera arbetet med att genomföra energieffektiviserande åtgärder				Färdigställ samtliga energiplaner i samarbete med Underhåll, säkerställ att åtgärder genomförs.
 Prioritera och åtgärda klimatrelaterade risker såsom effekter av skyfall och värmeböljor i befintlig och planerad bebyggelse				 Genomföra åtgärder för att stärka förmåga att hantera effekter av värmebölja. Det innebär att åtgärder riktas mot att göra Stockholm och respektive verksamhet mer förberett att hantera höga temperaturer vid värmebölja, så att risken för negativ påverkan på människors liv och hälsa minskar.
 Stimulera delningsekonomi exempelvis genom att arbeta för bilpool och cykelpool i all nybyggnation				Arbeta för delningsekonomi i all nyproduktion.



Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Successivt förse alla sina parkeringsplatser med laddinfrastruktur så att stadens mål om en utsläppsfri innerstad 2030 kan genomföras. Bolagens parkeringsplatser ska förse med laddinfrastruktur av minst typen normalladdning enligt följande plan: I innerstadens garage minst 30 procent 2023, 50 procent 2026 och 100 procent 2028. Utanför innerstaden och ytor i hela staden med minst 20 procent 2023, 50 procent 2026 och 80 procent 2030. Målen för 2028 respektive 2030 ska i ljuset av teknikutvecklingen prövas 2026.				I samråd med berörda bolag och förvaltningar, ta fram en plan och en affärsmodell för införande av laddinfrastruktur.
 Tillhandahålla laddplatser i garage till hyresgäster som har ett önskemål om laddplats				I samråd med berörda bolag och förvaltningar, ta fram en plan och en affärsmodell för införande av laddinfrastruktur.
 Vid nybyggnation och renovering utgå från att tak ska nyttjas, antingen med solceller eller med gröna tak				Säkerställ metod så tak nyttjas för solceller eller gröna tak vid nybyggnation eller renovering.
 Välja fjärrvärme som uppvärmningsmetod vid nyproduktion eller ombyggnad utifrån lönsamhetskrav och ett stadsövergripande perspektiv på kraftfrågor, eleffekt och klimat				Säkerställ arbete enligt energistrategin rörande fjärrvärme som uppvärmningsmetod.
	 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	90 %	90 %	

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	 Andel LCA-beräknade nybyggnadsprojekt (Ny!)	100 %	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Andel lägenheter i bolagets bestånd som understiger en radonhalt på 200 bq/m3 luft	99,6 %		
	 Andel nyproducerade byggnader 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	100 %		
	 EI- och värmeproduktion baserad på solenergi	1 100 MWh	5 320 MWh	
	 Köpt energi för värme, tappvarmvatten, komfortkyla samt fastighetsel (enligt Boverkets definition för fastighetsenergi) per kvadratmeter A-temp (kWh/m2)	137 kWh/m2		
	 Minskning av CO2e till 2023	2 300	Tas fram av nämnd/bolagsstyrelse	
	 Relativ energieffektivisering i stadens verksamheter (fastighetsförvaltande bolag och nämnder)	4 %	4 % energieffektivisering relativt 2018	
	 Totalt köpt energi i stadens verksamheter	362 GWh	1945 GWh	







Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				<p>🏰 Kommunstyrelsen ska i samarbete med trafiknämnden och stadsdelsnämnder och i samråd med fastighetsnämnden och de fastighetsägande bolagen B Svenska Bostäder, AB Familjebostäder, AB Stockholmshem, Micasa Fastigheter i Stockholm AB och SISAB genomföra kompletterande risk- och sårbarhetsanalyser (RSA) för skyfall inom utpekade riskområden</p>
				<p>🏰 Kommunstyrelsen, exploateringsnämnden, fastighetsnämnden, idrottsnämnden, miljö- och hälsoskyddsnämnden, socialnämnden, stadsbyggnadsnämnden, trafiknämnden, utbildningsnämnden, äldrenämnden, stadsdelsnämnderna, AB Familjebostäder, AB Stockholmshem, AB Svenska Bostäder, Micasa Fastigheter i Stockholm AB, SISAB samt Stockholm Vatten och Avfall AB ska fortsätta att arbeta med handlingsplanen för klimatanpassning vid skyfall och värmeböljor</p>
				<p>🏰 Stockholm Vatten och Avfall AB ska i samråd med kommunstyrelsen ta fram ett stadsövergripande kommunikationskoncept för ökad matavfallsinsamling i stadens verksamheter i samarbete med stadsdelsnämnderna, Stockholms stadshus AB, AB Familjebostäder, AB Stockholmshem, AB Svenska Bostäder, utbildningsnämnden, socialnämnden och servicenämnden</p>

### 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



kvaliteteten 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
	 Andel administrations- och indirekta kostnader	7 %		
	 Avvikelse investeringsbudget, %	1 538 mnkr		
	 Direktavkastning	2,2 %		
	 Driftkostnad/kvm	642		
	 Driftnetto/kvm	755		
	 Resultat efter finansnetto(mnkr)	530		










### 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.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Arbeta för att upprustning och underhåll ska utföras med ökad uppmärksamhet på fastigheternas kulturhistoriskt klassade värden				Arbeta för att upprustning och underhåll utförs med uppmärksamhet på fastigheternas kulturhistoriskt klassade värden samt i linje med bolagets syn på varsam ombyggnad.
 Beakta teknologisk utveckling inom miljö- och klimatområdet såsom energilagring för överskottsel från bolagets elproduktion i syfte att nå ett hållbart och energieffektivt bestånd				Beakta teknologisk utveckling inom miljö- och klimatområdet såsom energilagring för överskottsel från bolagets elproduktion i syfte att nå ett hållbart och energieffektivt bestånd.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Bistå äldrenämnden och stadsdelsnämnderna med införandet av smarta lås				Fortsätt pågående utvecklingsprojekt som genomlyser digitala lås för hela fastighetsbeståndet.
 Effektivisera förvaltningsorganisationen och skapa gemensamma funktioner i förvaltning och byggande				Fortsatt arbete för samverkan inom Fast2 samt inom ramen för markanvisningar, uthyrningsprocess samt garantiperiod.
 Fortsätta arbetet med att ta fram plan för underhåll och upprustning där tekniskt underhåll prioriteras				Färdigställ underhållsdata som möjliggör underhållsplan per fastighet.
 Fortsätta förbättringsarbetet med bolagens upphandlingskompetens				Fortsätta förbättringsarbetet med bolagens upphandlingskompetens.
 Följa teknikutvecklingen kring moderna lösningar för inomhustemperatur				Säkerställ ökad utbyggnad av smart styrning med inomhustempgivare
 I samverkan med socialnämnden se över möjligheten att inrätta boende med särskild service LSS/SoL vid genomgripande renoveringar av fastighetsbestånden inklusive lokaler				I samverkan med socialnämnden se över möjligheten att inrätta boende med särskild service LSS/SoL vid genomgripande renoveringar av fastighetsbestånden inklusive lokaler.
 Sträva efter att upprustning och underhåll inte ska försämra fastigheternas kulturvärden				Arbeta för att upprustning och underhåll utförs med uppmärksamhet på fastigheternas kulturhistoriskt klassade värden samt i linje med bolagets syn på varsam ombyggnad.
 Tillsammans med kulturnämnden, fastighetsnämnden, stadsbyggnadsnämnden, trafiknämnden, stadsdelsnämnderna implementera strategin för gatukonst och muralmålningar				Tillsammans med kulturnämnden, fastighetsnämnden, stadsbyggnadsnämnden, trafiknämnden, stadsdelsnämnderna implementera strategin för gatukonst och muralmålningar.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Överväga strategiska övertaganden av enskilda bostadsrättsprojekt om de ekonomiska förutsättningarna är tillräckligt gynnsamma och det krävs för att få framdrift i stadsutvecklingsprojekt				Fortsätt arbete med att vid ackvisation, överväga strategiska övertaganden av enskilda bostadsrättsprojekt om de ekonomiska förutsättningarna är tillräckligt gynnsamma.
	 Aktivt Medskapandeindex	85	83	
	 Andel investeringsprojekt som vid beslut om genomförande avviker mer än 15 procent jämfört med senast fattade inriktningsbeslut	0 %	0 %	
	 Andel upphandlade avtal där kontinuerlig uppföljning genomförts	90 %	93 %	
	 Andel upphandlingar där marknadsdialog har genomförts	80 %	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Index Bra arbetsgivare	87	84	
	 Sjukfrånvaro	3,5 %	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Sjukfrånvaro dag 1-14	2,2 %	Tas fram av nämnd/styrelse	
				 Periodisk genomgång av behörigheter i ekonomisystemet har genomförts



**STOCKHOLMS  
STADSHUS AB**  
En del av Stockholms stad

Sid. 1 (29)  
2021-12-30

# Verksamhetsplan 2022

## AB Svenska Bostäder

# Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning</b> .....	<b>3</b>
<b>Bolagets uppgift</b> .....	<b>3</b>
<b>Ekonomisk analys</b> .....	<b>4</b>
<b>1. En modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla</b> .....	<b>5</b>
<b>2. En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt</b> .....	<b>13</b>
<b>3. En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden</b> .....	<b>23</b>

## **Bilagor**

*Bilaga 1: Bilaga Limitbehov 2022*

*Bilaga 2: Bilaga Informationssäkerhet*

*Bilaga 3: Bilaga Innovationssatsningar*

*Bilaga 4: Bilaga Stora projekt SB 2022*



## Sammanfattning

Kommunfullmäktige har beslutat om en långsiktig vision för Stockholms stad: Vision 2040 – Möjligheternas Stockholm. Med utgångspunkt i visionen tar staden varje år fram och fattar beslut om budget för Stockholms stad. Budgeten är överordnad och styrande för stadens alla verksamheter, däribland Svenska Bostäder, och övriga styrdokument ska förhålla sig till den.

För att säkra att vi arbetar i visionens och budgetens riktning har Svenska Bostäder fastställt en egen vision samt en affärsplan med fem övergripande bolagsmål med tillhörande strategier. De fem övergripande bolagsmålen beskriver var vi vill vara år 2027. Strategierna tydliggör vad vi på tre års sikt måste göra för att närma oss våra övergripande mål – och i förlängningen stadens inriktningsmål. Affärsplanen utgör därmed en tydlig riktning och ett underlag för verksamhetens planering. Affärsplanen beslutas och godkänns av Svenska Bostäders styrelse.

Utifrån affärsplanen, stadens budget och budgetanvisningar tar bolaget fram denna bolagsövergripande verksamhetsplan. På samma sätt tar avdelningar, enheter och distrikt fram egna verksamhetsplaner, där mål och strategier bryts ned på respektive nivå till konkreta aktiviteter. Uppföljning sker löpande, månadsvis, tertialvis och årsvis. Indikatorerna visar om vi följer planerad riktning samt ger oss underlag för en handlingsplan att agera på vid behov. Målen i verksamhetsplanerna bryts även ner till personliga mål och aktiviteter för respektive medarbetare. Dessa följs upp regelbundet i avstämningssamtal och utvärderas vid medarbetarsamtalen och uppföljningssamtalen. På så sätt kan varje medarbetare följa och förstå hur deras prestation bidrar till att uppfylla bolagets övergripande mål.

## Bolagets uppgift

Verksamhetsplanen för 2022 samt affärsplanen beskriver ett antal områden Svenska Bostäder har för avsikt att stärka, utveckla eller tydliggöra målsättningen inom. Kommande år kommer vi att arbeta för att öka tillgängligheten och flexibiliteten i våra kundkontakter, bland annat genom att erbjuda en stor bredd på tider och tillvägagångssätt som våra kunder kan komma i kontakt med oss. Vi kommer närma oss hyresgästerna och vara synligare ute i våra områden. Vi kommer också att jobba aktivt med kundresan för bostads- och lokalhyresgäster för att identifiera viktiga förbättringsområden i den befintliga kundupplevelsen. Här är analys av den information som vi får till oss viktig kunskap som bidrar till att hitta möjliga utvecklingsområden. Informationen får vi via vårt Kundcenter, i vår dagliga kontakt med hyresgästerna samt när vi genomför dialoger, kundpaneler och enkäter.

Trygghetsarbetet är fortsatt starkt prioriterat där viktiga komponenter är det bosociala arbetet, samarbeten med andra samhällsaktörer, ronderingar, samt fysiska säkerhets- och trygghetsskapande åtgärder i fastigheterna. För att stärka den sociala hållbarheten i våra områden kommer vi att bidra med sysselsättningskapande åtgärder, bland annat genom Stockholmsjobb och genom att ta emot ferieungdomar. Vi kommer att skapa fler strategiska samarbeten med olika aktörer som ur ett lokalt perspektiv kan driva utvecklingen framåt. Vår ambition är att involvera hyresgästerna och stärka deras medansvarstagande genom att uppmuntra till grannsamverkansgrupper och gårdsföreningar. Våra resurser kommer att riktas dit där de bäst behövs med fokus på utsatta och särskilt utsatta områden.

Ett område med ökat fokus är bolagets långsiktiga ekonomiska situation. För att möta framtida utmaningar kommer vi bland annat utveckla vårt strategiska inköpsarbete, effektivisera arbetssätt, utveckla både befintliga och nya affärsmodeller och stärka rutinerna kring de större investeringarna. Hur vi hanterar våra investeringar är det mest väsentliga området för att säkra en långsiktig hållbar ekonomi. Den fortsatta implementeringen av den underhållspolicy som styrelsen fattade beslut om under 2021 kommer att vara viktig för att säkerställa att vi gör rätt underhållsåtgärder som bidrar till att minimera risker och säkra klimat- och hållbarhetsaspekter.

Nyproduktionstakten ligger på ungefär 200 nya lägenheter per år. Det möjliggör att vi kan prioritera

hårdare bland projekten och styra mot de projekt som är enklare i sitt genomförande och därmed kan leda till lägre produktionskostnader. Det möjliggör även mer prisrimliga bostäder, förbättrad matchning på bostadsmarknaden, större variation i utbudet och fler boendeanternativ som möter betalningsförmågan. Detta är ett steg i vår strävan efter att kunna erbjuda hem för alla, i olika delar av staden, i olika storlekar, i olika former av eget eller delat boende, och till olika hyra. Vi vet att vi påverkar samhället och framför allt de lokalsamhällen där våra bostäder, lokaler och hyresgäster finns. Vi sätter därför människan i centrum när vi tar hand om och utvecklar våra bostadsområden.

Vi har en hög ambitionsnivå avseende miljö- och klimatarbetet. Vi kommer ta steg mot omställningen till en cirkulär affärsmodell, och vi kommer utveckla våra arbetssätt avseende livscykelanalyser i såväl nybyggnation som i renovering. Vi fortsätter att underlätta för våra hyresgäster att göra miljö- och klimatsmarta val, och vi kommer samarbeta med leverantörer som är en del av den ekologiska omställningen. Våra arbetssätt ska bidra till minskad klimatpåverkan, resurseffektiva materialflöden, sund inomhusmiljö samt fastigheter och material utan farliga ämnen.

Att utveckla organisationen och arbetssätt samt säkerställa kompetens är avgörande för vår framtid. Under året kommer en innovationsmodell att implementeras och lösningar att utvecklas där medarbetarna ges incitament och verktyg att omsätta goda idéer i konkreta förbättringar. Vi ska utveckla de tvärfunktionella arbetssätten och inleda nya samarbeten med olika aktörer för att testa nya affärsmodeller, tjänster och smarta digitala lösningar.

Genom att ytterligare stärka arbetet med mångfald och likabehandling, samt att säkerställa ett jämställdhetsperspektiv, kommer vi bli en ännu bättre arbetsplats samtidigt som vi får bättre kontakt med våra hyresgäster.

Summan av ovan nämnda ansträngningar sammanfattar hur bolaget kommer att arbeta för att genomföra sin uppgift. Helheten ramas in av vår nya vision ”Tillsammans för ett hållbart liv i och mellan husen”.

## Ekonomisk analys

Budgeterat resultat efter finansnetto är 229 mnkr och bygger på av ägaren satt resultatnivå. Vid en jämförelse mellan 2021 och 2022 påverkas både intäkter och kostnader, dels av en ökning tack vare tillkommande nyproduktion och generella hyres- och prishöjningar och dels av genomförda avyttringar under 2021 samt förväntade avyttringar under 2022.

Bolaget har under 2021 sålt fem fastigheter via ombildningar till bostadsrättsföreningar samt tre ej strategiska fastigheter. Under första kvartalet räknar vi med att ytterligare tre fastigheter kommer att ombildas, där bostadsrättsföreningarna har haft köpstämmor och tackat ja till att köpa. Bolaget är dessutom, utifrån ägarkravet att sälja Vällingby Centrum, inne i en försäljningsprocess och i budgeten för 2022 antas centrumet vara sålt, på motsvarande sätt som gjordes i treårsplanen för 2022-2024. Försäljningarna beräknas generera reavinster motsvarande ca 740 mnkr under 2022 vilket gör att resultat efter jämförelsestörande poster landar på 964 mnkr. Vid en jämförelse mellan budget 2021 och budget 2022 minskar fastighetsförsäljningarna driftnettot med ca 147 mnkr.

Intäkterna beräknas minska med 58 mnkr i jämförelse med budgeten för 2021. Driftskostnader (exklusive fastighetsskatt och markavgifter) minskar med ca 15 mnkr varav taxebundna kostnader står för 12 mnkr. I samband med färdigställande av ombyggnationsprojekt kommer en bokföringsmässig utranering behöva göras motsvarande ca 16 mnkr. Reparationer minskar med ca 19 mnkr och kostnaden för fastighetsskatt och markavgifter minskar med ca 8 mnkr. Sammantaget ger detta ett driftnetto på 1 487 mnkr jämfört med 2021 års budget på 1 531 mnkr. Fastighetsavskrivningarna minskar med ca 40 mnkr jämfört med 2021 års budget och de finansiella kostnaderna ökar med ca 12 mnkr kopplat till något höjd upplåningsränta.

Den totala investeringsvolymen är 1 900 mnkr där nyproduktionen uppgår till 1 041 mnkr, strategiska

ombyggnationer uppgår till 490 mnkr, ersättningsinvesteringar till 330 mnkr och övriga investeringar till 39 mnkr. Den höga investeringsvolymen kommer att generera ökade avskrivningar i framtiden.

Det finns inga planerade förvärv inräknade i budgeten.

## **1. En modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla**

Svenska Bostäder bidrar i arbetet för att nå stadens inriktningsmål via två av våra långsiktiga mål:

### **Vårt erbjudande möter kundernas behov – önskat läge 2027**

Svenska Bostäders insikter om kundernas behov, kombinerat med löpande omvärldsanalyser, ligger till grund för våra beslut när vi jobbar med utveckling av vårt erbjudande. Det är ett systematiskt arbetssätt som möjliggör att vi kan omvandla ord till handling effektivt. Vi arbetar även aktivt med kundresan för bostads- och lokalhyresgäster för att identifiera viktiga förbättringsområden i befintlig kundupplevelse. Våra kunder upplever därigenom att vi är lyhörda och välkomnar deras synpunkter.

Det finns en stor variation av tillvägagångssätt att kontakta oss på, och kunderna kan hantera sina ärenden och få hjälp dygnet runt. Kontakten med oss ska upplevas som positiv och tillgänglig, oberoende val av kontaktkanal. Med teknikens hjälp har vi utvecklat och samlat kundorienterade tjänster i en samlad digital lösning.

Våra byggnader innehåller smarta tekniska lösningar som skapar förutsättningar för att jobba mer proaktivt. Vi kan därför i många fall upptäcka och åtgärda felen innan hyresgästerna har uppmärksammat dem. Digitala verktyg och lösningar har inte ersatt det personliga mötet. Istället har de frigjort tid som vi kan disponera på andra saker än det som tekniken hanterar. Vi kan till exempel rondera och vara än mer fysiskt närvarande i våra områden, i syfte att öka den upplevda tryggheten och skapa goda relationer med våra kunder.

### **Våra bostadsområden är socialt hållbara – önskat läge 2027**

Svenska Bostäder erbjuder attraktiva bostäder för alla. Vi erbjuder hem med god grundstandard i olika delar av staden, i olika storlekar, i olika former av eget eller delat boende, och till olika boendekostnader. Vi utgår därför från nuvarande och potentiella kunders sociala och ekonomiska behov och preferenser när vi bygger nytt eller när vi gör underhållsåtgärder – allt i syfte att uppnå en blandad stad med bostäder för alla.

Vi vet att vi påverkar och påverkas av, samhället och framför allt de lokalsamhällen där våra bostäder, lokaler och hyresgäster finns. Vi sätter därför människan i centrum när vi tar hand om och utvecklar våra stadsmiljöer. För oss betyder det att vi bedriver ett aktivt boendesocialt arbete där vi stärker och utvecklar boendeinflytandet och att vi genom hög närvaro och dialog skapar goda relationer med våra hyresgäster.

Vi har ett stort fokus på livet mellan husen och fördjupar våra strategiska samarbeten med andra delar av staden, myndigheter, andra fastighetsägare, föreningsliv, civilsamhälle och näringsliv. Vårt trygghetsarbete bygger på att vi fortsatt aktivt arbetar med dagliga ronderingar och snabba åtgärder i den fysiska miljön, att vi förstärker våra fysiska säkerhets- och trygghetskapande åtgärder i fastigheterna och att vi arbetar aktivt tillsammans med våra hyresgäster och andra aktörer för att öka tryggheten och säkerheten i och kring våra fastigheter. Våra lokalhyresgäster bidrar till områdets attraktivitet och utveckling, samt skapar arbetstillfällen. Vi är en nyckelaktör i den positiva utvecklingen i de områden, där vi verkar, som klassas som utsatta eller särskilt utsatta.

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

Svenska Bostäder kommer i samarbete med andra under året utveckla arbetsmarknadsinitiativ för stockholmare som står långt från arbetsmarknaden, för att stärka sysselsättning och integration i våra

områden, och ta ett särskilt ansvar för ungdomars möjlighet att skaffa sig en första arbetslivserfarenhet. Vi är bland annat anslutna till Integrationspakten och bidrar på det sättet till att stärka integrationen genom att korta vägen till svenska språket och till arbete genom olika insatser. Vi bidrar med mentorer, vi fortsätter att ta emot ferieungdomar och praktikanter samt bidrar med insatser inom Stockholmsjobb, där vi erbjuder visstidsanställningar för de som står långt ifrån arbetsmarknaden.

Våra Servicevärdar, som arbetar för att hålla rent och snyggt i våra miljöstugor, är ett exempel på Stockholmsjobb där människor som stått långt ifrån arbetsmarknaden fått möjlighet till arbetsträning och i flera fall fortsatt anställning hos oss eller andra arbetsgivare. I våra upphandlingar ställer vi, när så är möjligt, 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 och använda sysselsättningsfrämjande krav i upphandlingar				Stärka vårt engagemang i Integrationspakten och bidra till att utlandsfödda stockholmare snabbt etableras på arbetsmarknaden.
	 Antal aspiranter som fått Stockholmsjobb	0 st	800 st	
	 Antal tillhandahållna platser för feriejobb	90 st	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Antal tillhandahållna platser för kommunala visstidsanställningar	3 st		
	 Antal tillhandahållna platser för Stockholmsjobb	3 st	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 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 ska vara en stark aktör som anses vara en av flera sammanhållande krafter i olika delar av staden, med ett särskilt fokus på de områden som klassas som utsatta eller särskilt utsatta. Vi prioriterar resurser där de behövs mest och ökar vår närvaro och synlighet.

Vi arbetar aktivt för att involvera hyresgästerna och stärka deras medansvarstagande, exempelvis genom att uppmuntra till grannsamverkansgrupper och gårdsföreningar. Som en del i det arbetet kommer vi under året att inventera i vilka områden som hyresgästlokaler för hyresgästföreningar och gårdsföreningar saknas.

I uppdraget som ordförande i fastighetsägarföreningarna på Järva och i Hässelby-Vällingby tar vi ett extra samordningsansvar för samverkan med stadsdelarna, polisen och andra fastighetsägare. Genom att gå samman och använda våra gemensamma resurser ger trygghetsvandringar, satsningar på platsamverkan och trygghetsbesiktningar ett bättre resultat för stockholmarna.

Under året kommer vi fortsätta att förstärka vårt skalskydd i fastigheter där vi utifrån trygghetsbesiktningar ser att vi har ett behov av att utveckla den fysiska miljön, samtidigt som vi hanterar trygghetsfrågor tidigt i alla fastighetsutvecklingsprojekt.

Grunden i trygghetsarbetet är att vi fortsätter vårt arbete med veckovisa ronderingar och arbetet för att hålla rent och snyggt i centrummiljöerna och våra bostadsområden. Klottersanering sker omgående enligt våra rutiner när det uppmärksammas. Behov av åtgärder uppmärksammas även i trygghetsvandringar via stadsdelsnämnderna och fastighetsägarföreningarna, där alla avvikelser protokollförs och respektive fastighetsägare ansvarar sedan för att åtgärda. Helt, rent och snyggt är viktiga delar i arbetet med att förflytta områden från polisens lista över utsatta och särskilt utsatta områden. Vid oönskade händelser är vi på plats och skapar trygghet för hyresgäster och medborgare.

I nära samarbete med våra lokalhyresgäster, stadsdelsnämnderna, trafiknämnden, och andra fastighetsägare i området kommer vi fortsatt ha starkt fokus på den fysiska miljön kring våra centrumanläggningar.

Fastighetsägarföreningarna i Järva, Hässelby-Vällingby, Skärholmen och Rågsved är ett av bolagets viktigaste verktyg i det trygghetsskapande arbetet. Gemensamma arbetssätt och metodutveckling skapar förutsättningar för ett effektivare nyttjande av resurser och samarbete över fastighetsgränserna. Under året kommer vi att utveckla och utöka arbetet med platssamverkan. Redan idag deltar vi aktivt i stadsdelarnas arbete med ökad platssamverkan i områden där vi har stort bestånd eller äger centrumanläggningen t.ex. Tensta och Husby centrum. Vi deltar i lokala brottsförebyggande råd och samverkar med polis och andra myndigheter.

Under 2021 har Svenska Bostäder genomfört utbildningar kring Våld i hemmet och kring Hot och våld, där våra medarbetare har deltagit för att öka kompetensen kring hur vi ska kunna agera snabbare och tydligare. Arbetet med att förtydliga våra rutiner för orosanmälningar och hur vi ska agera när vi upptäcker oegentligheter, i form av till exempel våldsbejakande extremism, prostitution, människohandel, psykisk ohälsa eller våld i nära relationer, i våra lägenheter fortsätter. Ett fokusområde under 2022 är att utöka vårt samarbete med stadsdelsnämnderna för att ytterligare stärka upp det bostadssociala arbetet.

Dialogen med våra hyresgäster kring trygghetsfrågor fortsätter 2022, bland annat genom att vi kommer att genomföra trygghetsvandringar med barn, stödja polisen och hyresgäster i att starta grannsamverkansgrupper samt fortsätta med trygghetsdagar i olika områden.

Samverkan med polisen sker kontinuerligt i flera delar av bolaget gällande exempelvis uppsättning av kameror på allmän plats, särskilda insatser och tillslag, genomsök av källare efter droger eller vapen, grov kriminalitet, hot eller våld mot medarbetare, gränspolisen genom Rättvist Byggnad m.m. Dialog förs med polisen om hur vi ytterligare kan bidra i deras arbete.

Arbetet med trygghetskameror sker i samverkan med polisen för att kunna placera trygghetskameror på allmän plats. Trygghetskameror inne i fastigheterna sätts upp som enskild åtgärd eller i kombination med andra åtgärder, där så är lämpligt och lagen tillåter. Det föregås alltid av en ordentlig analys som föreskrivet av Integritetskyddsmyndigheten.

I Husby Centrum används väktare alla veckans dagar för att finnas på plats och skapa trygghet genom närvaro och samverkan med affärsinnehavare, men även för relationsskapande samtal med medborgarna, och i Vällingby används ordningsvakter för att upprätthålla tryggheten.




Bolaget har i Järva ett samarbete med Fastighetsägarna Järva kring ronderande väktare i fastigheterna. Detta har slagit väl ut och möjligheten undersöks att pröva det i andra stadsdelar i samverkan med de fastighetsägarföreningar som finns där. Syftet är att öka tryggheten hos medborgarna och bidra till att minska antalet särskilt utsatta och utsatta områden.

Vi deltar tillsammans med systerbolagen i projektet Rättvist byggande. Dialoger pågår kring hur arbetet kan utvecklas för att omfatta även skedet innan en entreprenör har upphandlats. Detta för att ytterligare motverka svart arbetskraft och främja goda arbetsvillkor för anställda i byggbranschen som utför byggarbetsuppgifter för bolagets räkning.

Under 2021 skedde en organisationsjustering inom Svenska Bostäder. Tidigare generalistroller upphörde



och ett antal specialistroller inrättades, med fokus på uthyrningsfrågor respektive bostadssociala frågor. I den bostadssociala gruppen finns specialister som arbetar med oriktiga hyresförhållanden, krav- och hyresrådgivning, hantering av störningsärenden och vräkningsförebyggande arbete. Vi ser en tydlig effekt av gruppens arbete där de genom utvecklade arbetsätt och ökat fokus på frågorna kommer att bidra till ökad trygghet för hyresgästerna. Samarbetet med stadsdelarna stärks, det uppsökande arbetet får högre prioritet, metoder och struktur för tips angående oriktiga hyresförhållanden gör att fler utredningar kommer att startas och därmed kommer även fler lägenheter att friställas vartefter.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Aktivt arbeta med att levandegöra bottenvåningar för att öka trygghet och trivsel i beståndet och närmiljön och vid behov samverka med stadsbyggnadsnämnden				Aktivt verka för att lokaler i bottenvåningar har hyresgäster som bidrar till ökad trygghet och trivsel i gaturummet.
 Arbeta med trygghetskameror som en insats där så är relevant				Fortsatt arbeta med trygghetskameror som en insats där så är relevant efter en utförd behovsanalys och där gällande lagstiftning tillåter.
 Delta i stadens arbete mot våldsbejakande extremism				Aktivt ha en dialog med staden om deras arbete, samt genomföra en workshop i våldsbejakande extremism med samtliga distrikt och Stadsholmen.
 Genom ett samlat grepp och fokuserade insatser göra Stockholm till en tryggare stad för de boende i samverkan med kommunstyrelsen, berörda nämnder, bolag och andra relevanta aktörer. Med hjälp av lärdomar från tidigare dialogdrivna områdesprojekt i ytterstaden bidrar bolagsstyrelserna till målet om att inte ha några utsatta eller särskilt utsatta områden. Hyresgäster ges en tydlig väg in till respektive bostadsbolag för att föreslå trygghetsskapande åtgärder.				I samband med dialogaktiviteter med de boende, under 2022 ta in förslag på åtgärder för ökad trygghet i utsatta och särskilt utsatta områden från våra hyresgäster.
				Informera om och uppmuntra till grannsamverkan och där så är möjligt göra detta tillsammans med Hyresgästföreningen.
				Samverka med fastighetsägarföreningar i Järva, Hässelby-Vällingby, Skärholmen och Rågsved i frågor och aktiviteter som rör trygghet och säkerhet.
 I samarbete med Bostadsförmedlingen i Stockholm AB fortsätta att medverka till att göra resultatet av tillgänglighetsinventeringen sökbart för				Framtagen checklista för tillgängliga bostäder ska testas i ett internt pilotprojekt under första halvåret. I nästa steg ska det vara möjligt att söka efter tillgänglighetsanpassade bostäder via bostadsförmedlingen.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
bostadssökande				Tillsammans med Micasa uppdatera och komplettera tidigare gjord inventering.
 I samverkan med miljö- och hälsoskyddsnämnden, socialnämnden stadsdelsnämnderna samt rättsvårdande myndigheter och skatteverket motverka den svarta ekonomin och organiserad brottslighet				Bjuda in samordnare mot organiserad brottslighet till föreläsning, samt se över vilka nätverk som finns i ämnet och delta för att öka vår kompetens.
				Utveckla våra rutiner för oriktiga hyresförhållanden, öka informationen till hyresgästerna och stärka vår samverkan med andra myndigheter.
				Vidareutveckla arbetet med projektet Rättvist Byggande och genomföra löpande kontroller.
 I syfte att öka nyttjandegraden av stadens lokaler samverka med idrottsnämnden, kulturnämnden och externa aktörer för att förenkla och möjliggöra upplåtelse för civilsamhället och kulturlivet				Inventera beståndet av lokaler för att identifiera möjligheter att upplåta lokalanvändning till civilsamhället och kulturlivet i syfte att öka nyttjandegraden.
 Initiera dialog med hyresgäster om otrygga platser				Genomföra platsspecifika trygghetsdialoger och trygghetsvandringar tillsammans med hyresgästerna.
 Intensifiera arbetet mot oriktiga hyresförhållanden, olovlig andrahandsuthyrning och bostadsrelaterade bedrägerier enligt best practice bland bolagen				Bidra till att höja kunskapen om oriktiga hyresförhållanden för att öka kvalitén i utredningar genom att bjuda in till regelbundna samverkansmöten med stadsdelsförvaltningarna samt utveckla metoder för att motverka utsatthet i våra bostadsområden.
				Friställa fler lägenheter till följd av utredning om oriktiga hyresförhållanden genom att öka vår kompetens, informera hyresgästerna, utreda alla tips, och uppdatera våra gemensamma rutiner och verktyg samt samverka med andra aktörer.
 Skapa förutsättningar för flexibel lokalanvändning				Öka möjligheterna till flexibel lokalanvändning och, när så är möjligt, ställa om lokaler till bostäder.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Stärka hyresgästernas möjlighet att påverka grad av standardhöjning i samband med upprustning i enlighet med respektive bolags underhållspolicy				I respektive renoveringsprojekt söka möjlighet för hyresgäster att påverka åtgärds paket och därmed också påverka hyran.
 Säkerställa trygga och säkra fastigheter och källarutrymmen i allmännyttan via trygghetsinventeringar				Genomföra trygghetsbesiktningar av fastigheter med låg upplevd trygghet och genomföra trygghetsskapande åtgärder utifrån genomförda inventeringar.
 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).
 Utveckla formerna för så kallade kompiskontrakt				Fortsätta förmedla kompiskontrakt till ungdomar och samtidigt utreda möjligheten till utvecklade former för delat boende.
 Verka för att befintliga hyresgästlokaler utvecklas genom exempelvis arbetsplatser, gemensamhetsytor eller förråd för trädgårdsredskap i syfte att gagna de boende				Informera alla hyresgästföreningar samt bjuda in till en fokusgrupp med målet att se över hur vi kan öka användningen av lokalerna.
	 Bostadsbolagens hyresgästers nöjdhet med bostad, allmänna utrymmen och utemiljö	78	Tas fram av styrelse	
	 Produktindex	78		
	 Rent och snyggt	80,5		
	 Serviceindex	82		
	 Trygghetsindex	80		



Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				 Miljö- och hälsoskyddsnämnden ska i samarbete med trafiknämnden, stadsdelsnämnderna, AB Svenska bostäder, AB Familjebostäder, AB Stockholmshem och stadens näringsliv ta fram och implementera spetsprojekt i tio utpekade platser i staden, i syfte att stärka tryggheten och den biologiska mångfalden genom smart växtbeklädnad av väggar
				 Nämnder och bolagsstyrelser ska omsätta lärdomar från krishanteringen av pandemin i uppdaterad beredskapsplanering, såsom krisledningsplanering, kontinuitetsplanering och krisledningsövningar


### 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

Svenska Bostäder 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. Bolaget samarbetar även nära med stadsdelsnämnderna och systerbolagen kring vräkningsförebyggande åtgärder och för att stärka det bostadssociala arbetet.


Vi strävar efter att utveckla boendeformer och lösningar som kan efterfrågas av alla, även ekonomiskt svagare grupper, och arbetar för att motverka trångboddhet och dess negativa effekter, bland annat genom att verka för en förbättrad matchning och sund rörlighet på bostadsmarknaden.

Internt vidareutvecklar vi våra rutiner för att stärka barnperspektivet i vår verksamhet och vi utvecklar samarbeten med syfte att bidra till en rolig och utvecklande fritid för barn och unga.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Bidra till stadens gemensamma arbete om att förmedla försöks- och träningslägenheter, Bostad Först, förturslägenheter och skyddande boenden för våldsutsatta				Leverera Bostad-Först lägenheter utifrån motpartens möjlighet att ta emot lägenheter.
				Leverera det antal försöks- och träningslägenheter som Bostadsförmedlingen har satt som mål.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 I samarbete med stadsdelsnämnderna, arbetsmarknadsnämnden, idrottsnämnden och socialnämnden ta ett ökat socialt ansvar kring sina fastigheter genom att exempelvis samverka med relevanta aktörer i civilsamhället och näringslivet samt de boende och med hyresgästernas behov och trygghet i fokus				Delta på trygghetsvandringar initierade av fastighetsägareföreningen och/eller stadsdelsförvaltningen och vidta snabba åtgärder vid identifierade avvikelser.
 Samverka med socialnämnden kring vräkningsförebyggande åtgärder och arbeta för att minimera antalet avhysningar				Genomföra ett aktivt vräkningsförebyggande arbete enligt framtagen metodik och i ett tidigt skede initiera samarbete med berörd stadsdelsförvaltning.
 Säkerställa att stockholmarna som kommer i kontakt med stadens verksamheter behandlas och bemöts likvärdigt och respektfullt	 Index ta kunden på allvar	88		
 Utifrån stadens tillgänglighetsdefinition tillsammans med bostadsbolagen fortsätta att inventera bostadsbeståndet				Fortsätta inventeringen av bostadsbeståndet i samband med avflyttningsbesiktning, enligt framtagen checklista för tillgänglighetsanpassad bostad.
	 Antal friställda lägenheter åt nyanlända	15		

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

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				 Socialnämnden ska i samarbete med äldrenämnden och i samråd med stadsdelsnämnderna, AB Familjebostäder, AB Svenska Bostäder, AB Stockholmshem och Micasa Fastigheter i Stockholm AB ta fram rutiner för att arbeta med vräkningsförebyggande åtgärder riktade mot personer över 65 år som inte är i behov av socialpsykiatrisk stöd

## **2. En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt**

Svenska Bostäder bidrar i arbetet för att nå stadens inriktningsmål via ett av våra långsiktiga mål:

### **Våra fastigheter och tjänster är ekologiskt hållbara – önskat läge 2027**

Svenska Bostäder erbjuder hållbara bostäder och tjänster. I syfte att kunna erbjuda hållbara hem till rimliga boendekostnader, jobbar vi tillsammans med andra aktörer för att hitta innovativa metoder och lösningar. Vi tillämpar cirkulära principer och använder återbrukat och återvunnet material. Vi har giffria miljöer och har i hög utsträckning fasat ut fossila bränslen och material från vår verksamhet.

Den dagliga förvaltningen av våra fastigheter och områden innehåller ett ansvarstagande för människors hem och boendemiljöer i kombination med det tekniska fastighetsägaransvaret. Det innebär att vi renoverar och underhåller med hänsyn till både människa och miljö.

Vi är på god väg mot omställningen till en cirkulär affärsmodell, och vi använder livscykelanalyser i såväl nybyggnation som vid renovering. Vi tar hänsyn till biologisk mångfald när vi bygger nytt och när vi underhåller våra hus och gårdar. Vi underlättar för våra hyresgäster att göra miljö- och klimatsmarta val, och vi samarbetar med leverantörer som är en del av den ekologiska omställningen.

Våra arbetssätt bidrar till minskad klimatpåverkan, resurseffektiva materialflöden, sund inomhusmiljö samt fastigheter och material utan farliga ämnen. Vi arbetar aktivt med att klimatsäkra och anpassa våra fastigheter för att möta klimatförändringarna.

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

Svenska Bostäder bidrar till genomförandet av stadens Näringslivspolicy genom att arbeta aktivt med vår lokalförvaltning och våra centrumanläggningar, genom att underlätta för näringslivet i sina kontakter med oss, genom vårt utvecklings- och innovationsarbete, i vår utveckling av inköpsverksamheten och i vårt sysselsättningskapande arbete. Vi ska genom vårt arbete stärka utbudet av lokal service och bidra till fler arbetstillfällen. Vi främjar företagande, verkar för uthyrning till nystartade företag, tillskapar nya arbetsplatser och bidrar till sysselsättning genom att ställa sociala krav i upphandlingar t.ex. i form av särskilda kontraktsvillkor.

Våra centrum ska vara levande, erbjuda ett brett serviceutbud och vara till för alla. I utvecklingen av våra centrum och lokaler har vi en medveten urvalsprocess gällande nya lokalhyresgäster och vi arbetar aktivt för att säkerställa att inga lokaler hyrs ut till aktörer som inte står bakom demokratiska principer, mänskliga rättigheter och jämställdhet. Under 2022 fortsätter arbetet för att motverka oriktiga hyresförhållanden i våra lokaler och vi ska fortsätta att höja vår kunskapsnivå för att kunna vidta rätt åtgärder när det gäller svart ekonomi och organiserad brottslighet. I Husby Centrum fortsätter vi vårt utvecklingsarbete genom att samarbeta med ett stort antal aktörer som verkar i centrum. Vi arbetar med olika verktyg för att öka den sociala hållbarheten och upplevelsen av trygghet.

Under pandemin är det många av våra lokalhyresgäster som har haft utmaningar. Svenska Bostäder har haft en nära dialog med lokalhyresgästerna och försökt underlätta för dem att göra rätt i förhållande till myndigheternas restriktioner. Under året fortsätter vi våra servicebesök hos lokalhyresgästerna för att föra dialog kring vad vi tillsammans kan utveckla.

Trygghetskapande åtgärder i och kring våra centrumanläggningar är ett annat tydligt fokusområde. Vi genomför regelbundet centrumvandringar för att säkerställa att det är rent och snyggt i våra centrum. I utvecklingen av våra områden arbetar vi för att aktivera bottenvåningar och bidra till ökad trivsel och aktivitet i gaturummet.




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

Svenska Bostäder strävar efter att kunna erbjuda hem med god grundstandard i olika delar av staden, i olika storlekar, i olika former av eget eller delat boende, och till olika boendekostnader. Under 2022 kommer vi att utveckla användandet av socialt värdeskapande analyser i nybyggnation och i utveckling av våra fastigheter. Vi kommer även öka vårt fokus på att ha kontinuerlig kunddialog när vi utvecklar våra områden, i syfte att stärka våra kunders inflytande och delaktighet.








Bolaget har upprättat en ackvissionsstrategi, i samarbete med systerbolagen, och har utöver det en ackvissionsplan för det egna markanskaffningsarbetet. Vi utvecklar arbetet med att söka markanvisningar och på andra innovativa sätt hitta vägar att tillskapa nya lägenheter.

Svenska Bostäder ska öka andelen Stockholmshus och fortsätter samarbetet med stadens berörda nämnder för att effektivisera stadsbyggnadsprocessen och för att hitta lämplig mark att bygga på. För tillfället finns drygt 1 000 lägenheter, avseende Stockholmshus, i bolagets projektportfölj. Det gäller projekten Garagevägen, Växthusvägen, Vårbergsvägen, Kärrtorps IP och Björnmossevägen. En av framgångsfaktorerna för Stockholmshusen är den snabba stadsbyggnadsprocessen som möjliggörs genom det goda samarbetet med exploaterings- och stadsbyggnadsnämnden samt samarbetet med ramavtalade byggtreprenörer.

Vi har ett särskilt uppdrag att bygga fler studentbostäder med rimlig hyra. Bolaget kommer arbeta för att bygga fler kollektivhus och andra boendeformer för delat boende. Vi arbetar även för att få till nyproduktionsprojekt med plusenergi- eller passivhus samt träbyggnation.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Analysera behovet av och möjligheter att tillskapa en större andel stora bostäder i nyproduktion och ombyggnation				Behovet av större bostäder analyseras löpande och det ingår som en aktivitet beskriven i våra handböcker för ny- och ombyggnad.
 Beakta befintligt bestånd lokalt där man bygger nytt i syfte att, där det är lämpligt, bidra till att en mångfald av storlekar på bostäder byggs				Inför varje nybyggnadsprojekt samråder bolaget med Bostadsförmedlingen och ansvarig del av förvaltningen kring mångfald av storlekar på bostäder.
 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).


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.
 I högre utsträckning utreda vilka fastigheter i bestånden som har förutsättningar för påbyggnationer på taken, exempelvis genom extra våningstal eller radhus				Genomföra en fördjupad förstudie av påbyggnad i befintligt bestånd.
 Leda arbetet med projekt Stockholmshusen, och tillsammans med exploateringsnämnden och stadsbyggnadsnämnden säkerställa planering och genomförande av projektet. Detta sker bland annat genom deltagande i såväl styrgrupp, arbetsgrupp samt andra erforderliga arbetsgrupper. Projektet ska vidareutvecklas i syftet att förenkla planeringsprocessen, sänka byggkostnaderna och få ned hyresnivåerna. Stockholmshusen ska även vidareutvecklas gestaltningsmässigt för att passa in i flera bebyggelse typer. Denna utveckling ska bidra till en ökad trygghet i staden	 Antal påbörjade lägenheter i Stockholmshus	0		
				Fortsätta arbetet med Stockholmshus och vidareutveckla konceptet, inklusive se över projektportföljen för att prioritera Stockholmshus.
 När så är lämpligt verka för god rörlighet inom det egna beståndet				<p>Aktivt arbeta utifrån bolagets rutin för omflyttningar och evakuering vid ombyggnationer.</p> <p>Utreda och utvärdera våra rutiner och villkor för internköp samt vilket utfall dessa genererar.</p>

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Tillsammans med stadsbyggnadsnämnden och exploateringsnämnden fortsätta utveckla arbetet med Stockholmshus och utreda privata aktörers möjlighet att bygga Stockholmshus eller motsvarande alternativ				Bidra tillsammans med berörda till att utveckla arbetet med Stockholmshusen. Utreda privata aktörers möjlighet att bygga Stockholmshus eller motsvarande alternativ.
 Uppnå en nybyggnationstakt på 600 allmännyttiga bostäder där över 50 procent ska vara Stockholmshus	 Antal färdigställda lägenheter	500		
	 Antal lägenheter i bolagets projektportfölj	4 300		
 Utveckla infrastruktur för matavfallsinsamling och bidra till att uppnå stadens mål för matavfallsinsamling, samt planera för krav om fastighetsnära eller kvartersnära insamling				Lösningar för matavfallsinsamling implementeras i samtliga ny- och ombyggnadsprojekt.
				System för hämtning implementeras i det befintliga beståndet enligt framtagna plan på respektive distrikt.
 Verka för att studentbostäder byggs där det är lämpligt, både temporära och stadigvarande	 Antal påbörjade studentlägenheter	87		
 Verka för byggandet av fler kollektivhus, och andra alternativa boendeformer				Undersöka möjligheten att bygga kollektivhus eller andra alternativa boendeformer i nya projekt.
 Verka för en ökad nybyggnation av flerbostadshus i trä med målet att 20 procent uppförs i massivträstomme				Verka för att identifiera minst ett lämpligt projekt avseende nybyggnation i trä.
	 Antal påbörjade hyresrätter av stadens bostadsbolag	200	Tas fram av styrelse	



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

Svenska Bostäder kommer under året ta fram och påbörja ett arbete utifrån en handlingsplan för fler laddplatser i det befintliga beståndet, med utgångspunkt i det stadsövergripande arbete som är gjort. I handlingsplanen behöver centrala frågeställningar som elförsörjning och brandrisk belysas och konsekvensbeskrivas. Successivt ska allt fler parkeringsplatser försörjas med laddinfrastruktur, så att stadens mål om en utsläppsfri innerstad 2030 kan genomföras. Samtidigt elektrifierar vi den egna fordonsflottan och minskar behovet av våra egna resor. Bolaget har en tydlig strategi för att avyttra kvarstående etanolbilar och vid nyanskaffning väljs alltid elbilar.

Mobilitetsarbetet utvecklas genom att pröva framtagna mobilitetsmatris mot det befintliga beståndet och undersöka förutsättningar (bl.a. betalningsvilja) för att identifiera lämpliga platser för implementering av olika mobilitetslösningar. Arbetet med ökad samverkan med andra fastighetsägare för en effektiv snöröjning fortgår.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Bidra till en stärkt samverkan för effektiv snöröjning inom och i anslutning till bolagens fastigheter				Bidra i stadens utvecklingsarbete samt samverka med fastighetsägare med angränsande fastigheter för en effektiv snöröjning.

## 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. Intensifiera samarbetet kring mat- och kulturtorget i Husby Centrum.
				 Kulturnämnden ska i samarbete med kommunstyrelsen, stadsdelsnämnder, fastighetsnämnden, stadsbyggnadsnämnden, AB Familjebostäder, AB Stockholmshem och AB Svenska Bostäder ansvara för stadens deltagande i Wall Street Stockholm

## 2.5. Stockholm är en hållbar stad med en god livsmiljö

Svenska Bostäders verksamhet ska vara fossilfri 2030, och vi arbetar utifrån en handlingsplan för att säkerställa att vi tar oss dit. Under kommande år har bolaget fokus på fortsatt energieffektivisering i det befintliga beståndet, energieffektiv nyproduktion, utökad egen produktion av förnybar energi samt att minska uppströmsutsläppen (scope 3) i byggprojekten. Bolaget ser utmaningar i att klara utsläppsbetinget på 2600 ton CO2 under perioden till och med 2023. Det beror på att utsläppsbetinget beräknats på remissutgåvans målnivå om 10 % energieffektivisering, detta ändrades till 5 % energieffektivisering i beslutat miljöprogram och klimathandlingsplan. Bolaget undersöker vilka andra åtgärder, bland annat genom att testa och utvärdera ny energiteknik, som kan vidtas för att ändå klara utsläppsbetinget.

Svenska Bostäder medverkar i Sveriges Allmännyttas klimatinitiativs samtliga tre fokusområden och under 2022 fortsätter arbetet enligt nedan:

*Effekttoppar och förnybar energi:* samarbetet med Stockholm Exergi för att bidra till att göra fjärrvärmens fossilfri fortsätter enligt avtal. Bolaget utvecklar och påbörjar uppskalningen av det interna arbetet med att minska effekttoppar i den dagliga fastighetsdriften. Solenergiproduktionen byggs ut i enlighet med framtagna plan för att dubbla installerad effekt till och med 2023.

*Krav på leverantörer:* bolaget växlar upp arbetet för en resurseffektiv byggprocess och cirkulära materialflöden, samtidigt som arbetet med livscykelanalyser utvecklas. Vi ökar vår kunskap om



produktionsmetoder och byggmaterial och styr aktivt mot minskad klimatpåverkan. Vi utvecklar även våra upphandlingskrav inom klimatområdet.

*Klimatsmart boende:* bolaget underlättar för sina hyresgäster att göra miljö- och klimatsmarta val genom att tillhandahålla fastighetsnära källsortering, bygga ut matavfallsinsamlingen samt genomföra informationskampanjer i egen regi och tillsammans med staden. Samtidigt som vi verkar för att våra kunder ska generera mindre avfall och i större utsträckning återvinna och återbruka. Arbetet med att utveckla mobilitetslösningar fortsätter och ett arbete med nudging för att minska avfallsmängder och förbättra ordningen i miljöstugorna pågår. En pilot med leveransboxar i anslutning till ett antal fastigheter genomförs.



Bolaget drivs med ett långsiktigt perspektiv för hushållning, energi och cirkulär ekonomi. Ett av våra tydligaste uppdrag är att minska energianvändningen. Kravet på 55 kWh/kvm och år gäller för all nyproduktion. I vår strävan efter att erbjuda en sund och god inomhusmiljö, kommer vi fortsätta vårt arbete med analyser och handlingsplaner för bland annat god värmekomfort, inklusive att se över en utveckling av det befintliga referensgivarsystemet.

Vi är medvetna om att systerbolagen når en högre kundnöjdhet för värmen och fortsätter att se över värmefrågan kontinuerligt under året.

Bolaget använder Byggvarubedömningen för att styra mot giftfria och miljöanpassade material, och vi tar hänsyn till biologisk mångfald och förstärker arbetet med ekologisk kompensation, när vi bygger nytt och tar hand om våra befintliga fastigheter. Under kommande år växlar vi upp det förebyggande arbetet för att minska konsekvenserna av ett förändrat klimat. Vi klimatsäkrar när vi bygger nytt och vi genomför klimatanpassningsåtgärder i det befintliga beståndet, i enlighet med stadens handlingsplan.

Bolaget har arbetat fram en intern miljö- och klimathandlingsplan för att säkerställa att krav och aktiviteter i stadens miljöprogram och klimathandlingsplan fångas upp i bolagets interna verksamhetsplaner.






Vi kommer att genomföra de livscykelanalyser som krävs kopplat till den nya lagstiftningen (klimatdeklaration för alla projekt med bygglov efter 1/1-2022). I övrigt har vi valt att ha fokus på att flytta fram positionerna med syfte att minska klimatutsläppen genom att göra LCA i tidigt skede i minst ett projekt under 2022 med syfte att välja material och bygglösning som minskar klimatpåverkan, dessutom börjar vi internt styra mot ett tak för klimatutsläpp per BTA. ILS-indikatorn så som den är formulerad nu mäter LCA i de projekt som byggstartas (guten bottenplatta) under 2022, de LCA som görs för dessa projekt blir ett bokslut "så här blev det", inte ett verktyg för att minska den faktiska påverkan då det är för sent att göra förändringar.










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, och identifiera minst ett projekt i projektportföljen där plusenergi- eller passivhus kan vara lämpligt.
 Bidra till stadens mål för att öka antalet laddplatser, exempelvis genom att i samarbete med externa aktörer bygga				I samarbete med Stockholms Parkering ta fram och genomföra plan för implementering, så att parkeringsplatser successivt kan försörjas med laddinfrastruktur.



Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
fler laddplatser i anknytning till befintliga fastigheter samt vid nyproduktionsprojekt, eller större renoveringsprojekt där parkeringsplatser ingår				Installera minst 20% laddplatser till elbilar i anslutning till parkering i befintliga och nya fastigheter i samband med ny- och större ombyggnation.
 Drivas med ett långsiktigt perspektiv för hushållning, energi och cirkulär ekonomi				Arbetet med livscykelanalyser utvecklas med inriktning att analysen ska utgöra en viktig del av beslutsunderlaget vid val av utformning, material och teknik vid såväl ny- som ombyggnation.
 Integrera dagvattenfrågor och miljö kvalitetsnormer i stadsutvecklingsprocesser				I dialog med exploaterings- och stadsbyggnadskontoret tillämpa ljuddämpande arkitektur i nybyggnadsprojekt där detta är en lämplig lösning.
				Utreda och vidta lämpliga åtgärder för hantering av dagvatten i respektive projekt.
 Intensifiera arbetet med att genomföra energieffektiviserande åtgärder				Utifrån identifierade högförbrukande fastigheter successivt genomföra energieffektiviseringsåtgärder i befintligt bestånd.
 Minimera verksamheternas tjänsteresor med flyg och bil till förmån för tåget samt uppmuntra digitala möten				Följa upp och se över rutiner för verksamhetens tjänsteresor utifrån stadens riktlinjer och bolagets resepolicy.
 Minska kommunkoncernens klimat- och miljöpåverkan genom ökad andel ekologiska och klimatsmarta livsmedel i verksamheterna				Följa interna riktlinjer för minskad miljö- och klimatpåverkan vid företagsinterna aktiviteter där det serveras mat, där även detta perspektiv inkluderas.
 Prioritera och åtgärda klimatrelaterade risker såsom effekter av skyfall och värmeböljor i befintlig och planerad bebyggelse				Delta i stadens arbete med skyfallsåtgärder i samband med annan investering i befintlig bebyggelse.
				Fördjupa analysen för de byggnader som klassas som högriskfastigheter vid skyfall och värmebölja och prioritera och genomföra åtgärder för dessa.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				<p>🏠 Genomföra åtgärder för att stärka förmåga att hantera effekter av värmebölja. Det innebär att åtgärder riktas mot att göra Stockholm och respektive verksamhet mer förberett att hantera höga temperaturer vid värmebölja, så att risken för negativ påverkan på människors liv och hälsa minskar.</p>
				<p>Utveckla och implementera arbetssätt för att förebygga övertemperaturer bl.a. genom att undersöka solvärmelast tidigt i projekten, använda olika metoder för solavskärmning och skuggande grönska.</p>
<p>🏠 Stimulera delningsekonomi exempelvis genom att arbeta för bilpool och cykelpool i all nybyggnation</p>				<p>Fortsätta bedriva innovation runt mobilitets- och delningslösningar som kommer både hyresgäster och Stockholmare till nytta.</p>
				<p>Mobilitetsarbetet utvecklas genom att pröva framtagna mobilitetsmatris mot det befintliga beståndet och undersöka förutsättningar (bl.a. betalningsvilja) för att identifiera lämpliga platser för implementering av mobilitetslösningar.</p>
				<p>Samtliga nybyggnadsprojekt ska implementera lämpliga mobilitetslösningar. Om detta i något fall inte är lämpligt ska orsaker redovisas i projektrapporter och beslutsunderlag.</p>

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Successivt förse alla sina parkeringsplatser med laddinfrastruktur så att stadens mål om en utsläppsfri innerstad 2030 kan genomföras. Bolagens parkeringsplatser ska förse med laddinfrastruktur av minst typen normalladdning enligt följande plan: I innerstadens garage minst 30 procent 2023, 50 procent 2026 och 100 procent 2028. Utanför innerstaden och ytor i hela staden med minst 20 procent 2023, 50 procent 2026 och 80 procent 2030. Målen för 2028 respektive 2030 ska i ljuset av teknikutvecklingen prövas 2026.				Installera minst 20 % laddplatser i anslutning till parkering i befintliga och nya fastigheter i samband med ny- och större ombyggnation.
 Tillhandahålla laddplatser i garage till hyresgäster som har ett önskemål om laddplats				Utifrån lokala förutsättningar och stadens riktlinjer, när så är möjligt, tillhandahålla laddplatser i garage till hyresgäster som har önskemål om laddplats.
 Vid nybyggnation och renovering utgå från att tak ska nyttjas, antingen med solceller eller med gröna tak				Samtliga tak i nybyggnation som inte beläggs med solceller ska ha gröna tak. Om detta i något fall inte är lämpligt ska orsaker redovisas i projektrapporter och beslutsunderlag.
 Välja fjärrvärme som uppvärmningsmetod vid nyproduktion eller ombyggnad utifrån lönsamhetskrav och ett stadsövergripande perspektiv på kraftfrågor, eleffekt och klimat				Fjärrvärme är standardval för uppvärmning vid nyproduktion. För att närma oss plusenergihus tittar vi även på andra lösningar i specifika projekt. Det kan t.ex. handla om geo- eller bergvärmelösningar, med målet att hitta innovativa lösningar.
	 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
	 Andel hämtställen med matavfallsinsamling av hämtställen med möjlighet till matavfallsinsamling	90 %	90 %	
	 Andel LCA-beräknade nybyggnadsprojekt (Ny!)	50 %	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Andel nyproducerade byggnader 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	100 %		
	 El- och värmeproduktion baserad på solenergi	990 MWh	5 320 MWh	
	 Köpt energi för värme, tappvarmvatten, komfortkyla samt fastighetsel (enligt Boverkets definition för fastighetsenergi) per kvadratmeter A-temp (kWh/m <sup>2</sup> )	123,4 kWh/m <sup>2</sup>		
	 Minskning av CO <sub>2</sub> e till 2023	2 600	Tas fram av nämnd/bolagsstyrelse	
	 Relativ energieffektivisering i stadens verksamheter (fastighetsförvaltande bolag och nämnder)	4 %	4 % energieffektivisering relativt 2018	
	 Totalt köpt energi i stadens verksamheter	319 GWh	1945 GWh	

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				<p>🛡️ Kommunstyrelsen ska i samarbete med trafiknämnden och stadsdelsnämnder och i samråd med fastighetsnämnden och de fastighetsägande bolagen B Svenska Bostäder, AB Familjebostäder, AB Stockholmshem, Micasa Fastigheter i Stockholm AB och SISAB genomföra kompletterande risk- och sårbarhetsanalyser (RSA) för skyfall inom utpekade riskområden</p>
				<p>🛡️ Kommunstyrelsen, exploateringsnämnden, fastighetsnämnden, idrottsnämnden, miljö- och hälsoskyddsnämnden, socialnämnden, stadsbyggnadsnämnden, trafiknämnden, utbildningsnämnden, äldrenämnden, stadsdelsnämnderna, AB Familjebostäder, AB Stockholmshem, AB Svenska Bostäder, Micasa Fastigheter i Stockholm AB, SISAB samt Stockholm Vatten och Avfall AB ska fortsätta att arbeta med handlingsplanen för klimatanpassning vid skyfall och värmeböljor</p>
				<p>🛡️ Stockholm Vatten och Avfall AB ska i samråd med kommunstyrelsen ta fram ett stadsövergripande kommunikationskoncept för ökad matavfallsinsamling i stadens verksamheter i samarbete med stadsdelsnämnderna, Stockholms stadshus AB, AB Familjebostäder, AB Stockholmshem, AB Svenska Bostäder, utbildningsnämnden, socialnämnden och servicenämnden</p>

### 3. En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden

Svenska Bostäder bidrar i arbetet för att nå stadens inriktningsmål via två av våra långsiktiga mål:

#### Vår ekonomi är långsiktigt hållbar – önskat läge 2027

Svenska Bostäder är ett kommunägt bolag, med ett allmännyttigt uppdrag, som verkar enligt

affärsmässiga principer. Genom att vi säkerställt en långsiktigt hållbar ekonomi och lönsamhet, kan vi erbjuda hem och boendemiljöer för livets alla faser.

Vi gör hållbara investeringar som över tid utvecklar värdet på fastighetsbeståndet, där de ekonomiska satsningarna leder till attraktiva boenden och bostadsområden. Investeringsbesluten baseras på investeringskalkyler, riskanalyser, socialt värdeskapande analyser samt livscykelkostnadsanalyser, och de efterföljande projekten följer sin plan utan nedskrivningar eller avvikelser.

Vi arbetar systematiskt med att utveckla både befintliga och nya affärsmodeller. Genom att utgå från fastigheten som en plattform har vi, med teknikens hjälp, utvecklat olika typer av kundorienterade tjänster. Vi arbetar också aktivt med hyressättningen i syfte att nå rätt och rättvis hyra samtidigt som de boende har möjlighet att förstå hur hyran sätts.

Genom ett strategiskt inköpsarbete, såsom kategoristyrning, främjar vi innovation och ekonomisk, ekologisk och social hållbarhet.

Digitalisering, datadrivet beslutsfattande och automatisering har ökat kvaliteten och effektiviteten i våra processer samt bidragit till utvecklade arbetssätt.

### **Vår arbetsplats är hållbar och innovativ – önskat läge 2027**

Svenska Bostäder är en hållbar och innovativ arbetsplats, med en tillåtande kultur och gemensamma värderingar och förhållningssätt.

Vi genomför fortlöpande omvärldsbevakning, skapar strategiska samarbeten med olika aktörer, tänker långsiktigt och innovativt, utmanar invanda rutiner och tänker nytt. Istället för att passivt ta emot den digitala utvecklingen är vi en del av den.

Våra medarbetare har en tydlig bild över de förväntningar som finns för att vi tillsammans ska nå uppsatta mål och bidra till bolagets utveckling. Våra medarbetare tar stort eget ansvar och uppmuntras till aktivt medskapande, att tänka nytt och vara med och påverka med egna initiativ. Vi arbetar även medvetet och med att utveckla våra chefers ledarskap.

Tillsammans gör allt detta att vi både lockar till oss och behåller en mångfald av kompetenser i olika åldrar och med olika bakgrund. Att ständigt arbeta med att utveckla organisationen och våra arbetssätt samt att säkerställa nuvarande och framtida kompetens är avgörande för vår framtid.







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

Svenska Bostäders investeringar kommer att ligga kvar på en hög nivå de närmaste åren. Vi investerar med lågt risktagande och våra beslut ska fattas baserat på genomarbetade beslutsunderlag, där bland annat investeringskalkyler, hållbarhetsperspektiv och riskbedömningar ingår. Vi har en tydlig ekonomistyrningsmodell och kommer under 2022 handla upp ett system för beslutsstöd, som vi kan använda dagligen i uppföljning och som stöd i vårt beslutsfattande. Alla större investeringar behandlas även i bolagets fastighetsråd.

Arbetet med att implementera vår nya underhållspolicy fortgår och vi arbetar med att minimera ledtider för tomställda objekt i samband med ombyggnad/reparation samt även med att minska vår vakansgrad för outhyrda objekt. Vi undersöker möjligheter till nya intäkter, genom nya hållbara affärsmodeller och erbjudanden, samt säkerställer att vi erhåller rätt intäkter utifrån befintliga överenskommelser, avtal och lagstiftning.

En pilot med ekonomisk nyckeltalsstyrning, där en avdelning och ett distrikt medverkar, kommer att genomföras under andra halvan av 2022. Under året fortsätter även utredningen av inköpsverksamheten för att gå mot kategoristyrning, och vi ser över systemstödet för inköp. Vi vidareutvecklar samtidigt sociala krav i upphandling inom bland annat jämställdhet, arbetsmiljö och sysselsättningskapande åtgärder.

Ett viktigt utvecklingsområde under året är att stärka vårt systematiska informationssäkerhetsarbete och att uppnå högre datakvalitet i våra system. Vi kommer även arbeta med att effektivisera våra processer genom digitalisering och automatisering.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	 Andel administrations- och indirekta kostnader	9,4 %		
	 Avvikelse investeringsbudget, %	1 900 mnkr		
	 Direktavkastning	1,8 %		
	 Driftkostnad/kvm	750		
	 Driftnetto/kvm	567		
	 Resultat efter finansnetto(mnkr)	229		

### 3.2. Stockholm använder skattemedlen effektivt till största nytta för stockholmarna

#### *Systematiskt kvalitetsarbete*

Under 2022 växlar Svenska Bostäder upp arbetet med att nyttja digitaliseringens möjligheter och att skapa insikter från vårt verksamhetsdata, för att kunna optimera och effektivisera vår verksamhet och göra den mer proaktiv. Men också för att utveckla smarta lösningar i den produkt och service som utgör vårt erbjudande. Digitaliseringen ska på sikt bli en förändringsmotor i bolagets övergripande utveckling och vi ska arbeta utifrån en tydlig modell i vårt innovationsarbete.

Genom vår avdelning för verksamhetsutveckling öppnas en möjlighet för bolaget att ta ett större och samlat grepp om innovation, digitalisering och strategiska utvecklingsprojekt i syfte att utveckla och stärka bolaget. Vi arbetar därigenom i strategiska samarbeten med olika aktörer för att utbyta erfarenhet och testa ny kunskap, affärsmodeller, tjänster och smarta digitala lösningar inom olika verksamhetsområden. Samtidigt som vi utvecklar vårt ledningssystem för att det ska utgöra stommen i hur vi skapar effektiva och gemensamma arbetssätt samt fångar upp idéer till förbättringar från verksamheten.

Bolaget har länge arbetat med kvalitetsledning och medarbetarna på Svenska Bostäder är väl förtrodda med ledningssystemet Verksam. Under 2021 har ett omtag gjorts för att vi ska kunna gå mot en certifiering, och inom loppet av några år vinna stadens kvalitetsutmärkelse alternativt den på nationell nivå, Svensk Kvalitet. Bolaget kommer under 2022 certifiera sig inom miljöledning, ISO 14001, samt gå med som medlemmar i SIQ för att öka utbytet med andra organisationer kring hur ett framgångsrikt kvalitetsarbete kan bedrivas med högt engagemang. Bolaget kommer också utbilda ett antal internrevisorer för att genomföra revisioner av processer, utvecklingsprojekt samt internkontrollpunkter.





Under 2021 har en digitaliseringsstrategi utarbetats och ett arbete pågår med att ta fram en digital färdplan som sträcker sig över flera år. På så sätt kommer bolaget att tydliggöra de kliv som krävs för att om ca 5 år ha en verksamhet med självstyrande fastigheter, automatiserade rutinarbeten och datadrivna beslut. Strategin ska även skapa bättre förutsättningar för bolaget att kunna inleda strategiska samarbeten med andra delar av staden, allmännyttan, medlemsorganisationer, näringsliv, forskning, civilsamhälle m.fl. kring dessa frågor. Redan under 2021 har bolaget gett sig in i ett antal studier för att pröva om ny teknik genererar förväntad kund- och samhällsnytta samt effektivisering. Ett exempel är den chatbot som testas på kundcenter, i ett samarbete med annan allmännytta i Sverige.

Inom innovation har flera nya modeller och arbetssätt prövats under året. Dessa kommer fortsätta att vidareutvecklas på ett agilt sätt. Arbetet har genererat flera nya utvecklingsaktiviteter som bolaget kommer att arbeta med under 2022. För att nämna några frågeställningar som vi kommer att tillsätta innovationsteam kring:





- Hur kan vi bättre nyttja ytorna i och mellan husen för att bidra till social och ekologisk hållbarhet?
- Hur kan vi organisera arbeten och entreprenader för att bidra till ökad sysselsättning i våra bostadsområden?
- Hur kan vi hitta modeller för att räkna hem investeringar i social hållbarhet?









Vi arbetar ständigt med att utveckla ledarskapet på Svenska Bostäder, och planerar att genomföra en ledarskapsutbildning i Klart ledarskap under 2022 med hjälp av en samarbetspartner. Ledarskapet ska präglas av kommunikation, tillit, partnerskap och mod och böttna i stadens framtagna chefsprofil som ska användas vid rekrytering och utveckling av chefer. Vi arbetar systematiskt med utveckling av våra medarbetare, både yrkesmässigt men också inom till exempel hälsa, för att bevara balans mellan arbete och fritid. Genom medarbetarsamtal planerar vi för medarbetares utveckling både på kort och lång sikt. Vi arbetar med en långsiktig kompetensförsörjningsplan, vi utvecklar ständigt våra arbetssätt och vi mäter och följer upp för att fortsatt kunna vara en av Sveriges bästa arbetsplatser.






Under året kommer vi utveckla vår interna företagskultur genom att tillsammans med samtliga medarbetare och chefer utvärdera och eventuellt omvärdera befintliga värderingar och ledord. Arbetet kommer att genomföras med hjälp av en samarbetspartner. Detta kulturarbete kommer att vara en positiv hävstång för arbetet inom kvalitet, digitalisering samt innovation.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Ansvara för kommunkoncernens gemensamma inköpskategori vitvaror				Leda kategorin vitvaror i stadens gemensamma kategoriarbete.
 Arbeta för att upprustning och underhåll ska utföras med ökad uppmärksamhet på fastigheternas kulturhistoriskt klassade värden				Utifrån bolagets underhållspolicy och kompetens hos dotterbolaget Stadsholmen sträva efter att utföra upprustning och underhåll med ökad uppmärksamhet på fastigheternas kulturhistoriskt klassade värden.
 Beakta teknologisk utveckling inom miljö- och klimatområdet såsom energilagring för överskottsel från bolagets elproduktion i syfte att nå ett hållbart och energieffektivt bestånd				Bolaget följer teknikutvecklingen och undersöker olika möjligheter för att öka egenanvändningen av solel.
 Bistå äldrenämnden och stadsdelsnämnderna med införandet av smarta lås				Bolaget bistår fortsatt äldreförvaltningen och stadsdelsförvaltningarna i deras arbete med att införa smarta lås.



Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Effektivisera förvaltningsorganisationen och skapa gemensamma funktioner i förvaltning och byggande				Under 2022 deltar bolaget i ett Vinnova-projekt för att främja innovation och samarbete, där bolagets verksamhetsutvecklare deltar tillsammans med motsvarande funktioner hos andra samhällsaktörer. Samtidigt fortsätter vi att vidareutveckla samarbetet med systerbolagen kring bostadssociala frågor. Utöver det är bolaget involverat i en mängd olika samarbeten och i utveckling av gemensamma funktioner som effektiviserar förvaltningen: FAST2 - fastighetssystem, Brandinspektörer, Stockholmshusen, Rättvist byggande, Fibernätet, Kundmätningar, Fastighetsägarföreningar, Störningsjouren.
 Fortsätta arbetet med att ta fram plan för underhåll och upprustning där tekniskt underhåll prioriteras				Fortsätta implementeringen av bolagets nya underhållspolicy genom att bland annat precisera prioriteringskriterier för underhållsbudgetering och skapa en modell för en samlad och gemensam överblick över samtliga planerade underhållsinsatser.
 Fortsätta förbättringsarbetet med bolagens upphandlingskompetens				Genomföra en översyn av inköpsorganisation, beställningssystem och e-handel, samt införa anpassad kategorimetod.
 Följa teknikutvecklingen kring moderna lösningar för inomhustemperatur				Utveckla det befintliga referensgivarsystemet och arbeta med omvärldsbevakning av nya tekniska lösningar, samtidigt som arbetet med kravställning för att kunna handla upp framtidens styr- och övervakningssystem slutförs.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 I samverkan med socialnämnden se över möjligheten att inrätta boende med särskild service LSS/SoL vid genomgripande renoveringar av fastighetsbestånden inklusive lokaler				I samverkan med socialförvaltningen se över möjligheten att inrätta boende med särskild service LSS/SoL vid genomgripande renoveringar av fastighetsbestånden inklusive lokaler.
 Sträva efter att upprustning och underhåll inte ska försämra fastigheternas kulturvärden				Utifrån bolagets underhållspolicy och kompetens hos dotterbolaget Stadsholmen sträva efter att utföra upprustning och underhåll med ökad uppmärksamhet på fastigheternas kulturhistoriskt klassade värden.
 Tillsammans med kulturnämnden, fastighetsnämnden, stadsbyggnadsnämnden, trafiknämnden, stadsdelsnämnderna implementera strategin för gatukonst och muralmålningar				Identifiera möjliga platser i beståndet där muralmålning bidrar till ökad upplevelse av trygghet och genomföra minst ett projekt under året.
 Utredda hur den tidigare panncentralen på Halmstadsvägen i Björkhagen kan bevaras				Fortsätta arbetet med att ta fram olika förslag på lösningar för panncentralen i Björkhagen.
 Överväga strategiska övertaganden av enskilda bostadsrättsprojekt om de ekonomiska förutsättningarna är tillräckligt gynnsamma och det krävs för att få framdrift i stadsutvecklingsprojekt				Övertagande av bostadsrättsprojekt utreds om frågan blir aktuell.
	 Aktivt Medskapandeindex	83	83	
	 Andel investeringsprojekt som vid beslut om genomförande avviker mer än 15 procent jämfört med senast fattade inriktningsbeslut	0 %	0 %	
	 Andel upphandlade avtal där kontinuerlig uppföljning genomförts	93 %	93 %	Följa upp avtal med värde högre än 2 mnkr minst en gång/år och dokumentera uppföljningen.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	 Andel upphandlingar där marknadsdialog har genomförts	100 %	Tas fram av nämnd/styrelse	Samtliga upphandlingar med värde högre än 2 mnkr ska föregås av en marknadsdialog.
	 Index Bra arbetsgivare	84	84	
	 Sjukfrånvaro	5 %	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Sjukfrånvaro dag 1-14	2 %	Tas fram av nämnd/styrelse	
				 Periodisk genomgång av behörigheter i ekonomisystemet har genomförts



**STOCKHOLMS  
STADSHUS AB**  
En del av Stockholms stad

Sid. 1 (33)

2021-12-30

# Verksamhetsplan 2022

## Bostadsförmedlingen i Stockholm AB

## Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning</b> .....	<b>3</b>
<b>Bolagets uppgift</b> .....	<b>5</b>
<b>Ekonomisk analys</b> .....	<b>6</b>
<b>1. En modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla</b> .....	<b>8</b>
<b>2. En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt</b> .....	<b>18</b>
<b>3. En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden</b> .....	<b>27</b>

### **Bilagor**

*Bilaga 1: 5. Budget och verksamhetsplan 2022*

*Bilaga 2: 5. Bilaga 1 Internkontrollplan med VoR 2022*

*Bilaga 3: 5. Bilaga 2 System för internkontroll*

*Bilaga 4: 5. Bilaga 2a Processbeskrivning*

*Bilaga 5: 5. Bilaga 3 Informationssäkerhet 5*

# Sammanfattning

## Sammanfattning

I detta ärende redovisas Bostadsförmedlingens planerade arbete under året för att bidra till uppfyllelse av målen i kommunfullmäktiges budget 2022.

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 samt kampanjer för att visa på nyttan av att ställa sig i bostadskön. Bostadsförmedlingen bidrar också aktivt till stadens bostadsför-sörjning för sociala ändamål och medverkar därmed till att skapa bättre levnadsvillkor för personer i behov av samhällets stöd. Bolaget främjar social hållbarhet genom ett inkluderande förhållningssätt och arbetssätt. I möjligaste mån anpassas information och service till den enskildes behov och förutsättningar, exempelvis vad gäller språk och funktionsvariationer.

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. Förmedlingen av bostäder gynnar också företagande och ekonomisk tillväxt i staden då den underlättar rörligheten inom regionens arbetsmarknad. Med syftet att medverka till att öka antalet lägenheter i regionen som förmedlas via den gemensamma könen, ska bolaget arbeta vidare med olika kommunikationsinsatser för att etablera samarbete med flera bostadsbolag. Bolaget ska utveckla och modernisera dels det tjänsteutbud som riktar sig till bostadssökande och fastighetsägare, dels de interna processer och verktyg som bidrar till förmedlingen av bostäder. Därutöver ska Bostadsförmedlingen också bidra till att utveckla staden genom att medverka till kunskapsutveckling som kommer till nytta vid planering av nyproduktion och i processer för stadens bostadsförsörjning.

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 arbeta för att behålla, utveckla och rekrytera adekvat kompetens. Fortbildningsinsatser för chefer samt utveckling av medarbetarnas introduktion ska genomföras. 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 socialt och organisatoriskt arbetsmiljöarbete inkluderande aktiva insatser för att minska sjukfrånvaron. Därutöver ska det ske ett organiserat arbete med att stärka informationssäkerheten inom bolaget.

## 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 2022, Möjligheternas Stockholm, 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 med egna indikatorer och aktiviteter enligt anvisningarna.

Till ärendet hör också internkontrollplan med väsentlighets- och riskanalys, system för internkontroll samt redovisning av grundläggande baskrav för informationssäkerhet (bilagor).

### **Ärendets beredning**

Detta tjänsteutlåtande har utarbetats inom staben i samarbete med samtliga avdelningar.

### **Bostadsförmedlingens varumärkesplattform – vision, mission och värdegrund**

Bolagets strategiska varumärkesplattform syftar till att skapa en enhetlig bild av Bostadsförmedlingen, både internt och externt, som uttrycker hur bolaget vill uppfattas och vilka värden som bolaget står för. Här ingår en gemensam värdegrund som anger de värderingar som ska vägleda medarbetarna i det dagliga arbetet, en gemensam framtidsbild (vision) samt en beskrivning av bolagets uppgift och kännetecken (mission). Arbetet med att etablera och förverkliga plattformen sker med stor delaktighet av medarbetarna.

#### *Vision*

Det självklara valet – för en effektiv och rättvis bostadsförmedling.

#### *Mission/Verksamhetsidé*

Vi är en professionell serviceorganisation och är 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**

#### *Befolkningsutveckling*

Befolkningen i Stockholms län ökade under det första halvåret 2021 med ca 10 000 personer vilket indikerar en något högre ökningstakt för hela 2021 jämfört med 2020 då ökningen uppgick till ca 15 000 personer under helåret (0,6%).

Gällande Stockholms stads befolkning så ökade den endast marginellt under det första halvåret 2021 och det är osäkert om den låga ökningstakten under 2020 (0,2%) kommer att överträffas 2021.

Tillgängliga befolkningsprognoser från SCB och Stockholms stad pekar på en viss återhämtning till en högre ökningstakt från 2022 och framöver, såväl för hela länet som för staden. Det är dock osäkert om man når de nivåer som gällde under 2010-talet, då befolkningen genomsnittligt ökade med ca 1,75% per år (både hela länet och staden).

#### *Efterfrågan på hyresrätter*

Trots den lägre befolkningsökningen är efterfrågan på hyresrätter fortsatt stor. Utbudet av hyresrätter har

ökat till följd av nyproduktion, men gapet mellan utbud och efterfrågan finns kvar. Den sista oktober 2021 var den genomsnittliga kötiden för att få en bostad via Bostadsförmedlingen 9,2 år, att jämföra med 9,3 år för helåret 2020 och 10,5 år för 2019. Att kötiden har minskat något sammanhänger sannolikt dels med det ökade utbudet lägenheter som förmedlas av Bostadsförmedlingen, dels med faktorer sammanhängande med pandemin. Detta framför allt då många bostadssökande som inte haft ett omedelbart behov av att flytta, har valt att avvakta eftersom avsaknaden av fysisk bostadvisning har gjort det svårare att ta beslut. Under året förväntas kötiden öka något, bland annat eftersom allt fler bolag återgår till fysiska visningar.

### *Inflöde av bostäder*

Inflödet av bostäder påverkas av nyproduktion, beståndsförändringar hos bostadsbolagen samt bostadskonsumenternas rörlighet på bostadsmarknaden. Till detta kommer bolagets egna aktiva arbete för att attrahera nya samarbetspartners.

I Stockholms län finns det sammantaget cirka 600 fastighetsägande bolag. Bostadsförmedlingen samarbetar totalt sett med cirka 200 olika bostadsbolag och marknadsandelen (hur många av de lediga lägenheterna i länet som lämnas till bolaget) är ca 75 %, baserat på en uppskattad omsättning av beståndet om sju procent. En relativt liten andel av bostadsbolagen (16 st) står för merparten av ägandet, med ett bestånd om vardera över 5 000 bostäder. Av dessa 16 bolag har Bostadsförmedlingen ett samarbete med tio. Det finns en potential för att inleda samarbete med ytterligare några av dessa stora bolag medan andra har affärsmodeller som innebär att de sköter sin förmedling själva. Bostadsförmedlingen arbetar aktivt med att etablera nya samarbeten vilket har resulterat i avtal med 14 nya aktörer hittills under 2021. Under året kommer detta aktiva arbete att fortsätta .

Inflödet har under perioden januari-oktober 2021 varit högre än motsvarande period föregående år (+746 bostäder). Ökningen beror på att befintliga samarbetspartners lämnar in fler lägenheter då många av dessa fastighetsägare, genom nyförvärv eller nyproduktion, har utökat sina bestånd. Vidare beror ökningen på tillskott från de nya aktörerna. Av de inlämnade bostäderna hittills under 2021 är omkring fyra av fem successionslägenheter i det befintliga beståndet. Övriga bostäder är nyproduktion. Inkommande nyproduktion bedöms nästa år komma att uppgå till ungefär 3000 bostäder, vilket är en minskning med ca 500 st jämfört med 2021.

Sammantaget, utifrån vad som anges ovan, är bedömningen att Bostadsförmedlingen nästa år kommer att förmedla 18 500 bostäder vilket är något lägre jämfört med prognosen för 2021 (19 000 per sista oktober). Detta är ändå en fortsatt hög nivå eftersom det förväntade resultatet för innevarande år med bred marginal är det bästa någonsin i bolagets historia.

### *Bostadskön*

Det har sedan många år tillbaka varit en relativt jämn tillväxt av antalet personer som är registrerade hos Bostadsförmedlingen. Efter en viss dämpning av ökningstakten under 2020 har antalet hittills under 2021 åter ökat till den tidigare nivån med en beräknad nettoökning om ca 40 000 personer för helåret. Bedömningen är att samma mönster kommer att gälla under 2022.

Andelen aktiva i kön, definierat som personer som gör fem intresseanmälningar eller fler per år, har under senare år varit 12-14% och det är sannolikt att det blir ungefär samma nivå uppnås under nästa år.

## **Bolagets uppgift**

Bostadsförmedlingen i Stockholm AB ska tillhandahålla en effektiv bostadsförmedling och förmedla lägenheter i ett öppet och transparent system efter kötid.

Bolagets uppgift omfattar reguljär bostadsförmedling, förmedling av kategoribostäder såsom student- och seniorboenden samt förmedling av bostäder i samband med evakuering. Vidare svarar bolaget för



förmedling av lägenheter inom stadens bostadsbolags internköer samt bedriver en förtursverksamhet inkluderande förmedling av försöks- och träningslägenheter. Bolaget ska vara ett aktivt verktyg i den sociala bostadspolitiken.

## Ekonomisk analys

### Intäkter

De totala intäkterna, inklusive finansnetto, uppgår i budgeten för 2022 till 133 100 tkr, vilket är 3 400 tkr mer än prognosen för 2021 (129 700 tkr). Intäkter från köavgifter, som väntas uppgå till 119 700 tkr för 2022, är beräknade utifrån en förväntad tillväxt av betalande kunder netto under året. Avgiften uppgår till 200 kr inkl moms per person och år. Ersättningen för förturstjänster uppgår till 11 000 tkr under 2022, vilket är i linje med prognosen för 2021. Intäkten från förmedling av lägenheter till de allmännyttiga bostadsbolagens internbyteskö beräknas öka något 2022, till 1 700 tkr, att jämföra med prognosen för 2021 (1 600 tkr). Intäkten för den särskilda förmedling som Bostadsförmedlingen har i uppdrag att hantera avseende Micasas bestånd av äldreboenden beräknas uppgå till 350 tkr för 2022 vilket är i nivå med prognosen för 2021 (350 tkr). Evakueringsverksamheten bedöms ge intäkter på ca 100 tkr vilket baseras på en förväntan om en handfull slutförda uppdrag under året.

Bolagets räntenetto består av inlåningsränta på likvida medel. För 2022 bedöms avkastningen uppgå till cirka 250 tkr vilket är i nivå med prognosen för 2021 (250 tkr).

### Kostnader

De totala kostnaderna budgeteras till 133 100 tkr för 2022 vilket är en ökning med 4 400 tkr jämfört med prognosen för 2021 (128 700 tkr).

Löne- och lönebikostnader för 2022 beräknas till 79 300 tkr, vilket är en ökning med 3 050 tkr jämfört med prognosen för 2021 (76 250 tkr). Organisationen har under hela 2021 systematiskt förstärkt bemanningen på förmedlingsavdelningen för att klara det ökade inflödet av lägenheter att förmedla och denna förstärkning planeras att fortsätta även under 2022. Övriga personalkostnader innefattar kostnader för rekrytering, utbildning, konferens, julbord m m och bedöms 2022 öka med 900 tkr till 2 800 tkr. Detta kan jämföras med prognosen för 2021 (1 900 tkr) då kostnaderna varit låga p g a covid-19-pandemin.

De externa kostnaderna beräknas till 50 300 tkr 2022, vilket är ungefär i nivå med prognosen för 2021 (49 850 tkr) och innefattar löpande kostnader för kontorslokaler, datorer och servrar, programvaror och licenser, kreditupplysning, uppdatering av folkbokföringsuppgifter, utskick och porto, aktiviteter inom marknad och kommunikation m m. De externa kostnaderna omfattar även kostnader för konsulter i form av specialistkompetens, dels för att genomföra prioriterade utvecklingsprojekt såsom exempelvis införandet av nya betalningslösningar, dels med anledning av ett ökat behov av aktiv förvaltning av verksamhetssystemen inklusive informationssäkerhet och GDPR.

Bolagets avskrivningar på inventarier 2022 beräknas bli i nivå med 2021. Avskrivningarnas storlek påverkas av nivån på tillkommande inventarieanskaffningar motsvarande 1 mkr i kontorslokalerna.

### Intäkts- och kostnadsutveckling

Under den senaste treårsperioden har bostadsförmedlingens intäkter och kostnader utvecklats enligt följande. Tabellen visar också nivåerna för budget 2022.

Intäkter och kostnader åren 2019-2022 (tkr)				
Intäktslag	Utfall 2019	Utfall 2020	Prognos 2021	Budget 2022
Köavgifter	105 950	112 000	116 000	119 700
Försäljning av förturstjänster	11 000	11 000	11 000	11 000

Intäkter och kostnader åren 2019-2022 (tkr)				
Förmedling kommunala bolagens internbyteskö	1 150	1 700	1 600	1 700
Särskilt förmedlingsuppdrag Micasa	400	450	350	350
Evakueringsavgifter	50	50	150	100
Övriga intäkter	250	450	350	0
Summa rörelseintäkter	118 800	125 650	129 450	132 850
Kostnadsslag	Utfall 2019	Utfall 2020	Prognos 2021	Budget 2022
Externa kostnader	-45 750	-47 400	-49 850	-50 300
Löne- och lönebikostnader	-59 000	-68 300	-76 250	-79 300
Övriga personalkostnader	-2 300	-1 400	-1 900	-2 800
Avskrivningar	-650	-650	-700	-700
Summa rörelsekostnader	-107 700	-117 750	-128 700	-133 100
Finansiella poster	+400	+350	+250	+250
Resultat efter finansnetto	11 500	8 250	1 000	0

### Resultat

Resultatet för 2022 budgeteras till 0, vilket är i linje med bolagets ägardirektiv och kan jämföras med 1 000 tkr i prognosen för 2021.

### Budgetens fördelning på delverksamheter

Bostadsförmedlingen följer regelbundet upp intäkter och kostnader fördelat på delverksamheter, det vill säga utifrån hur verksamhetens delar finansieras. För budget 2022 väntas följande fördelning av rörelseresultat utifrån bolagets delverksamheter. I nedanstående tabell är finansiella intäkter exkluderade.

Budget 2022	Avgiftsfinansierad verksamhet	Förtursverksamhet (anslag)	Summa
Intäkter	121 850	11 000	132 850
Kostnader	-122 100	-11 000	-133 100
Rörelseresultat	-250	0	-250

Bostadsförmedlingens förtursverksamhet är finansierad av anslag i stadens budget. 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 samt att övriga relevanta kostnader fördelas utifrån antalet medarbetare på förtursenheten.

### Investeringar

Bolagets investeringar består av möbler och annan lokalutrustning. För 2022 väntas bolaget anskaffa möbler och teknisk lokalutrustning till ett uppskattat värde av 1 000 tkr vilket är i nivå med årlig planerad anskaffning.


# 1. En modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla

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 bidrar också aktivt till stadens bostadsför-sörjning för sociala ändamål och medverkar därmed till att skapa bättre levnadsvillkor för personer i behov av samhällets stöd. Bolaget främjar social hållbarhet genom ett inkluderande förhållningssätt och arbets sätt. I möjligaste mån anpassas information och service till den enskildes behov och förutsättningar, exempelvis vad gäller språk och funktionsvariationer..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 bidrar också aktivt till stadens bostadsför-sörjning för sociala ändamål och medverkar därmed till att skapa bättre levnadsvillkor för personer i behov av samhällets stöd. Bolaget främjar social hållbarhet genom ett inkluderande förhållningssätt och arbets sätt. I möjligaste mån anpassas information och service till den enskildes behov och förutsättningar, exempelvis vad gäller språk och funktionsvariationer..

## 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.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	 Antal aspiranter som fått Stockholmsjobb	1 st	800 st	
	 Antal tillhandahållna platser för feriejobb	3 st	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Antal tillhandahållna platser för kommunala visstidsanställningar			Bostadsförmedlingen avser att ta emot en aspirant för Stockholmsjobb (vilket är en form av kommunal visstidsanställning) enligt årsmålet för indikatorn ovan. Bolaget avser inte att ta emot ytterligare någon annan person i kommunal visstidsanställning.
	 Antal tillhandahållna platser för Stockholmsjobb		Tas fram av nämnd/styrelse	Bostadsförmedlingen årsmål gällande aspiranter för Stockholmsjobb redovisas nedan under indikatorn "antal aspiranter som fått Stockholmsjobb". Detta då bolaget ska ta emot aspiranten direkt, dvs inte tillhandahålla en plats åt en annan, placerande beställare.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	 Antal ungdomar som fått feriejobb i stadens regi		9 000 st	Bostadsförmedlingens årsmål för feriearbetare redovisas ovan under indikatorn "antal tillhandahållna platser för feriejobb". Detta då bolaget tillhandahåller dessa platser åt Enskede-Årsta-Vantörs stadsdelsförvaltning.

## 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 genomföra informationsinsatser till unga om vikten av att ställa sig i bostadskön när man fyller 18 år. Detta för att öka möjligheten att i framtiden kunna få en ungdomslägenhet och/eller så småningom ett tillsvidarekontrakt. Vidare ska det genomföras kampanjer till studenter för att informera om möjligheten att söka studentbostäder genom Bostadsförmedlingen

Bolaget ska också fortsatt arbeta aktivt med att informera fastighetsägarna om möjligheten att välja ut små lägenheter med låg hyra som ungdomsbostäder samt att informera om behovet av ungdomslägenheter i bolagets olika kanaler. På så sätt bidrar bolaget till att fler bostäder görs tillgängliga för unga, en grupp som annars har svårt att ta sig in på bostadsmarknaden.

Årsmålen för ungdoms- och studentbostäder är 2 000 respektive 3 500 vilket är ungefär i nivå med, respektive något lägre än prognosen för 2021 (2 010 och 3 800).




Bostadsförmedlingen arbetar sedan tidigare aktivt med att säkerställa att förmedlingsprocessen är rättssäker. En viktig del av detta arbete utgår från ägardirektivet om att stärka kontrollen av bostadssökandes intyg (om inkomst, anställning m m) som utförs på uppdrag av fastighetsägarna och utgör grund för deras beslut om godkännande av den sökande som hyresgäst. För att fortsätta att stärka kontrollen kommer bolaget att, med hjälp av juridisk expertis på området, genomföra fortsatta utbildningsinsatser för medarbetarna och vid behov genomföra förbättringar av rutiner och arbetssätt.

Det har inom staden etablerats en samverkan och utbyte av erfarenheter för att motverka oriktiga hyresförhållanden på bostadsmarknaden. Bolaget ingår i denna samverkan tillsammans med socialnämnden, stadsdelsnämnderna och stadens bostadsbolag. Arbetet med detta uppdrag ska fortsätta under året.

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.

Därutöver ska bolaget, med utgångspunkt från erfarenheterna av pandemin, uppdatera beredningsplaneringen med avseende på krisledning, kontinuitetsplanering, övningar med mera.

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

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Fortsätta att stärka kontrollen av intyg i syfte att säkerställa rättssäkerheten inom förmedlingsprocessen				<p>Bostadsförmedlingen arbetar sedan tidigare aktivt med att säkerställa att förmedlingsprocessen är rättssäker. En viktig del av detta arbete utgår från direktivet om att stärka kontrollen av bostadssökandes intyg (om inkomst, anställning m m) som utförs på uppdrag av fastighetsägarna och utgör grund för deras beslut om godkännande av den sökande som hyresgäst. För att fortsätta att stärka kontrollen ska bolaget, med hjälp av juridisk expertis på området, genomföra fortsatta utbildningsinsatser för medarbetarna och vid behov genomföra förbättringar av rutiner och arbetssätt.</p>
 Fortsätta med branschsamarbetet Stockholm Bygger och Stockholmsrummet i Kulturhuset				<p>Bolaget ska inom ramen för projektet Stockholm Bygger fortsatt leda arbetet med att årligen arrangera två större frukostevent för byggbranschen. Syftet med forumet är dialog och erfarenhetsutbyte för de berörda intressenterna. I bolagets ansvar för ingår också att förvalta projektets webb-sida. 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.</p>
				 Nämnder och bolagsstyrelser ska omsätta lärdomar från krishanteringen av pandemin i uppdaterad beredskapsplanering, såsom krisledningsplanering, kontinuitetsplanering och krisledningsövningar

### **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 och kunskap om bolagets tjänster och service.

För att öka invånarnas kännedom och kunskap 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 och deltagande i mässor. Under 2021 genomfördes en kännedomskampanj i form av digital annonsering och det materialet kommer att användas även under 2022. Kommunikationen följs upp genom årliga undersökningar och kännedomen om Bostadsförmedlingen är relativt hög. Enligt den senaste mätningen uppger 57% av de boende i länet att de väl, eller delvis känner till Bostadsförmedlingen och ytterligare 27% att de hört talas om bolaget.

- Bostadsförmedlingen ska tillhandahålla lägenheter för bostadssociala ändamål i enlighet med ägardirektiven.

Bostadsförmedlingen ska vara ett aktivt verktyg i den sociala bostadsstadspolitiken. Insatserna på detta område redovisas nedan. Det finns också en koppling till dessa frågor i ägardirektiv som redovisas under målen 1.4 och 2.2.

Bostadsförmedlingen ska fortsätta arbetet med att förmedla Bostad först samt försöks- och träningslägenheter (FoT), med målsättningen 600 bostäder under året vilket inkluderar 150 lägenheter som i samverkan med SHIS Bostäder och socialnämnden ska tillhandahållas för barnfamiljer som under lång tid levt i osäkra boendeförhållanden. Det bör i sammanhanget nämnas att stadsdelsförvaltningarnas behov av FoT-lägenheter inte alltid matchas av de lägenheter som avsetts för detta ändamål.

För att kunna öka antalet förmedlade FoT-lägenheter kan det därmed vara viktigt att överväga om den ”matchningen” av anvisade lägenheter kan förbättras på något sätt, så att de i högre grad stämmer med beställningen från respektive nämnd. Bolaget har dock inte någon direkt rådighet över detta men avser att, som sammankallande vid två gemensamma skommöten under året, ta upp den här frågan, föra en dialog och utbyta erfarenheter om detta med socialnämnden, stadsdelsnämnderna och bostadsbolagen. Detta för att se över möjligheterna att, utifrån respektive ansvarsområde, gemensamt utveckla formerna för samverkan på området, så att försöks- och träningslägenheterna så långt det är möjligt kan matchas mot behoven.

Utöver insatserna ovan ska bolaget fortsatt föra en dialog med de privata fastighetsägarna för att få in fler försöks- och träningslägenheter. Under 2021 har dessa insatser intensifierats, bland annat genom en dialog med Fastighetsägarna Stockholm, exploateringskontoret och socialförvaltningen. Detta arbete fortsätter under året.

Bostadsförmedlingen ska liksom föregående år, i samarbete med bostadsbolagen, säkerställa tillgången till skyddade boenden för våldsutsatta. Bolaget avser att fortsätta arbetet med uppdraget enligt plan.

Bostadsförmedlingen har också i uppdrag att, i samarbete med bostadsbolagen och Micasa AB, göra resultatet av tillgänglighetsinventeringen sökbart för bostadssökande. Syftet är att underlätta för bostadssökande, särskilt med tanke på äldre och personer med olika funktionsnedsättningar, att hitta tydlig information om tillgängligheten i sökbara lägenheter som förmedlas via kön (exempelvis vad gäller

hiss, badrum, m m). Bolaget deltar i en gemensam arbetsgrupp tillsammans med övriga berörda bolag och nämnder. Förberedelser för att anpassa bostadsannonser, sökfunktioner på kundwebben med mera till kommer att ske under året.

Bolaget ska också, i samverkan med bostadsbolagen, SHIS Bostäder, stadsdelsnämnderna och socialnämnden, tillhandahålla minst 150 genomgångsbostäder för barnfamiljer som under lång tid levt i osäkra boendeförhållanden. Som tidigare nämnts ingår dessa bostäder i årsmålet och i direktivet om att förmedla 600 försöks- och träningslägenheter.

Arbetet med att pröva rätten till förtur till anpassade lägenheter för personer som har stora behov av anpassningsåtgärder kommer, i enlighet med direktivet i kommunfullmäktiges budget att fortlöpa under året.

Bostadsförmedlingen har under 2021, i samverkan med socialnämnden och stadsdelsnämnderna, arbetat med uppdraget att säkerställa att personer som är utsatta för våld i nära relation och har rätt till förtur också får tillgång till det. Under 2022 ska bolaget och de berörda nämnderna tillsammans följa upp och utvärdera de åtgärder som genomförts.

Därutöver ska de rutiner gällande förtursansökningar vid utsatthet för våld i nära relation, som har utarbetats i samverkan med socialnämnden, förtydligas och dokumenteras. Detta för att sedan biläggas som en vägledning till de befintliga riktlinjerna för förtur till bostad. Rutinerna är till stor del knutna till gemensamma möten för utbyte av information, genomgång av särskilda frågor avseende prövningen av ärendena med mera.


#### *Agenda 2030*

Bostadsförmedlingen ska bidra till att uppfylla de globala målen i FN:s Agenda 2030. Nedan redogörs för bolagets medverkan vad gäller de sociala hållbarhetsmålen medan miljö- och klimatarbetet redovisas under mål 2.5.


I kommunfullmäktiges budget 2021 framhålls att ”ingen ska lämnas utanför” som en ledande princip för social hållbarhet. Integration, mångfald och jämställdhet ska främjas och bolaget avser att bidra till detta genom ett inkluderande och icke-diskriminerande förhållningssätt vad gäller service såväl som i rollen som arbetsgivare. Som har framgått ovan genomförs fortlöpande insatser för att öka kännedomen hos invånarna om bolaget och de tjänster som erbjuds. I möjligaste mån anpassas information och service till den enskildes behov och förutsättningar, exempelvis vad gäller språk eller funktionsvariation. För att säkerställa att bemötande och ordval är inkluderande (med tanke på olikheter gällande familjebildningar, sexuell identitet m m) och servicen är likvärdig genomförs fortlöpande coaching och utbildning för medarbetarna i dessa frågor. Oftast löses kundens frågor via webbplatsen och/eller telefonkontakt, men vid behov kan den bostadssökande få hjälp vid ett fysiskt möte på kundmottagningen. Bolaget verkar också för en öppen 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.



Bolaget har under 2021 fortsatt ett arbete med att göra bolagets webbplats tillgänglig enligt direktivet om offentliga webbplatser som trädde i kraft i september 2020. Syftet är att alla besökare, oavsett funktionsvariation såsom syn- eller hörselskada, kognitiva problem etc ska ha samma förutsättningar att ta till sig informationen. Flera tillgänglighetsrevisioner har gjorts och resultatet har tagits omhand fortlöpande. Det finns fortfarande vissa insatser som behöver göras för att kraven helt ska vara uppfyllda och arbetet med detta kommer att fortsätta under året.





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








Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Bidra i arbetet med att underlätta för ungdomar att komma in på bostadsmarknaden				<p>Bostadsförmedlingen ska genomföra informationsinsatser till unga om vikten av att ställa sig i bostadskön när man fyller 18 år. Detta för att öka möjligheten att i framtiden kunna få en ungdomslägenhet och/eller så småningom ett tillsvidarekontrakt. Vidare ska det genomföras kampanjer till studenter för att informera om möjligheten att söka student-bostäder genom Bostadsförmedlingen. Bolaget ska också fortsatt arbeta aktivt med att informera fastighetsägarna om möjligheten att välja ut små lägenheter med låg hyra som ungdomsbostäder samt att informera om behovet av ungdomslägenheter i bolagets olika kanaler. På så sätt bidrar bolaget till att fler bostäder görs tillgängliga för unga, en grupp som annars har svårt att ta sig in på bostadsmarknaden.</p>






Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Bidra till stadens mål om att förmedla försöks- och träningslägenheten inklusive Bostad Först				<p>Bolaget ska fortsätta arbetet med att förmedla Bostad först samt försöks- och träningslägenheter (FoT), med målsättningen 600 bostäder under året vilket inkluderar 150 lägenheter som i samverkan med SHIS Bostäder och socialnämnden ska tillhandahållas för barnfamiljer som under lång tid levt i osäkra boendeförhållanden. Bolaget ska också fortsatt föra en dialog med berörda nämnder och bolag om samverkan för att FoT-lägenheterna i högre grad ska matcha stadsdelsförvaltningarnas behov av dessa bostäder. Vidare ska bolaget fortsatt föra en dialog med de privata fastighetsägarna för att få in fler försöks- och träningslägenheter. Under 2021 har dessa insatser intensifierats, bland annat genom en med Fastighetsägarna Stockholm, exploateringskontoret och socialförvaltningen. Detta arbete fortsätter under 2022. Se också redovisningen i löptext ovanför tabellen.</p>

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
<p> Bostadsförmedlingen ska arbeta för att öka invånarnas kännedom och kunskap om bolagets tjänster och service</p>				<p>För att öka invånarnas kännedom och kunskap om Bostadsför-medlingen 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, ut-skick och deltagande i mässor. Under 2021 genomfördes en känne-domskampanj i form av digital annonsering och det materialet kom-mer att användas även under 2022. Kommunikationen följs upp ge-nom årliga undersökningar och kännedomen om Bostadsförmedlingen är relativt hög. Enligt den senaste mätningen uppger 57% av de boende i länet att de väl, eller delvis känner till Bostadsförmedlingen och ytterligare 27% att de hört talas om bolaget.</p>
<p> I dialog med privata fastighetsägare informera om goda erfarenheter från stadens allmännyttiga bolag och deras sänkta inkomstkrav, i syfte att fler ska göra motsvarande justeringar av sina krav</p>				<p>Bolaget ska enligt kommunfullmäktiges direktiv, i dialog med privata fastighetsägare, fortsätta informera om goda erfarenheter från sta-dens allmännyttiga bolag och deras sänkta inkomstkrav, Detta i syfte att fler ska göra motsvarande justeringar av sina krav. Redan idag förs alltid en diskussion om inkomstvillkoren med nya bolagskunder. Under 2021 togs det också fram ytterligare underlag gällande allmän-nyttans sänkta inkomstvillkor och deras erfarenheter av detta. Detta material ska användas i samband med all dialog som förs med bo-lagskunder om den här frågan under det kommande året. 2022. Där-utöver ska en dialog om inkomstkraven som fördes vid ett tidigare nätverksmöte med de större bolagskunderna följas upp under 2022.</p>

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 I fortsatt samverkan med bostadsbolagen, SHIS Bostäder, stadsdelsnämnderna och socialnämnden säkerställa att minst 150 genomgångsbostäder tillhandahålls och kommer barnfamiljer som under lång tid levt i osäkra boendeförhållanden tillgodo				Bolaget ska, i samverkan med bostadsbolagen, SHIS Bostäder och socialnämnden tillhandahålla minst 150 genomgångsbostäder för barnfamiljer som under lång tid levt i osäkra boendeförhållanden. Som tidigare nämnts ingår dessa bostäder i årsmålet och i direktivet om att förmedla 600 försöks- och träningslägenheter.
 I samarbete med bostadsbolagen och Micasa AB göra resultatet av tillgänglighetsinventeringen sökbart för bostadssökande				Bostadsförmedlingen har också uppdraget att, i samarbete med bostadsbolagen och Micasa AB, göra resultatet av tillgänglighetsinventeringen sökbart för bostadssökande. Syftet är att underlätta för bostadssökande, särskilt med tanke på äldre och personer med olika funktionsvariationer, att hitta tydlig information om tillgängligheten i sökbara lägenheter som förmedlas via kön (exempelvis vad gäller hiss, badrum, m m). Bolaget deltar i en gemensam arbetsgrupp tillsammans med övriga berörda bolag och nämnder. Förberedelser för att anpassa bostadsannonser, och sökfunktioner på kundwebben m m kommer att ske under året.
 I samarbete med bostadsbolagen säkerställa tillgången till skyddade boenden för våldsutsatta				Bostadsförmedlingen ska liksom föregående år, i samarbete med bostadsbolagen, säkerställa tillgången till skyddade boenden för våldsutsatta. Bolaget avser att fortsätta arbetet med uppdraget enligt plan.
 I samarbete med socialnämnden, stadsdelsnämnderna och stadens bostadsbolag samverka kring oriktiga hyresförhållanden på bostadsmarknaden				Det har inom staden etablerats en samverkan och utbyte av erfarenheter för att motverka oriktiga hyresförhållanden på bostadsmarknaden. Bolaget ingår i denna samverkan tillsammans med socialnämnden, stadsdelsnämnderna och stadens bostadsbolag. Arbetet med detta uppdrag ska fortsätta under året

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 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 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. 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. 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.
 Säkerställa att personer med stora behov av anpassningsåtgärder i hemmet erbjuds förtur till anpassade lägenheter				Arbetet med att pröva rätten till förtur till anpassade lägenheter för personer som har stora behov av anpassningsåtgärder kommer, i enlighet med direktivet i kommunfullmäktiges budget att fortlöpa som planerat under året.
 Öka antalet inlämnade lägenheter från privata fastighetsägare/förvaltare				Bostadsförmedlingen arbetar fortlöpande med att kommunicera med regionens fastighetsägare för att få in fler bostäder till förmedling. Detta sker både genom personliga möten såväl som breda kommunikationsinsatser, t ex digital annonsering, nyhetsbrev och deltagande på mässor. Inför 2022 ser bolaget fram emot att åter kunna hålla många möten fysiskt
	 Antal förmedlade bostad först och försöks- och träningslägenheter via Bostadsförmedlingen (loF)	600 st	600	
	 Antal förmedlade lägenheter	18 500		
	 Antal förmedlade studentlägenheter	3 500		
	 Antal förmedlade ungdomslägenheter	2 000		

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	 Antal inlämnade lägenheter	18 800		
				 Bostadsförmedlingen i Stockholm AB ska i samarbete med socialnämnden och stadsdelsnämnderna följa upp och utvärdera genomförda åtgärder för att säkerställa att personer som är utsatta för våld i nära relation och har rätt till förtur också får tillgång till det
				 Bostadsförmedlingen i Stockholm AB ska till de befintliga riktlinjerna för förtur bilägga en vägledning för tillämpning av riktlinjerna för förtur vid utsatthet för våld i nära relationer som har arbetats fram i samverkan med socialnämnden

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

Bostadsförmedlingen ska bidra till att Stockholm är en äldrevänlig stad. Bolaget ska fortsatt förmedla Micasas seniorbostäder. Här ges äldre personer som bland annat på grund av minskad rörlighet har svårt att bo kvar i sin bostad, eller känner sig ensam och orolig, en möjlighet att få en seniorbostad. Vidare förmedlar bolaget seniorbostäder även från andra fastighetsbolag samt vanliga hyreslägenheter till äldre personer via det gemensamma kösystemet.

För att staden ska vara en trygg plats att åldras i är det viktigt att värna och utveckla bostadsförsörjningen för de äldre och detta inte enbart med avseende på specifika boendeformer för gruppen utan också vad gäller det ordinarie bostadsbeståndet. Med stigande ålder blir tillgänglighet och ändamålsenlighet i boendemiljön viktigare, såväl inom bostaden (badrum och kök m m), fastigheten (hiss, tvättstuga, ingång från markplanet) samt närområde (service, rekreation etc). Ett boende med god tillgänglighet som svarar mot den enskildes behov ger bättre förutsättningar ett aktivt liv även när rörelseförmågan minskar.

För att medverka till detta ska bolaget, som nämnts under mål 1.4, fortsatt delta i ett arbete som syftar till att resultatet av stadens tillgänglighetsinventering ska göras sökbar för de bostadssökande i den gemensamma kön. Detta särskilt med tanke på att underlätta för äldre och även personer med funktionsvariationer att finna en bostad som möter deras behov. Förberedelser för att anpassa bostadsannonser, sökfunktioner på kundwebben med mera kommer att ske under året.

## 2. En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt

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. Förmedlingen av bostäder gynnar också företagande och ekonomisk tillväxt i staden då den underlättar rörligheten inom regionens arbetsmarknad. Med syftet att medverka till att öka antalet lägenheter i regionen som förmedlas via den gemensamma kön ska bolaget arbeta vidare med olika

kommunikationsinsatser för att etablera samarbete med flera bostadsbolag. Bolaget ska utveckla och modernisera dels det tjänsteutbud som riktar sig till bostadssökande och fastighetsägare, dels de interna processer och verktyg som bidrar till förmedlingen av bostäder. Därutöver ska Bostadsförmedlingen också bidra till att utveckla staden genom att medverka till kunskapsutveckling som kommer till nytta vid planering av nyproduktion och i processer för stadens bostadsförsörjning.

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


Bostadsförmedlingen ska medverka till uppfyllelse av stadens mål gällande näringslivsfrågorna och genomförandet av stadens näringslivspolicy 2020-2024. Detta genom att fortsatt medverka till ökad tillgänglighet och rörlighet på bostadsmarknaden i hela regionen vilket också gynnar företagande och ekonomisk tillväxt i Stockholms stad. Bolaget ska fortsatt genomföra informationsinsatser om Stockholm som bostadsort och om bostadsmarknaden i regionen samt tillhandahålla effektiva förmedlingstjänster för bostadssökande, stadens bostadsbolag och andra fastighetsägare. Förmedling av lägenheter erbjuds inom rimligt pendlingsavstånd i regionen vilket inkluderar exempelvis Västerås och Nyköping. En annan strategisk fråga är att skapa bra förutsättningar för universitets- och högskolestuderande att etablera sig i staden och till detta bidrar bolaget genom förmedlingen av studentbostäder.

Bostadsförmedlingen avser att fortsatt, tillsammans med andra aktörer, medverka till att utveckla Stockholms stad som en företagsvänlig stad i linje med stadens ambitioner inom näringslivsområdet. Bolagets viktigaste partners är här de privata fastighetsägarna varav flera äger och/eller förvaltar omfattande bostadsbestånd samt i många fall även samhällsfastigheter inom regionen och i staden. Insatserna kommer under året fortsatt att handla om att erbjuda en effektiv och kvalificerad service inom förmedlingsverksamheten samt att bidra med marknadsanalyser m m som efterfrågas som underlag av byggande bolag vid planering av nyproduktion (se också redovisning nedan under mål 2.2). För att utveckla servicen och samarbetet med de här aktörerna använder bolaget bl a årliga NKI-undersökningar som underlag.

Bostadsförmedlingen 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.

Därutöver ska bolaget 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
---	-----------	--------	-------------	-----------

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Tillsammans utveckla Stockholms stad som en företagsvänlig stad i linje med stadens ambitioner inom näringslivsområdet. I detta arbete är NKI-mätningar, relevanta kontaktytor och dialog mellan staden och näringslivet viktiga och prioriterade delar.				Bostadsförmedlingen avser att fortsatt, tillsammans med andra aktörer, medverka till att utveckla Stockholms stad som en företagsvänlig stad i linje med stadens ambitioner inom näringslivsområdet. Bolagets viktigaste partners är här de privata fastighetsägarna varav flera äger och/eller förvaltar omfattande bostadsbestånd samt i många fall även samhällsfastigheter inom regionen och i staden. Insatserna kommer under året fortsatt att handla om att erbjuda en effektiv och kvalificerad service inom förmedlingsverksamheten samt att bidra med marknadsanalyser m m som efterfrågas som underlag av byggande bolag vid planering av nyproduktion. För att utveckla servicen och samarbetet med de här aktörerna använder bolaget bl a årliga NKI-undersökningar som underlag.

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

### *Bolagsstyrelsens mål*

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

Bostadsförmedlingen arbetar fortlöpande med att kommunicera med regionens fastighetsägare för att få in fler bostäder till förmedling. Detta sker både genom personliga möten såväl som breda kommunikationsinsatser, t ex digital annonsering, nyhetsbrev och deltagande på mässor. Inför 2022 ser bolaget fram emot att åter kunna hålla många möten fysiskt.

Årsmålet för antalet förmedlade lägenheter 2022 är 18 500 lägenheter

vilket är något lägre jämfört med prognosen för 2021 (19 000 per sista oktober) Skälet till skillanden mellan målvärdet för 2022 och prognosen för 2021 är att antalet inlämnade bostäder i nyproduktion förväntas minska något. Detta är ändå en fortsatt hög nivå eftersom det förväntade resultatet för innevarande år med bred marginal är det bästa någonsin i bolagets historia. Årsmålet för antalet inlämnade lägenheter är 18 800 vilket också är lägre än prognosen för 2021 (19 200) men detta skulle på motsvarande sätt vara ett bra resultat om det uppnås.

Bolaget ska enligt kommunfullmäktiges direktiv, i dialog med privata fastighetsägare, fortsätta informera om goda erfarenheter från stadens allmännyttiga bolag och deras sänkta inkomstkrav, Detta i syfte att fler ska göra motsvarande justeringar av sina krav. Redan idag förs alltid en diskussion om inkomstvillkoren med nya bolagskunder. Under 2021 togs det också fram ytterligare underlag gällande allmännyttans sänkta inkomstvillkor och deras erfarenheter av detta. Detta material ska användas i samband med all

dialog som förs med bolagskunder om den här frågan under det kommande året. 2022. Därutöver ska en dialog om inkomstkraven som fördes vid ett tidigare nätverksmöte med de större bolagskunderna följas upp under 2022.

Bostadsförmedlingen ska, i enlighet med kommunfullmäktiges direktiv, utgå från stadens riktlinjer för bostadsförsörjningen och öka samverkan och kunskapsutbytet i stadens processer för bostadsförsörjningen. Bolaget ska fortsatt erbjuda marknadsanalyser och statistikjänster. Dessa bygger på de data som genereras av förmedlingsverksamheten där det går att utläsa mycket om de bostadssökandes preferenser. Bolaget har här bl a ett tätt samarbete med stadens allmännyttan och hjälper fortlöpande till med analys av efterfrågan inför bolagens nyproduktion. Även exploateringskontoret, privata aktörer m fl använder bolagets data. Under 2022 kommer representanter från bolaget vara med i ett projekt som Exploateringskontoret driver gällande normkreativ bostadsplanering i projektet Kolkajen i Norra Djurgårdsstaden.

I kommunfullmäktiges budget för 2022 anges att Bostadsförmedlingen ska utreda hur fler överkomliga bostäder kan tillgängliggöras, i synnerhet för resurssvaga hushåll. Detta uppdrag är i princip i enlighet med bolagets direktiv under 2021 där bolaget anmodades att utreda och fördjupa sig i denna fråga. Arbetet med detta har pågått under 2021, med bl a ett offentligt seminarium där frågan diskuterades med ett antal sakkunniga. Bolaget kommer att fortsätta arbetet med uppdraget under året.

- Bostadsförmedlingen ska erbjuda bostadssökande och fastighetsägare en kvalificerad, rättssäker och effektiv service som utvecklas utifrån kundernas behov och önskemål

Bostadsförmedlingen ska säkerställa servicens kvalitet och rättssäkerhet genom att medarbetarna är väl insatta i verksamhetens mål och direktiv samt om hur arbetet ska utföras enligt interna riktlinjer och rutiner. Detta exempelvis med utgångspunkt från bolagets servicehandbok och -policy och gemensamma arbetssätt i bolagets ärendehanteringssystem. Som stöd och uppföljning sker fortlöpande coaching och kvalitetskontroller med mera. Kompetens säkerställs och utvecklas vid introduktion, utbildningar och med utgångspunkt från medarbetarsamtal

Bostadsförmedlingens har under 2021 arbetat med ett flertal större utvecklingsprojekt för att förbättra servicen och tjänsteutbudet till kunderna och för att skapa än mer effektiva processer och arbetssätt. Detta arbete kommer att fortsätta under 2022 vilket beskrivs nedan.

Under 2021 har bland annat ett nytt ärendehantering- och CRM-system med syfte att effektivisera och ge utökad stöd för digital kommunikation med kund implementerats, möjligheten för nya kunder att betala med kort eller swish ska lanseras och flertalet insatser har genomförts i syfte att effektivisera förmedlingsprocessen.

Det nya ärendehantering- och CRM-systemet skapar bättre förutsättningar för att ytterligare stärka bolagets arbete med en enhetlig, rättssäker och serviceinriktad förmedling av bostäder. Under 2022 kommer bolaget arbeta för att vidareutveckla detta system och sträva efter att det blir än mer anpassat för bolagets verksamhet samt mer modernt, kundorienterat och serviceinriktat.

Därutöver kommer Bostadsförmedlingen under 2022 arbeta aktivt för att med moderna tekniska lösningar höja effektiviteten, enhetligheten och rättssäkerheten i förmedlingsprocessen. Dessa insatser syftar till att skapa förutsättningar för ett effektivare nyttjande av bolagets resurser och likaså syftar det till att göra förmedlingsprocessen än mer transparent för både bostadssökande och fastighetsägare.

Under 2022 kommer Bostadsförmedlingen bland annat att sträva efter att skapa förutsättningar för en automatiserad kreditupplysning, utveckla systemstöd för hantering av inskickade intyg från bostadssökande och införa säker inloggning med BankID eller FrejæID. Vidare kommer utvecklingsinsatser genomföras som syftar till att digitalisera all kommunikation som är möjlig gentemot kund via framför allt "Mina Sidor" och fastighetsägarportalen ska ses över i syfte att identifiera utvecklingsbehov. Att göra en översyn av utvecklingsbehov som syftar till en förbättrad hantering av



sekretessärenden är även det prioriterat under 2022.

Bolaget har också en egen kundpanel där 4000 bostadssökande regelbundet svarar på frågor kopplat till boendet. Materialet erbjuds till de bostads- och byggbolag som samarbetar med Bostadsförmedlingen. Härmed skapas ett mervärde samtidigt som det bidrar till att positionera bolaget som ett kunskapsnav och till att öka Bostadsförmedlingens attraktivitet som samarbetspartner i regionen. Analyserbjudandet har blivit alltmer efterfrågat och bedöms ha varit en bidragande orsak till att det har lämnats in allt fler nyproducerade bostäder under senare år.

Det ska tilläggas att Bostadsförmedlingen även ska bidra till att utöka samverkan och kunskapsutbyte vad gäller bostadsförsörjningen för sociala ändamål. Detta beskrivs ovan under mål 1.4, framförallt i avsnitten om försöks- och träningslägenheter.

- Bostadsförmedlingen ska ha nöjda kunder och högt anseende.

Bostadsförmedlingen ska under året arbeta vidare med insatser för att öka kundnöjdheten och anseendet hos intressenterna. Bolagets kundgrupper är de bostadssökande och bostadsbolagen. De bostadssökande har behov av korrekt och relevant information. Vidare är deras primära intresse naturligtvis att få en bostad även om många som är registrerade inte söker aktivt. Att ha hög kundnöjdhet trots relativt långa kötider är en utmaning vilket avspeglas i resultaten från Nöjd-Kund-undersökningarna. Resultaten visar att de kunder som har fått en bostad genomgående är mer nöjda med servicen än de som inte har fått bostad.

Vad gäller bostadsbolagen arbetar bolaget aktivt med kundvård. Varje bolag har sin egen kundansvarig och alla bolag blir regelbundet kontaktade. Utöver detta ordnar Bostadsförmedlingen aktiviteter i form av kundträffar och föredrag för att erbjuda bolagskunderna mervärde. Ett annat mervärde är den statistik och de marknadsanalyser av bostadsefterfrågan som gratis erbjuds de bolag som samarbetar med Bostadsförmedlingen. Under 2022 kommer Bostadsförmedlingen att se över de systemstöd som idag används i samarbetet mellan bolaget och fastighetsägarna och utveckla detta med fokus på dess användarvänlighet.



Bostadsförmedlingen ska också fortsatt arbeta med insatser för att vårda och utveckla varumärket i förhållande till andra intressenter. Som utgångspunkt för detta används bland annat resultaten i en årligen genomförd attitydundersökning som riktas till allmänheten Bostadsförmedlingen värnar, lyfter fram och kommunicerar värdet av den effektiva och rättvisa förmedlingstjänsten samt bolagets kunskap och erfarenhet. Vidare eftersträvas att förstärka bilden av bolaget som modernt vilket bland annat handlar om framtoning, förpackning och grafiska uttryck. Som ovan nämnts görs också insatser för att öka invånarnas kännedom om Bostadsförmedlingen vilket har ett positivt samband med den allmänna attityden till bolaget.

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

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
<p>Bostadsförmedlingen ska aktivt medverka till att öka andelen lägenheter i regionen som förmedlas via den gemensamma kön.</p>				<p>Bostadsförmedlingen arbetar fortlöpande med att kommunicera med regionens fastighetsägare för att få in fler bostäder till förmedling. Detta sker både genom personliga möten såväl som breda kommunikationsinsatser, t ex digital annonsering, nyhetsbrev och deltagande på mässor. Inför 2022 ser bolaget fram emot att åter kunna hålla många möten fysiskt. Årsmålet för antalet förmedlade lägenheter 2022 är 18 500 lägenheter vilket är något lägre jämfört med prognosen för 2021 (19 000 per sista oktober) Skälet till skillanden mellan målvärdet för 2022 och prognosen för 2021 är att antalet inlämnade bostäder i nyproduktion förväntas minska något. Detta är ändå en fortsatt hög nivå eftersom det förväntade resultatet för innevarande år med bred marginal är det bästa någonsin i bolagets historia. Årsmålet för antalet inlämnade lägenheter är 18 800 vilket också är lägre än prognosen för 2021 (19 200) men detta skulle på motsvarande sätt vara ett bra resultat om det uppnås.</p>

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
<p><b>B</b> Bostadsförmedlingen ska erbjuda bostadssökande och fastighetsägare en kvalificerad, rättssäker och effektiv service som utvecklas utifrån kundernas behov och önskemål</p>				<p>Bostadsförmedlingen ska säkerställa servicens kvalitet och rättssäkerhet genom att medarbetarna är väl insatta i verksamhetens mål och direktiv samt om hur arbetet ska utföras enligt interna riktlinjer och rutiner. Detta exempelvis med utgångspunkt från bolagets ser-vicehandbok och -policy och gemensamma arbetssätt i bolagets ärendehanteringssystem. Som stöd och uppföljning sker fortlöpande coaching och kvalitetskontroller med mera. Kompetens säkerställs och utvecklas vid introduktion, utbildningar och med utgångspunkt från medarbetarsamtalBolaget ska fortsätta arbetet med att utveckla servicen till bostadssökande och fastighetsägare. Här genomförs flera utvecklingsprojekt under året, exempelvis gällande ärendehantering, effektivisering av förmedlingsprocessen och digitalisering av kommunikation. se också löptexten ovanför tabellen.</p>

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
<p><b>B</b> Bostadsförmedlingen ska ha nöjda kunder och högt anseende.</p>				<p>Bostadsförmedlingen ska arbeta vidare med insatser för att öka kundnöjdheten och anseendet hos intressenterna. Bolagets kundgrupper är de bostadssökande och bostadsbolagen. Den senaste Nöjd-kund-indexundersökningen (NKI),riktad till de bostadssökande hösten 2020 visar att de kunder som fått en bostad genomgående mer nöjda med servicen än de som inte har fått bostad. Vidare framgår att informationen om bostäderna i annonserna är ett viktigt förbättringsområde.Vad gäller bostadsbolagen arbetar bolaget aktivt med kundvård samt aktiviteter såsom kundträffar och föredrag. Vidare erbjuds mervärde i form av statistik och marknadsanalyser. Kundundersökningen visar att viktiga förbättringsområden i förhållande till fastighetsägarna är kunskap/kompetens samt samarbete.Bolaget ska också fortsatt arbeta med insatser för att vårda och utveckla varumärket i förhållande till andra intressenter vilket bl a sker med utgångspunkt ffrån resultaten i en årlig attitydundersökning riktad till allmänheten</p>



Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Utgå från stadens riktlinjer för bostadsförsörjningen och öka samverkan och kunskapsutbytet i stadens processer för bostadsförsörjningen.				Bostadsförmedlingen ska, i enlighet med kommunfullmäktiges direktiv, utgå från stadens riktlinjer för bostadsförsörjningen och öka samverkan och kunskapsutbytet i stadens processer för bostadsförsörjningen. Bolaget ska fortsatt erbjuda marknadsanalyser och statistik-tjänster. Dessa bygger på de data som genereras av förmedlingsverksamheten där det går att utläsa mycket om de bostadssökandes preferenser. Bolaget har här bl a ett tätt samarbete med stadens allmännyttan och hjälper fortlöpande till med analys av efterfrågan inför bostadsnyproduktion. Även exploateringskontoret, privata aktörer m fl använder bolagets data. Under 2022 kommer representanter från bolaget vara med i ett projekt som Exploateringskontoret driver gällande normkreativ bostadsplanering i projektet Kolkajen i Norra Djurgårdsstaden.
				 Bostadsförmedlingen i Stockholm AB ska utreda hur fler överkomliga bostäder kan tillgängliggöras, i synnerhet för resurssvaga hushåll

### 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 kommer under året att fortsätta arbetet med att implementera Stockholm stads miljöprogram 2020-2023, samt tillämpliga handlingsplaner. Detta bland annat genom minimera verksamheternas tjänsteresor och fortsätta hålla möten digitalt, när så är lämpligt. Om resa ändå behöver företas ska det ske med tåg, inte med flyg eller bil. Taxi används endast i undantagsfall, när inga rimliga alternativ finns. Vad gäller anskaffning av livsmedel avser bolaget under den kommande perioden alltid att välja ett ekologiskt och närodlat alternativ om ett sådant finns att tillgå. Bolaget avser att ytterligare minska användningen av plast och helt avskaffa användning av engångsartiklar, som bestick, muggar, etc.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Bidra till att uppfylla stadens mål om ett klimatsmart och hållbart Stockholm genom att arbeta enligt Stockholms stads Miljöprogram 2020-2023, Klimathandlingsplan 2020-2023 samt andra handlingsplaner kopplade till miljöprogrammet				Bolaget kommer under året att fort-sätta arbetet med att implementera Stockholm stads miljöprogram 2020-2023, samt tillämpliga handlingsplaner. Detta bland annat genom minimera verksamheternas tjänsteresor och fortsätta att hålla möten digitalt, när så är lämpligt. Vad gäller anskaffning av livsmedel avser bolaget alltid att välja ett ekologiskt och närodlat alternativ om ett sådan finns att tillgå. Bolaget avser också att ytterligare minska användningen av plast och helt avskaffa användning av en-gångsartiklar. Se också redovisningen ovanför tabellen
 Verka för genomförandet av Agenda 2030:s 17 globala hållbarhetsmål				Bostadsförmedlingen ska bidra till att uppfylla de globala målen i FN:s Agenda 2030. För att uppfylla de sociala hållbarhetsmålen utgår bolaget från principen i stadens budget om att "ingen ska lämnas utanför". Integration, månglad och jämställdhet ska främjas. Arbetsätten omfattar bl a insatser för att öka invånarnas kännedom om de tjänster som erbjuds, anpassning av information och service till den enskildes behov oavsett språk, funktionsvariationer osv, inkluderande och icke-diskriminerande bemötande och ordval samt att ett öppet klimat på arbetsplatsen eftersträvas. Se också redovisningen i texten ovanför tabellen. Agenda 21-arbetet omfattar också bolagets insatser gällande miljö-och klimatarbetet vilka redovisas under mål 2.5.

### 3. En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden

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 arbeta för att behålla, utveckla och rekrytera adekvat kompetens. Fortbildningsinsatser för chefer samt utveckling av medarbetarnas introduktion ska genomföras. 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 socialt och organisatoriskt arbetsmiljöarbete inkluderande aktiva insatser för att minska sjukfrånvaron. Därutöver ska det ske ett organiserat arbete med att stärka informationssäkerheten inom bolaget.

### 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. Bolaget eftersträvar att minimera avvikelser mot den budgeterade investeringsnivån om 1,0 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.

#### *Systematiskt kvalitetsarbete*

Bostadsförmedlingen ska i enlighet med stadens nya kvalitetsprogram arbeta för en kultur, ett ledarskap och en kapacitet som främjar kvalitetsutveckling, innovation och digitalisering. Samtliga enheter/avdelningar ska under året planera och följa upp verksamheten i enlighet med stadens integrerade ledningssystem och program för kvalitetsutveckling. Stadens grundläggande förhållningssätt enligt kvalitetsprogrammet, d v s Stockholmnarnas fokus, stadens helhetssyn, hållbarhetsperspektiv, handlingsutrymme och mandat för delaktighet, lärande organisation samt öppenhet och dialog ska vara vägledande




Digitaliseringens möjligheter när det gäller utveckling av processeffektivitet, kvalitet och kundvärde ska tas tillvara inom organisationen. Bolaget ska arbeta aktivt för att bygga digital kompetens i verksamheten, inklusive beställarfunktion av digitala tjänster och produkter. Det bedrivs ett systematiskt arbete inom bolaget för att utveckla kundvärdet och verksamheten, med fokus på IT och digitalisering, och detta arbete ska fortsätta under året.

En del av kvalitetsarbetet handlar också om att hantera målkonflikter. Så exempelvis medför säkerställande av rättssäkerheten (gällande personuppgifter, lagkrav etc.) viss konflikt med mål om en enkel och snabb kundservice. Detta framför allt för personer som av olika skäl inte klarar att hantera legitimering via Bank-ID. Bolaget arbetar med att så långt möjligt förena rättssäkerhet med enkel och effektiv service för alla bostadssökande ska fortsätta under året.

Bostadsförmedlingens omvärldsbevakning och samarbeten med andra aktörer ska fortsatt bidra till lärande inom organisationen. Bolaget utbyter erfarenheter och bidrar som ovan har nämnts med kunskaper som omsätts i praktisk handling, framför allt i samarbetet med fastighetsägare och i stadens processer för bostadsförsörjning.

Utöver det utvecklingsarbete som beskrivs i detta ärende planeras inte för några specifika innovationssatsningar under året.

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

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
Bostadsförmedlingens verksamhet ska vara kostnadseffektiv och långsiktigt hållbar				Bostadsförmedlingen ska sträva efter att bedriva en kostnadseffektiv verksamhet och leverera tjänster med hög kvalitet och kostnadsmed-vetenhet. Bolaget eftersträvar att minimera avvikelser mot den budgeterade investeringsnivån om 1,0 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. Bolaget ska i enlighet med stadens nya kvalitetsprogram arbeta för en kultur, ett ledarskap och en kapacitet som främjar kvalitetsutveckling, innovation och digitalisering. Se också redovisningen i övrigt under rubriken "systematiskt kvalitetsarbete".
	 Andel administrations- och indirekta kostnader	18 %		
	 Avvikelse investeringsbudget, %	1 mnkr		
	 Resultat efter finansnetto(mnkr)	0		

### 3.2. Stockholm använder skattemedlen effektivt till största nytta för stockholmarna

#### Upphandling

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. Under perioden planeras en egen upphandling slutföras vilken avser städning av bolagets lokaler. Under den kommande perioden genomförs insatser i syfte att säkerställa att stadens gemensamma arbetsätt, processer och systemstöd fullt ut används inom bolaget. Under 2021 införde bolaget stadens gemensamma inköpsmodul. Detta ökar ytterligare förutsättningarna för en ökad avtalstrohet och för att gemensamma arbetsätt i inköpsprocessen tillämpas.

#### Informationssäkerhet

Bolaget ska, i enlighet med kommunfullmäktiges direktiv, säkerställa att det finns ett effektivt och ändamålsenligt informationssäkerhetsarbete. Arbetes närmare inriktning för den kommande perioden framgår av bilaga 3, Redovisning av grundläggande baskrav för informationssäkerhet. Redovisningen sker i enlighet med de särskilda anvisningar som stadsledningskontoret tagit fram inom



informationssäkerhetsområdet.

### *Tillgänglig webbplats*

Som har framgått ovan har bolaget under 2021 fortsatt ett arbete med att göra bolagets webbplats tillgänglig enligt direktivet om offentliga webbplatser som trädde i kraft i september 2020. Syftet är att alla besökare, oavsett funktionsvariation såsom syn- eller hörselskada, kognitiva problem etc. ska ha samma förutsättningar att ta till sig informationen. Flera tillgänglighetsrevisioner har gjorts och resultatet har tagits omhand fortlöpande. Det finns fortfarande vissa insatser som behöver göras för att kraven helt ska vara uppfyllda och arbetet med detta kommer att fortsätta under det kommande året.

### *Medarbetarna*

#### Bolagsstyrelsens mål

- Bostadsförmedlingen ska säkerställa bolagets kompetensförsörjning och utveckla ett ledarskap präglad av kommunikation, tillit och mod.

Bolaget kommer under perioden att fortsätta arbetet med att säkerställa att rätt kompetens rekryteras, bibehålls och utvecklas inom bolaget. Bolaget tillämpar kompetensbaserad rekrytering och interna utbildningar genomförs i syfte att ytterligare etablera och fördjupa denna metod. Bolaget kommer också under perioden fördjupa sig i om hur man genom aktiv rekrytering kan främja mångfald bland stadens chefer. Varje månad samlas bolagets chefer i ett chefsforum, där cheferna får möjlighet att dela erfarenheter och kunskaper och detta ska fortlöpa under 2022. Bolagets process för introduktion av nyanställda kommer att utvecklas under den kommande perioden. En utbildning i arbetsrätt planeras att hållas för bolagets chefer.



- Bostadsförmedlingen ska ha en god social och organisatorisk arbetsmiljö och sjukfrånvaron ska minska.









Bolaget kommer att bedriva ett systematiskt arbetsmiljöarbete genom att undersöka, genomföra och följa upp verksamheten på ett sådant sätt att ohälsa och olycksfall i arbetet förebyggs och en tillfredsställande fysisk, social och organisatorisk arbetsmiljö uppnås. Bolaget ska också, genom olika informationsinsatser, stärka sin förmåga att kunna tillhandahålla såväl akut som långsiktigt stöd till personal som utsatts för hot och våld i sitt arbete.

Sjuktalet har kontinuerligt minskat under de senaste fyra åren och ambitionen är att denna positiva utveckling ska fortsätta under året. 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. Fördjupade utbildningsinsatser inom rehabprocessen planeras ske under perioden. Inom friskvårdsområdet planeras olika insatser. Det höjda friskvårdsbidraget som beslutades under pandemiåret 2021 gäller också fortsättningsvis.

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

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
<p><b>B</b> •Bostadsförmedlingen ska säkerställa kompetensförsörjning och utveckla ett ledarskap präglat av kommunikation, tillit och mod.</p>				<p>Bolaget kommer under perioden att fortsätta arbetet med att säkerställa att rätt kompetens rekryteras, bibehålls och utvecklas inom bolaget. Bolaget tillämpar kompetensbaserad rekrytering och interna utbildningar genomförs i syfte att ytterligare etablera och fördjupa denna metod. Bolaget kommer också under perioden fördjupa sig i om hur man genom aktiv rekrytering kan främja mångfald bland stadens chefer. Varje månad samlas bolagets chefer i ett chefsforum, där cheferna får möjlighet att dela erfarenheter och kunskaper och detta ska fortlöpa under 2022. Bolagets process för introduktion av nyanställda kommer att utvecklas under den kommande perioden. En utbildning i arbetsrätt planeras att hållas för bolagets chefer.</p>

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
<p> Bostadsförmedlingen ska ha en god social och organisatorisk arbetsmiljö och sjukfrånvaron ska minska</p>				<p>Bolaget ska bedriva ett systematiskt arbetsmiljöarbete genom att undersöka, genomföra och följa upp verksamheten på ett sådant sätt att ohälsa och olycksfall i arbetet förebyggs och en tillfredsställande fysisk, social och organisatorisk arbetsmiljö uppnås. Informationsinsatser ska ske för att stärka förmågan att tillhandahålla såväl akut som långsiktigt stöd till personal som utsatts för hot och våld i sitt arbete. Bolagets chefer ska aktivt arbeta med att fånga tidiga signaler på ohälsa och ha en kontinuerlig kontakt med sjukskrivna medarbetare. Vid hög korttidsfrånvaro ska samtal hållas för att tidigt kunna sätta in förebyggande insatser och förhindra ohälsa. Fördjupade utbildningsinsatser inom rehabprocessen planeras ske under perioden. Inom friskvårdsområdet planeras olika insatser. Det höjda friskvårdsbidraget som beslutades under pandemiåret 2021 gäller också fortsättningsvis. Se också redovisningen i löptext ovanför tabellen.</p>
<p> Säkerställa att det finns resurser och kompetens för ett effektivt och ändamålsenligt informationssäkerhetsarbete</p>				<p>Bolaget ska, i enlighet med kommunfullmäktiges direktiv, säkerställa att det finns ett effektivt och ändamålsenligt informationssäkerhetsarbete. Arbetes närmare inriktning för den kommande perioden framgår av Bilaga 3, Redovisning av grundläggande baskrav för informationssäkerhet. Redovisningen sker i enlighet med de särskilda anvisningar som stadsledningskontoret tagit fram inom informationssäkerhetsområdet.</p>

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Säkerställa tillgängligheten av stadens webbplatser				<p>Bolaget utförde under 2021 gjordes ett omfattande arbete med att göra webbplatsen tillgänglig i enlighet med det direktiv om offentliga, tillgängliga webbplatser som trädde i kraft i september 2020. Syftet är att alla besökare, oavsett funktionsvariationer såsom syn- eller hörselskada, kognitiva problem etc ska ha samma förutsättningar att ta till sig informationen. Flera tillgänglighetsrevisioner har gjorts och resultatet tagits omhand fortlöpande. Det finns fortfarande vissa insatser som behöver göras för att kraven helt ska vara uppfyllda och arbetet med detta kommer att fortsätta under det kommande året.</p>
	 Aktivt Medskapandeindex	83	83	
	 Andel upphandlade avtal där kontinuerlig uppföljning genomförts	100 %	93 %	
	 Andel upphandlingar där marknadsdialog har genomförts	100 %	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Index Bra arbetsgivare	84	84	
	 Sjukfrånvaro	4,7 %	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Sjukfrånvaro dag 1-14	3 %	Tas fram av nämnd/styrelse	
				 Periodisk genomgång av behörigheter i ekonomisystemet har genomförts



**STOCKHOLMS  
STADSHUS AB**  
En del av Stockholms stad

Sid. 1 (21)  
2021-12-30

# Verksamhetsplan 2022

## Kulturhuset Stadsteater AB

---

Stockholms Stadshus AB	Org.nr 556415-1727			
Postadress	Besöksadress	Telefon	Fax	E-post
105 35 STOCKHOLM	Stadshuset, 3 tr.	08-508 290 00	08-509 290 80	info@stadshusab.se

## Innehållsförteckning

Sammanfattning.....	3
Bolagets uppgift .....	3
Ekonomisk analys .....	7
1. En modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla.....	8
2. En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt.....	9
3. En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden.....	17

### Bilagor

*Bilaga 1: Budget 2022*

*Bilaga 2: Besökare o programpunkter budget 2022*

*Bilaga 3: Innovationssatsningar 2022*

## Sammanfattning

Kulturhuset Stadsteaterns verksamhet är med 2,5 miljoner besökare årligen, en viktig faktor i det demokratiska samhället och bidrar till ett starkt och kreativt kulturliv tillgängligt för alla. Med yttrandefriheten och den konstnärliga friheten som grund är vi en arena för mötet mellan svenska och internationella konstnärer, för gränsöverskridande konstnärligt arbete, för samarbeten och möten mellan den etablerade konsten och den fria.

Ett nyrenoverat hus, en breddad verksamhet och en pandemi som är över betyder stora möjligheter för Kulturhuset Stadsteatern att bli angelägna för fler 2022. Under kommande år stärker vi relationerna till vår publik och fördjupar vår kunskap om våra befintliga och nya målgrupper.

Stadsteaterns konstnärliga ledare bygger repertoaren utifrån formen av en fyrklöver. Nyskrivet, klassiker, musikteater och produktioner för barn och unga är de fyra olika bladen som tillsammans bildar en lyckosam helhet. Under 2022 erbjuds publiken en rik och varierad scenkonstrepertoar med samtliga blad representerade.

Verksamheten utvecklas under 2022 med flera nya delar. En stor satsning för barn och unga genomförs - Lava flyttar till plan 4 vilket skapar ett helt våningsplan för barn och unga. En arena för samtal om yttrandefrihet, fristäder och demokrati skapas på plan 1 i direkt anslutning till Europa experience center som öppnar under hösten 2022. Studion och galleri 1 omvandlas till en scen för konserter, cirkus, varieté och performance. Nya konstnärliga ledare för cirkus respektive digital innovation möjliggör ett program och repertoar med fler konstformer, fler genreöverskridande samarbeten inom verksamheten och breddad repertoar och program.

Samarbeten med näringsliv, konstnärliga högskolor, universitetet, det fria kulturlivet och andra konstnärliga institutioner ökar spännvidden samtidigt som verksamheten tack vare dessa samarbeten når ut till fler, ökar antalet besökare och därmed omsättning av publik och intäkter. Hållbarhetsarbetet ska genomsyra verksamheten med fokus på en välmående arbetsplats, miljö- och klimathänsyn, ekonomisk hållbarhet samt mångfald och öppenhet.

Kulturhuset Stadsteatern ska vara öppet, generöst, aktivt och utmanade. Vi ska vara en plats där människor upplever, deltar och bidrar till konst och kultur. Våra hus och vår verksamhet skapar möten mellan människor och möjliggör gemensamma upplevelser, vi är en plats där känslan av att vara en del av en och samma stad stärks och fördjupas.

## Bolagets uppgift

### Teater och scenkonst

Kulturhuset Stadsteatern strävar alltid efter att nå nya målgrupper parallellt som relationen till den återkommande publiken vårdas. Ett gränsöverskridande arbete mellan olika konstformer och genrer intensifieras under 2022 och ger möjlighet till konstnärlig utveckling. Arbetet med att få hit internationella regissörer för att skapa en komplex repertoar pågår löpande och kontakt och samtal med både etablerade och yngre konstnärer förs kontinuerligt.

2022 arbetar Teater- och scenkonstavdelningen med bland annat staden som tema - Stockholm som stad att leva, bo och verka i, Stockholm som en stad i världen och staden som fenomen. En av teaterns stora succéer har varit Våra drömmars stad - berättelsen om Henning som kommer till storstaden Stockholm. Det väckte lusten att berätta om dem som bor här idag, som flyttat hit, om de vars föräldrar flyttat hit och om de som är födda här.

I projektet *Mina drömmars stad 3.0* som sträcker sig över Kulturhuset Stadsteaterns samtliga scener bjuds regissörer, konstnärer och dramatiker från stadens alla olika delar in. De får i uppdrag att med avstamp i teman och frågor ursprung, drömmar och längtan skapa ett eget verk. Tillsammans bildar verken en

mosaik av Stockholmarens levnadsöden, drömmar och besvikelser här och nu. Både etablerade och oetablerade författare är inbjudna, de flesta av dem med annat ursprung än bara svenskt. Vi vill bredda basen av dramatiker för att få in fler perspektiv och ge plats åt nya berättelser, ett arbete som fortsätter med ökad intensitet 2022.

På Klarascenen och Lilla scen dominerar repertoaren av nyskriven dramatik med teman som våld i nära relationer, kapitalismens historia och gängkriminaliteten konsekvenser och offer vid sidan av komedi och drama.

Scenen Kilen har påbörjat ett bredare samarbete med det fria dans-, cirkus-, teater- och scenkonstfältet. Målet är att Kilen genom fler samproduktioner och genreöverskridande samarbeten ska bli en självklar scen för experimentell och nyskapande scenkonst oavsett genre. En konstnärligt ansvarig funktion för cirkus tillsattes 2021 vilket har lett till fler samarbeten inom fältet, både för fria konstnärer och för kompanier. I samverkan med Parkteatern, Kulturhusen i City, Vällingby, Husby och Skärholmen skapas en ny verksamhetsdel som kan verka på samtliga scener. Cirkusen är en internationell konstform med stark publik dragningskraft som utmanar vår trogna publik samtidigt som möjlighet ges att nå grupper som i dagsläget inte besöker Kulturhuset Stadsteatern.

Många av de produktioner som ställdes in eller sköts upp under pandemin kommer att få förlängda spelperioder under 2022, bland annat familjeföreställningen Kulla Gulla och Sound of Music.

Parkteatern siktar på att åter få genomföra verksamhet för en stor publik i sommar och en stor produktion planeras till sommaren 2022.

Under 2022 ger Kulturhuset Stadsteatern plats för studenter från Stockholms Konstnärliga Högskola och deras examensproduktioner. Studenterna välkomnas in i sitt framtida arbetsliv samtidigt som vår unga publik ges möjlighet till ett möte med scenkonstnärer ur sin egen generation.

Marionetteatern har två urpremiärer under kommande år som behandlar teman som vänskap, moral och husdjur. Varje sommar turnerar Marionetteatern i ytterstadens parklekar inom ramen för Parkteatern. Marionetteatern är en efterfrågad gäst vid internationella festivaler, symposier och konferenser. Med en hög kvalitet och internationell närvaro skapas ett stort intresse för Stockholm, Kulturhuset Stadsteatern och Marionetteatern i världens alla hörn.

## **Kultur**

Året 2022, kommer Kulturavdelningen på Kulturhuset Stadsteatern vid Sergels torg genomsyras av Mötet. Mötet som en symbol för livet. Mötet med andra människor och mötet med konsten och kulturen.

## **Barn och unga**

Barn och unga är en av de mest prioriterade målgrupperna och i de unika biblioteken Rum för barn, TioTretton och Lava utvecklas verksamheten vidare. 2022 förverkligas den sedan länge önskade visionen om ett helt våningsplan för barn och unga med Rum för barn i ena änden och Lavas makerspace, konstverkstan, kreativ foajé och bibliotek i den andra. Lavas nya lokaler ger bättre möjligheter för målgruppen att med professionellt stöd skapa kultur. Konstverkstan har öppen verkstad och workshops för alla åldrar och samarbetar regelbundet med externa partners som till exempel Ateljé Inuti och Länshantverkskonsulenterna. Genom att samla och utöka den fysiska platsen för barn och unga kommunicerar vi att verksamheten för målgruppen på största allvar samtidigt som kontinuiteten säkerställs. På Stora scen ges föreställningar för hela familjen.

## **Film, utställningar, bibliotek, samtal och debatt**

Film och biografverksamheten i Klarabiografen ska fortsätta utveckla sin verksamhet i samarbete med olika branschorganisationer på området. En lösning för textning av filmer på fler språk än svenska undersöks. Samarbete med externa parter bör fördjupas och göras tidigare i programplaneringen för att också deras målgrupper ska hitta till Klarabion. I gallerierna och i mellanrummen mellan de namngivna lokalerna i Kulturhuset Stadsteatern ska det fortsätta erbjudas utställningar av alla slag, både



avgiftsbelagda och avgiftsfria. I Studion kommer ett arbete med en utställningshybrid att pågå under 2022, likt den som pågår under hösten 2021 – Väntrummet. Kulturbiblioteket med Serieteket fortsätter att vara det mest specialiserade konst- och kulturbiblioteket i Stockholm. Kulturhuset Stadsteatern ska fortsätta att vara en demokratisk arena för samtal och debatter liksom erbjuda nationella och internationella författarbesök. Med en ny redaktör för samtal och debatt som tillträder i november 2021 möjliggörs detta ytterligare.

### **Musik**

Musikområdet ska utgöra ett komplement till stadens övriga utbud och har som ambition att erbjuda ett brett program. Samarbete med andra branschaktörer utvecklas och lokaler används samproduktion och uthyrning vid sidan av egen produktion. Under 2022 slås de rum som nu kallas Studion och Galleri 1 ihop till en levande plats för publika upplevelser parallellt med effektiv och inkomstbringande uthyrning och samarbetsverksamhet. Där kommer publiken kunna uppleva konserter, cirkus, varieté, performance, och andra latenight evenemang. Evenemangschefen arbetar i nära samarbete med de konstnärliga ledarna med det specifika uppdraget att bereda plats för cirkus, varieté, magi och musik. Lokalen är lättillgänglig med entré direkt från Hamngatan/Sveavägen vilket gör att öppettiderna inte behöver anpassas till resten av Kulturhuset Stadsteaterns utan kan hållas öppet senare. Inför 2022 kommer rummets utformning, infrastruktur, innehållskoncept och nytt namn tas fram. Nylansering sker efter sommaren 2022.

### **Fridstadskonstnärer och arena för samtal och demokratiskt utövande**

I början av 2021 välkomnade Stockholm två nya fristadskonstnärer och under 2022 fortsätter Kulturhuset Stadsteatern arbetet med att förbättra förutsättningarna för dem att verka konstnärligt i staden och regionen. Genom regional samverkan och nätverksarbete med andra kulturinstitutioner samt extern finansiering möjliggörs två projekt. Projekten drivs av två tidigare fristadskonstnärer och behandlar teman som flerspråkighet och kreativitet ur ett internationellt perspektiv.

Med det fria ordet och konstarnas utgångspunkt ska en plats för utbildning och möten skapas mitt i City. Det är en ny satsning och ska erbjuda språkcafé, publika program och öppen verksamhet. Platsen är på plan 1 i Kulturhuset Stadsteatern vid Sergels torg, lättillgänglig och synlig från gatuplan och vara en välkomnande och trygg miljö med ett sammanhållet bemötande och publikt program.

### **Taket och restaurangerna i huset vid Sergels Torg**

Med samma upplägg som besökscentrums verksamhet så aktiveras Taket under sommarmånaderna. Befintlig verksamhet flyttar ut, externa samarbeten knyts till oss och besökare får olika anledningar att besöka platsen.

Samarbetet med restaurangerna genererar fler besökare till båda parter och ger möjlighet för Kulturhuset Stadsteatern att uppfylla sitt besökarlöfte om en helhetsupplevelse. Restaurangerna bidrar med mervärde till samtliga besökare och publik och ger en känsla av ett generöst och öppet hus och verksamhet.

### **Digital innovation**

Under 2022 utvecklas det digitala skapandet riktat till en ung målgrupp, genom att ge workshops inom musikskapande, 3d-modellerande och filmskapande. Ett arbete med projektet Beta.SCEN, en automatiserad streamingstudio, har påbörjats. Beta.SCEN är tänkt att demokratisera tekniken och förenkla produktionen av streaming för Kulturhuset Stadsteaterns egna program samt det fria kulturlivet. Arbetet leds av konstnärlig ledare för digital innovation, en funktion som tillsattes 2020.

### **Kulturhuset Vällingby, Husby och Skärholmen**

Under 2022 inleds en expansiv fas för Kulturhuset Vällingby och Husby, fokus är att nå fler målgrupper i västerort och på att utveckla det musikaliska och bildkonstnärliga utbudet parallellt med scenkonsten.

Kulturhuset Vällingby skapar och skildrar relevanta berättelser för publiken, oavsett om de är kulturvana eller ej. För att spegla vår publik och vårt samhälle pågår ett aktivt arbete med representation. Under 2022 spelas mer scenkonst än tidigare år, både nyproducerat och det som aldrig fick möta sin publik under pandemin. Fyra scenkonstproduktioner spelas under kommande år, bland annat ett epos över Vällingby.

Kulturhuset Vällingby är nationellt ledande inom Dancehall och huserar fullsatta uttagningar till Europamästerskapen. Tillsammans med Folkets hus Vällingby arrangeras Bokmåndag och i samarbete med Vällingby Centrum ordnas Kulturdagen i maj.

Kulturhuset Husby ger söndagsteater för den yngsta publiken och driver ett communityteater-projekt under ledning av Kulturhuset Vällingby och Husbys konstnärliga ledare. Projektet riktar sig till alla mellan 16 och 19 år och drivs i samarbete med ungdomsgården Framtidens hus. Etablerade samarbeten med aktörer i Husby som Berättarministeriet, biblioteket och stadsdelskontoret fortsätter under kommande år.

I Skärholmen är tre konstnärliga ledare för de tre respektive verksamhetsgrenarna på plats – scenkonst, bion och labbet. Under våren 2022 tas avstamp i temat ”demokrati” och låter det genomsyra hela verksamheten. Teaterproduktioner, gästspel, skapandeskolaprojekt och workshops erbjuds till målgruppen 5-19 år. Skärisbiografen är den enda biografen i Sverige för barn och unga och planerar 112 filmvisningar för skolorna och 216 offentliga visningar under kommande år. Samarbeten med flera olika filmfestivaler fortsätter under 2022. Lovverksamheten fortsätter som en prioriterad del där öppen verksamhet binds ihop med dagcamps.

Samarbeten och samtal med olika aktörer inom staden, civilsamhället, skolan och andra kulturorganisationer pågår löpande för verksamhetsdelarna i Skärholmen, Vällingby och Husby. Samtliga arbetar med delaktighet och för att involvera invånarna i närområdet i utformandet av verksamheterna och dess program.

### **Samarbeten**

Ett samarbete med föreningen Tryck har inletts. Föreställningar, samtal och workshops kommer genomföras under 2022. Tryck är en politiskt obunden, ideell kulturförening bestående av kulturarbetare och humanioraforskare ur den afrikanska diasporan, verksamma inom svenskt kulturliv. Tryck arbetar för att synliggöra erfarenheter och berättelser som inte får plats idag och vänder sig till vuxna, barn och ungdomar. De är en stor resurs för skola och utbildningssektorn där de fyller en betydande roll gällande identifikation.

Samarbetet med Right livelihood fortsätter under 2022. Tidigare har det bestått av arrangemanget av Right livelihood award och presskonferenser som har hållits i Kulturhuset Stadsteaterns lokaler samt publika programpunkter. Under kommande år kommer samarbetet också att bestå av samarrangemang av samtal, debatter inom ramen för Kulturhuset Stadsteaterns publika verksamhet.

Förutom de samarbeten med institutionen för cirkus respektive skådespeleri på Stockholms konstnärliga högskola har ett samarbete med Stockholms universitet initierats. För att stärka och utvidga relationerna till det övriga samhället har det formaliserats och påbörjats operativt under 2021. Med inriktningar som urban stadsutveckling, digitalt skapande, publik och kommunikation, klimat och konst initieras nya projekt som gagnar parternas respektive verksamheter och dess samverkan. Samarbetet fortsätter under 2022.

### **Europa experience center**

Under hösten 2022 planeras för öppningen av Europa experience center (EEC), i Kulturhuset Stadsteatern på Sergels Torg. EEC är EU-parlamentets besökscenter för information om det politiska arbetet inom EU. Tillsammans med Kulturhuset Stadsteaterns nya plats för yttrandefrihetsfrågor, biblioteken och samtal- och debattprogrammen, skapas en arena för demokratiskt utövande, delaktighet, samtal, debatt och utbildning. Fler besökare i olika åldrar kommer med hjälp av detta hitta till Kulturhuset Stadsteatern.

Den breddade verksamheten med Studion, arenan för yttrandefrihetsfrågor, Taket, EEC, restaurangerna, satsningarna på barn och unga samt cirkus och digital innovation, ökar intresset för de olika delarna i verksamheten och flödet av människor till husen. Detta i kombination med de lokala samarbeten och delaktighetsprojekt som pågår i Kulturhuset Stadsteaterns verksamheter runt om i Stockholm, utökar nätverket och möjliggör att vi når grupper och individer som inte tidigare besökt vår verksamhet. Vi stärker vår ställning som en naturlig mötesplats och arbetet för en social hållbarhet och demokrati. Detta ligger också i linje med åtaganden inom ramen för antagandet av deklARATIONEN ”Demokrati 100”.

## Ekonomisk analys

I budgeten för 2022 har verksamhetsplanen med nya satsningar och mål för verksamheten utifrån de uppdaterade ägardirektiven varit grund för tydligare målsättningar som är uppföljningsbara. Ett övergripande mål år 2022 är att Kulturhuset Stadsteatern ska ta emot 2,5 miljoner besökare, varav 413.000 som betalande publik. Den totala förväntade biljettintäkten summeras till 105,7 mnkr, vilket är 11,7 mnkr högre än 2018, som är det senaste året som är relevant att jämföra med – eftersom verksamheten varit utflyttad under 2019 och större delen av 2020, samt att covid-19 starkt begränsat möjligheten att ta emot publik och besökare under perioden mars 2020 – september 2021.

Förutom den ökade verksamheten med nya satsningar, förväntade ökade intäkter på framför allt musiksidan ligger även differentierade priser och en utvecklad kontakt med våra besökare kopplat till nytt biljettförsäljningssystem och utvecklat CRM-system som grund för detta. Totalt budgeteras verksamheten ta emot 620 tusen till programverksamheten inklusive den fria programverksamheten Parkteatern. Detta kan jämföras med år 2018 när verksamheten tog emot 710 tusen besökare till programpunkterna.

Totalt beräknas intäkter inklusive statligt bidrag uppgå till 186,7 mnkr, vilket är 22,8 mnkr högre än utfall 2018, förutom ökade biljettintäkter består huvuddelen av de ökade intäkterna av hyresintäkter för de restauranger som Kulturhuset Stadsteatern tagit över efter återflytten till Kulturhuset från halvårsskiftet 2020.

För att uppnå dessa intäkter ökar de produktionsrelaterade kostnaderna. Löner samt produktionsrelaterade och upphovsrättsliga kostnader budgeteras till totalt 375,1 mnkr, vilket är 19,8 mnkr högre än år 2018.

Hyran för fastigheten vid Sergels Torg ökar som en följd av ökad hyra om 30 mnkr + index pga. renoveringen i fastigheten samt ökad hyra för de ytor som restaurangerna besitter. Totala beräknade kostnader för hyra och övriga lokalkostnader, som huvudsakligen avser investeringar i fastigheten genomförda av Fastighetskontoret, uppgår till 141,9 mnkr, vilket är 42,8 mnkr högre kostnader jämfört med år 2018, varav restaurangernas andel uppgår till 10,0 mnkr.

Summa kostnader beräknas uppgå till 566,0 mnkr, att jämföras med 514,5 år 2018.

Avskrivningskostnaderna beräknas uppgå till 15,3 mnkr, vilket är 5,4 mnkr högre än år 2018. Detta beror huvudsakligen på den stora investeringen av nytt råsystem på stora scen som genomfördes under år 2020 samt övriga investeringar i fastigheten Skansen i samband med återöppnandet hösten 2020.

De finansiella kostnaderna beräknas uppgå till 0,5 mnkr vilket är 2,1 mnkr lägre än år 2018, då bolaget erhöll ett aktieägartillskott i samband med bokslutet år 2020, och därmed inte behöver låna upp medel under året för verksamhet.

Resultatet för år 2022 beräknas uppgå till -395 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

De lokala samarbeten och delaktighetsprojekt som pågår i Kulturhuset Stadsteaterns verksamheter på flera platser i Stockholm utökar vårt nätverk och ger oss möjlighet att nå fler och nya grupper och individer. Det pågår ett strategiskt arbete på flera nivåer i organisationen för att skapa möjligheter till jobb, aktivitet och samarbeten och hitta rätt kompetens i grupper som tidigare inte nåtts eller söker sig till vår verksamhet. En organisation, en verksamhet och ett program som speglar det samhälle vi lever i och är relevant för alla stockholmare är målet.


Kulturhuset Stadsteatern är deltagare i medlemsnätverket Integrationspakten, där möjlighet att samverka med andra sektorer inom staden ges. En del av integrationspakten är Mentorprogrammet, där mentorer paras ihop med nyanlända stockholmare för att utöka nätverk och ge möjligheter till arbete.

Ett kontinuerligt arbete med att tillhandahålla lämpliga feriearbeten för Stockholms ungdomar, företrädesvis inom biblioteksverksamheten förs. Förmedlingen av feriejobb görs av Stockholm stad.

Ett samarbete med Riksteatern om breddad rekrytering och om hur Kulturhuset Stadsteatern kan förbättra arbetet med mångfald och inkludering har initierats och dialog pågår.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	 Antal aspiranter som fått Stockholmsjobb	1 st	800 st	
	 Antal tillhandahållna platser för feriejobb	10 st	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Antal tillhandahållna platser för kommunala visstidsanställningar	2 st		
	 Antal tillhandahållna platser för Stockholmsjobb	1 st	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Antal ungdomar som fått feriejobb i stadens regi	10 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
				 Nämnder och bolagsstyrelser ska omsätta lärdomar från krishanteringen av pandemin i uppdaterad beredskapsplanering, såsom krisledningsplanering, kontinuitetsplanering och krisledningsövningar

**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**

**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**





Kulturhuset Stadsteatern bidrar till att befästa Stockholm som en attraktiv storstad ur ett internationellt perspektiv och som en ledande kulturstad. Öppenhet och mångfald är fokus för vårt arbete. Med öppenhet och generositet är vi en utmanade kulturinstitution med spets och bredd.


Kulturhuset Stadsteatern bidrar till att kulturen finns nära och är tillgänglig för fler. Med närvaro på flera platser runt om i Stockholm och genomgående attraktiv och öppen verksamhet riktad till många olika målgrupper och individer levandegörs staden. Ett levande kulturliv och en aktiv konstscen är ett måste för en storstad och viktiga delar i stadsplaneringen och infrastrukturen. Vi ska vara ett socialt vardagsrum där människor möts oavsett bakgrund och ålder. Socialt avstånd och andra hinder ska aktivt minskas genom tillgänglighetsanpassade insatser, genom att tillhandahålla digitala lösningar och erbjuda aktiviteter inom olika kostnadsintervaller.

Kulturen har betydelse för att bygga en ekonomisk och socialt hållbar stad att skapa möten mellan människor och idéer. En närvaro av kultur i alla stadsdelarna, både deltagardriven amatörkultur och professionell konstnärlig verksamhet ska bidra till att skapa en kreativ och inspirerande miljö och till stolthet och identifikation för medborgarna. Samtidigt ger det ökad trygghet i områden eftersom flödet av människor ökar och utgör positiv fritidssysselsättning för barn, unga och vuxna.

Kulturhuset Stadsteatern bidrar med programverksamhet riktad till barn och unga och utgör en plattform för kreativt skapande där nya talanger kan och olika kulturuttryck kan utvecklas. Riktad verksamhet till dessa grupper skapar positiva sociala effekter och är en pedagogisk kraft vid sidan av skolan, kulturskolan och andra aktörer.



Kulturhuset Stadsteatern ska även bidra till staden tillväxt genom samverkan med civilsamhället och ökad regional samverkan för att skapa ett brett och vitalt kulturliv.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Att under 2022 ha 2,5 miljoner besökare i verksamheten.	 Besöksantal			
 Fortsatt utveckla digitalt skapande riktat till en ung målgrupp i samverkan med externa aktörer, samt utveckla en digital scen med möjlighet för streaming för den egna verksamheten samt det fria kulturlivet				<p>En konstnärlig ledare för digital innovation, med erfarenhet av att skapa föreställningar som förenar interaktiva, digitala och sceniska innovationer har tillsatts. Fokus är att inspirera och utveckla vår förmåga till digitalt skapande inom en rad konstnärliga områden. Projektet utgår från den existerande verksamheten inom Kulturhuset Stadsteatern, såsom Lava och TioTretton, men kommer även sträcka sig över våra övriga verksamhetsområden. Beta.SCEN är tänkt att demokratisera tekniken och förenkla produktionen av streaming för Kulturhuset Stadsteaterns egna program men också det fria kulturlivet.</p>
 Fortsatt utveckla Kulturhusets verksamheten i Skärholmen och Vällingby och Husby				<p>I Husby förs en bred dialog med staden, civilsamhället, näringslivet och de boende för att forma verksamheten med visionen att få bort Husby från polisens lista över särskilt utsatta områden. Genom en bred och nyfiken kulturverksamhet ska Kulturhuset Stadsteatern bidra till att det uppnås. Med mer resurser och i samarbete med Kulturskolan ska det tas fram nya former för mer deltagande och demokratifrämjande aktiviteter.</p>


Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				<p>Stadsdelen Skärholmen står inför stora och viktiga förändringar under de kommande åren och Kulturhuset Stadsteatern deltar i det arbetet och är en viktig aktör med stort förtroende hos de boende i området. Möjligheten att öppna entrén några dagar eftermiddagen och bygga ut lånesystemet där barn och unga kan låna hem böcker, pyssel, utrustning utreds. Inspirationen kommer från TioTrettons verksamhet och under våren 2022 testas detta på målgruppen.</p>
 Fortsatt utveckla samarbetet med fria dans-, cirkus- och teatergrupper				<p>Verksamheten i de descentrala kulturhusen i Skärholmen, Vällingby och Husby utvecklas i nära dialog med de som bor i närområdet. I Vällingby pågår en dialog om utvecklingen av Vällingby center vilket kommer att påverka vår verksamhet på platsen.</p> <p>Fri scen på scenen Kilen är en viktig del av Kulturhuset Stadsteaterns verksamhet, där fria scenkonstnärer och grupper erbjuds en spelplats. Här erbjuder vi en modern och tillgänglig infrastruktur, personella och tekniska resurser samt marknadsföring och publikarbete. Ett brett samarbete med det fria dans-, cirkus-, teater- och scenkonstfältet möjliggör samproduktioner och genreöverskridande samarbeten. Kilen ska bli en självklar scen för experimentell och nyskapande scenkonst oavsett genre. En konstnärligt ansvarig funktion för cirkus tillsattes 2021 vilket har lett till fler samarbeten inom fältet, både för fria konstnärer och för kompanier.</p>

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				Öppnandet av Studion som en ny scen med särskild fokus på målgruppen 20 – 45 år kureras ett innehåll som kan integreras i klubbar, varietéer och befintliga utställningar såväl som programläggning av nyskapande och innovativa verk inom den samtida cirkusen och det fria kulturlivet.
 Fortsatt utveckla samarbetet med Stockholms Universitet samt Stockholms Konstnärliga Högskola				Ett utökat samarbete med Stockholms Konstnärliga Högskola, med såväl skådespeleri, mim, cirkus och sceninstitutionerna har initierats. Kulturhuset Stadsteatern ska bli en plattform för examensföreställningar och en samarbetspart i olika projekt som pågår under utbildningen.
				För att stärka och utvidga relationerna till det övriga samhället har ett formaliserat samarbete med Stockholms Universitet startats under 2021. Med områdesgrupper som urban stadsutveckling, digitalt skapande, publik och kommunikation, klimat och konst initieras nya projekt som gagnar parternas respektive verksamheter och dess samverkan. Samarbetet fortsätter under 2022.
				Under 2022 ger Kulturhuset Stadsteatern plats för studenter från Stockholms Konstnärliga Högskola och deras examensproduktioner. Studenterna välkomnas in i sitt framtida arbetsliv samtidigt som vår unga publik ges möjlighet till ett möte med scenkonstnärer ur sin egen generation.



Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Fortsatt utveckla verksamheten riktad mot målgruppen barn och unga				<p>Barn och unga är en prioriterad grupp för Kulturhuset Stadsteatern. Rum för Barn, TioTretton, Lava, Marionetteatern, Konstverkstan är alla verksamheter med fokus på Barn och Unga i Kulturhuset Stadsteatern vid Sergels Torg. I och med Lavas flytt skapas ett eget våningsplan för målgruppen under 2022, det visas musik och cirkus för barn och unga i hörsalen på helger och Stadsteatern ger familjeföreställningar på stora scen.</p>
 Fortsatt vidta åtgärder för att nå nya grupper, samtidigt som befintlig publik värnas				<p>Genom att erbjuda medskapande aktiviteter, samarbeten med föreningar, företag, fler skolor så kan vi ihop med ordinarie verksamhet och ett utökat utbud, få ett större intresse hos de som sällan tar del av vårt utbud.</p> <p>Genom att vara en mötesplats som även inkluderar mat och dryck fortsätter vi att växa genom att kunna kombinera en helhetsupplevelse för en bredare målgrupp.</p>

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				<p>Kulturhuset Stadsteatern har en stor grupp barn, unga samt en kärnmålgrupp som besöker verksamheten ofta. För att ta reda på vilka vi inte når behöver vi hitta drivkrafter, värderingar och barriärer hos de vi idag inte når. Ett sätt att närma oss detta är ihop med ett pågående samarbete med Stockholms universitet bl.a. inom området "publik och kommunikationsutveckling" där vi ska samverka med forskare inom området för att bli angelägna för fler. Kulturhuset Stadsteatern bidrar med programverksamhet riktad till barn och unga och utgör en plattform för kreativt skapande där nya talanger, och olika kulturuttryck kan utvecklas. Riktad verksamhet till dessa grupper skapar viktiga sociala effekter och är en kompletterande kraft vid sidan av skolan, kulturskolan och andra aktörer.</p>
				<p>Samtliga satsningar på nya delar i verksamheten som görs under 2022 – EEC, arenan för internationell samverkan, cirkusen, den digitala innovationen, Studion, Taket, våningsplanet för barn och unga med flera - möjliggör att vi når personer och grupper som tidigare inte besökt vår verksamhet. Genom att erbjuda medskapande aktiviteter, samarbeten med föreningar, företag, fler skolor så kan vi ihop med ordinarie verksamhet och ett utökat utbud, få ett större intresse hos de som sällan tar del av vårt utbud eller ännu inte hittat till oss. Utvecklingen av CRM via biljettsystemet innebär påbörjandet av bygget av en kundbas vilket kommer möjliggöra relevant interaktion med olika målgrupper. Prioriterade målgrupper under 2022 är unga vuxna och skolor.</p>

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Utveckla det internationella samarbetet				En viktig del i arbetet med cirkusen är samverkan med andra aktörer, cirkuskompanier är internationellt formade och har en naturlig koppling till Europa och Världen. Det finns i dagsläget få scener i Stockholm som fångar upp de verk som skapas på den svenska cirkusscenen. Kulturhuset Stadsteatern ska vara den aktören, men också en tydlig samarbetspart och spelplats för internationella grupper.
				Europa experience center i kombination med den nya arenan och platsen för yttrandefrihetsfrågor center gör Kulturhuset Stadsteatern vid Sergels Torg till en mötesplats för internationell samverkan på flera olika sätt. Stockholms invånare och dess besökare får en fysiskt plats för samtal, debatter, bildning och samverkan och ges möjlighet till möten och interaktioner på ett internationellt plan.
				Marionetteatern är en efterfrågad gäst vid internationella festivaler, symposier och konferenser. Våra föreställningar håller en internationellt hög kvalitet och genom vår internationella närvaro skapar vi ett stort intresse för Stockholm, Kulturhuset Stadsteatern och Marionetteatern i världens alla hörn.
 Verka för att teman kopplat till Stadshusets hundraårsjubileum 2023 avspeglas i Kulturhusets och Parkteaterns verksamhet				Planering av verksamhet kopplat till Stadshuset 100 års jubileum kommer att inkluderas inför verksamhetsår 2023.
	 Stockholmarnas nöjdhet med kommunala kulturinstitutioner	90 %	85 %	

## 2.5. Stockholm är en hållbar stad med en god livsmiljö

Kulturhuset Stadsteatern har antagit en hållbarhetspolicy som har bäring på Stockholms stads miljöprogram och inriktningsmål.

Kulturhuset Stadsteatern har arbetat fram fyra fokusområden för att strukturera och tydliggöra hållbarhetsarbetet. Utifrån årsredovisningslagen följer rapporten upp hållbarhetsfrågor inom miljö, sociala förhållanden, medarbetare, respekt för mänskliga rättigheter och antikorrup­tion.

De utvalda fokusområdena kopplar till FN:s globala mål om jämställdhet, anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt, minskad ojämlikhet, hållbara städer och samhällen, hållbar konsumtion och produktion, fredliga och inkluderande samhällen samt bekämpa klimatförändringarna.

För Kulturhuset Stadsteaterns del omfattar området bolagets direkta och indirekta miljö- och klimatpåverkan genom verksamhetens produktion och konsumtion i form av framförallt förbrukning av material och energi, användning av kemikalier samt transporter och resor. Genom sin verksamhet har Kulturhuset Stadsteatern även en stor potential att inspirera och engagera både publik och vara en förebild för andra kulturinstitutioner i miljö- och klimatfrågor.

Systematiskt arbete avseende vid inköp och upphandling avseende de centrala målen som alla bolag ska iakttä, exempelvis klimateffektiva transporter, minskad energianvändning i byggnader/anläggningar, antagande av hållbarhetspolicy. Detta görs genomgående.

Ambitionen 2020–2023 är att Kulturhuset Stadsteatern ska minimera sin egen resursförbrukning och miljöpåverkan, samt bidra till kunskap, inspiration och engagemang inom miljö- och klimatfrågor i samhället. Långsiktigt mål och aktiviteter utifrån fokusområdena har angetts. Under 2022 ska fler indikatorer tas fram mot målen inklusive mätmetoder och nollmätningar.

## **Aktiviteter utifrån miljöprogrammets etappmål**

### **2.2 Effektiv energianvändning**

- Minimera miljöpåverkan av transporter och resor. I Kulturhuset Stadsteaterns följer stadens resepolicy och alla verksamhetens resor sker med tåg (eller båt) där så är möjligt.
- Policy antagen om att tåg och miljövänligare transporter och resor ska användas vid transporter och resor. Flyg ska undvikas vid resor. Miljöfordon används i verksamheten. Arbetet med nedtecknandet av Kulturhuset Stadsteaterns specifika resepolicy har påbörjats och ska färdigställas år 2022.
- Vid investeringar och upphandlingar beakta klimatpåverkan såväl vid produktens tillverkning som vid dess användande
- Grönt hyresavtal för Kulturhuset, vilket medför minskad klimat- och miljöbelastning. Krav på visst utbud av ekologiska produkter, icke användande av plast vid försäljning av vatten etc. ställs gentemot avtalsparter i form av lokalhyresgäster, restauratörer och tjänstekoncessionsleverantörer.
- Under de kommande 4 åren planerar Kulturhuset Stadsteatern att investera i LED-belysning till en kostnad om 16 mnkr, vilket kommer att minska elförbrukningen på scenerna avsevärt.

### **4.1 Minskad resursanvändning och klokare konsumtion**

- All produktion av scenografi och utställningar ska präglas av hållbarhet vilket betyder att materialval, tillverkningsmetoder, användande av föreställningstekniska effekter etc. ska göras med systematiska överväganden avseende miljö- och resurspåverkan.
- Materialåtgången inom mask, kostym, dekor och scen ska minimeras. Möjlighet till återbruk ska alltid övervägas.
- Vid skrotning ska återvinningsbart material sorteras och återvinnas.
- Avfallssortering i all verksamhet, ca 18 kbm sorteras per vecka, inklusive elskrot, batterier och lampor
- Minimera miljöpåverkan av transporter och resor.
- Kulturhuset Stadsteatern arbetar generellt bra med återbruk av material och produkter inom verksamheten, återbruk av material från verksamheten såsom i konstverkstaden och verksamhets-

och kontorsmiljöerna.

- Kravlista har antagits för produkter som säljs i butiken eller i verksamheten gentemot konsumenter. Antagen kravlista ställer miljömässiga- sociala- och etiska krav vid köp av produkter och krav gentemot leverantörer.

#### 4.2 Ökad recirkulation av materiella resurser inom staden

- Materialåtgången inom mask, kostym, dekor och scen ska minimeras. Möjlighet till återbruk ska alltid övervägas.
- Vid skrotning ska återvinningsbart material sorteras och återvinnas.
- Kulturhuset Stadsteatern bidrar tom år 2023 till Materialmagasinet, en aktiv satsning tillsammans med andra kulturinstitut för återbruk av scenografi och material.
- Avfallssortering i all verksamhet.

#### 5.3 Ökad andel livsmedel och varor i stadens inköp som gynnar biologisk mångfald

- Minska matavfall och stödja utvecklingen av hållbara restauranger.
- Krav ställs om ekologiska livsmedel i hyresavtal och driftavtal med restaurangerna.

#### 7.1 Minskade nivåer av skadliga ämnen i varor och kemiska produkter

- Vid investeringar och upphandlingar beakta klimatpåverkan såväl vid produktens tillverkning som vid dess användande.
- Krav ställs om minskad användning av plast i egna verksamheten samt gentemot aktörer i Kulturhuset.

## 3. En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden

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


Kulturhuset Stadsteaterns egenintäkter i budget 2022 ligger på 22%, att jämföras med utfall 2018 som var 21%. Med breddad verksamhet och ökade samarbeten ökar såväl biljett som övriga intäkter till bolaget.



Förutom hög beläggning på teaterscenerna planeras högre verksamhetsgrad på samtliga scener och ytor i Kulturhuset. Samarbeten med övriga aktörer inom våra Kulturhus, såväl i City som i Skärholmen och Vällingby genererar såväl verksamhet som besökare och omsättning. Fler besökare till Kulturhusen ger ökad omsättning för såväl butik som restaurangernas omsättningshyror.

En nystart av Studion som lokal med möjlighet till kvällskonserter och varieté skapar möjlighet att nå ut till fler samt öka omsättningen och intäkterna i verksamheten.

Övriga samarbeten såsom samarbetet med European Parliament, med etableringen av European Experience Centre i Kulturhuset genererar såväl ökade besökare som ökad extern finansiering.

Förutom verksamhetsinsatser satsar vi även på nytt biljettförsäljningssystem, ny webb och nytt CRM-system, för att nå ut till fler. Dessa investeringar är en förutsättning för att kunna fortsätta ta emot upp till 2,5 miljoner besökare till verksamheten, och som i budget sälja 420 tusen biljetter. Ekonomin följs noga upp varje månad, och prognoser uppdateras utifrån senaste månadens utfall och utifrån hur biljettförsäljningen utvecklas. Såväl intäkter som kostnader och investeringar följs upp i detalj varje månad, för att hålla den av kommunfullmäktige beslutade budgetramen.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	 Andel administrations- och indirekta kostnader	16 %		

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	 Avvikelse investeringsbudget, %	24 mnkr		
	 Resultat efter finansnetto(mnkr)	-395		

### 3.2. Stockholm använder skattemedlen effektivt till största nytta för stockholmarna

Som ett led i organisationens målstyrningsarbete, har ett arbete med att tydliggöra styrmodell, identifiera relevanta mål, förbättra uppföljningen samt utveckla, optimera system för beslutsstöd för att skapa ett arbetssätt som ligger i linje med den formulerade strategin. Flera indikatorer och monitoreringsmått har tagits fram. Arbetet med att få detta på plats med rutiner för analys, återkoppling och uppföljning av resultaten kommer ske under 2022.

Linjeorganisationen består av flertalet stödfunktioner med syfte att stötta Teater- och scenkonst samt Kulturavdelningen som programlägger, planerar och genomför bolagets uppgift.

Kulturhuset Stadsteatern arbetar aktivt med såväl chefskap som medarbetarskap. HR-avdelningen verkar som ett stöd inom personalområdet för alla chefer. Målsättningen är att bidra till att organisationens chefer ska utvecklas och lyckas i sitt ledaruppdrag. Under 2021 påbörjades arbetet med att ta fram en strategisk kompetensförsörjningsplan för hela organisationen.

Arbetet med likabehandling, mångfald och att öka kunskapen om strukturell rasism är prioriterat. Vi arbetar aktivt med frågan genom föreläsningar, workshops och utbildningar för både ledningsgruppen, chefsgruppen och likabehandlingsgruppen. Ledningsgruppen och likabehandlingsgruppen har under 2021 deltagit i föreläsningen och workshopen "Så lagom svensk" med Hanna Wallenstein som behandlar ämnen som normer, stereotyper, rasism och privilegier. Under 2022 planeras en liknande aktivitet för hela organisationen. Medlemskapet i Integrationspakten via Stockholm Stad ger också möjlighet till nya möten som kan leda till breddad rekrytering och större nätverk. Ett samarbete med Riksteatern har initierats, där dialog förs om på vilket sätt Kulturhuset Stadsteatern kan lära av hur Riksteatern arbetar med likabehandling och mångfald.

Infrastrukturavdelningen består av tre enheter, fastighet, säkerhet och IT/OT och stöttar övriga verksamheter med trygga och säkra verksamhets- och kontorslokaler samt digitala verktyg för effektivt kulturskapande. Under 2022 kommer flera satsningar inom tillgänglighet, arbetsmiljö, hållbarhetsarbete och renovering påbörjas. Några av dessa är anpassningar för etableringen av European Experience Center, förbättrad tillgänglighet i publika och icke-publika ytor, upprustning av loger och golv i flera verksamhetslokaler, källsorteringsmöjligheter för besökare och upprustning av Terrassen och Klarafoajén. Under 2021 har utbildningsinsatser genomförts inom dataskyddsområdet. Under 2022 kommer arbete med antikorrupktion intensifieras.

Marknadsavdelningen säkerställer att besökare och publik attraheras till verksamheten med hjälp av aktivitet i press, köpt media och egna kanaler. Med avstamp i varumärke, målgrupp, försäljningsmål planeras och prioriteras olika kommunikations- och försäljningsaktiviteter tillsammans med ledning, konstnärliga ledare och övriga verksamheten. Under 2022 kommer en översyn av varumärkesplattformen genomföras av marknadsavdelningen i samarbete med ledningsgruppen. Utvecklingen av CRM via biljettsystemet innebär påbörjandet av bygget av en kundbas vilket kommer möjliggöra relevant interaktion med olika målgrupper. Prioriterade målgrupper under 2022 är unga vuxna och skolor.

För att möjliggöra och öka tillgängligheten till Kulturhuset Stadsteaterns verksamhet uppdateras löpande tillgänglighetsinformation på hemsidan, textning av allt rörligt material och löpande genomgångar av lokalerna för att säkerställa skyltning och rätt information.

### **Digitalisering och innovation**

I pandemins efterverkningar har behovet av digital tillgänglighet återigen förändrats vilket ställer stora krav på utvecklad och uppdaterad digitalisering och intern kompetensutveckling inom området. Streamade programpunkter har varit i fokus under pandemin, sida vid sida med det ökade behovet att hitta nya digitala arbetssätt och verktyg. En strategi för den fortsatta hanteringen och användandet av digitala kanaler, kopplade till biljettsystemet, CRM-systemet, webben och sociala medier formuleras under kommande år. Under 2022 fortsätter arbetet med upphandling och implementering av ett intranät, utveckling av dess struktur och innehåll samt utbildning och samordning av interna redaktörer. Implementeringen av Yesplan slutförs under året. Arbetet med digitaliseringsprocesser inom bolaget ger mervärden i form av kännedom om vår verksamhet, knyter våra besökare närmare oss, stärker vårt varumärke och vår identitet.

Fokus under kommande år är att nå nya och yngre målgrupper med hjälp av relevant innehåll och kommunikation i rätt kanaler. Projektet Beta,Scen är tänkt att förändra möjligheterna både internt och i externa samarbeten och skapa möjlighet att producera digitalt innehåll och streama befintliga programpunkter. I och med detta tillgängliggör vi programmet för personer och grupper som inte har möjlighet att ta sig till oss fysiskt. Beta,Scen innebär en förenkling av produktionen av streaming av Kulturhuset Stadsteaterns egna program och ger möjlighet till bredare samverkan med externa parter, till exempel det fria kulturlivet.

Konstnärlig utveckling av det digitala fältet leds av konstnärlig ledare för digital innovation. Under 2022 utvecklas det digitala skapandet riktat till en ung målgrupp, genom att ge workshops inom musikskapande, 3d-modellerande och filmskapande.

I Studion kommer vid sidan av cirkus och musik också programläggas med interaktiva utställningar, som samlar interaktivitet, scenkonst, spel och utställningsformatet och därmed bildar en ny form av mångbottnad helhetsupplevelse.

### **Målkonflikter**

En del av vårt uppdrag är att vidta åtgärder för att nå nya grupper, samtidigt som befintlig publik värnas. Med ett brett program med olika aktiviteter uppstår konflikt om kommunikationsutrymmet och fördelningen av personella resurser.

Konsekvensen blir att verksamheten konkurrerar med sig själv både vad gäller personella resurser och kommunikationsutrymme. Detta kan lösas genom kraftfulla prioriteringar kring vad som kommuniceras externt samt i planeringen och programläggningen.

Ytterligare delar av vårt uppdrag är att utveckla verksamheten riktad mot målgruppen barn och unga, utveckla Kulturhusets verksamhet i Skärholmen, Vällingby och Husby och samarbetet med fria dans-, cirkus- och teatergrupper, utveckla digitalt skapande riktat till en ung målgrupp och samtidigt förbättra det ekonomiska resultatet genom ökade intäkter och breddad finansiering. Eftersom ingen av de ovan nämnda grupperna är ekonomiskt starka och verksamheten riktad mot barn och unga inte möjliggör extern finansiering kräver det prioriteringar i verksamheten. Vi löser detta genom att ha ett brett program och verksamhet med flera olika målgrupper som kommuniceras med på olika sätt i olika kanaler och som finansieras med koncernbidrag och statliga medel men där förväntningarna på ökade egenintäkter bör hållas nere.

### **Samarbeten**

Ett stort arbete pågår för att stärka och utvidga relationerna till det övriga samhället och ett viktigt led i

det har varit att inrätta samarbeten med Stockholms Universitet, Kungliga tekniska högskolan och Stockholms konstnärliga högskola.


I samarbetet med Stockholms universitet är utgångspunkten stadens och universitetets övergripande samverkan genom fem temagrupper (Konstområdena, Digitalt skapande, Klimatcenter, Urban samhällsutveckling, Publik & Kommunikation). Ny verksamhet ska initieras och ge upphov till samarbeten med externa parter och möjlig breddad extern finansiering.

Parallellt med den interna satsningen på digital innovation har Kulturhuset Stadsteatern initierat ett samarbete med Kungliga tekniska högskolan för att öka kompetensen i användandet av digitala verktyg i kommunikationen och spridningen av verk och programpunkter och som en del av dem.








Samarbete med Stockholms konstnärliga högskola och institutionerna för skådespeleri och cirkus skapar möjlighet för studenter att prova på det professionella arbetslivet och utöka sina nätverk. Kulturhuset Stadsteatern får i sin tur nya kontaktytor och chans att möta nya konstnärskap. Kulturavdelningen arbetar med representanter och aktörer från det fria kulturlivet, civilsamhället och privata näringslivet. I arbetet med samtal om yttrandefrihet etableras samarbeten med organisationer som Svenska PEN, Reportrar utan Gränser och Right Livelihood Award. Ett samarbete med föreningen Tryck har inletts. Föreställningar, samtal och workshops kommer genomföras under 2022. Parkteatern arrangerar Stolt scenkonst i samarbete med Scensverige.

Genom att knyta fler samarbetsparter från näringslivet och civilsamhället till Kulturhuset Stadsteatern kan effekter uppnås och synergier skapas. Anledning till samarbete kan variera men kräver relevans för och förankring i verksamheten och att samarbetet tillför mervärde för våra besökare, publik eller organisation. Oavsett anledning till samverkan kommer det att bidra till ett starkare och mer konkurrenskraftigt samhälle samtidigt som Kulturhuset Stadsteaterns verksamhet blir mer angelägna för fler personer på fler platser i samhället.

Med sammanhållet värdskap, bra service, ett välkomnande och inkluderande bemötande och god tillgänglighet välkomnar vi våra besökare – nya som återkommande.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 På sikt förbättra det ekonomiska resultatet genom ökade intäkter och breddad finansiering, samt verka för att koncernbidraget går till att skapa så mycket konstnärlig och publik verksamhet som möjligt				Breddad verksamhet som når nya målgrupper, såsom Cirkusen skapar fler möten i huset, vilket ökar biljettintäkter samt merförsäljning
				Butiken på plan 1 tar emot alla besökare till huset vid Sergels Torg med nya produkter som speglas av verksamheten i huset. En satsning på butiken förväntas ge en ökad extern intäkt under år 2022.
				En nysatsning på Studion för att i högre grad nyttja lokalen, genom att på dagtid hyra ut, och på kvällstid ha ett utbud med musik, konserter, varieté, samt dryck. Detta lockar en ny yngre målgrupp och ökar intäkterna till verksamheten.



Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				Ett nära samarbete med Restaurangerna i huset med utökad verksamhet i dessa lokaler, samt omförhandlade hyreskontrakt med omsättningshyra skapar ökade intäkter med hjälp av ökat antal besökare till husen.
				Samarbete med European Parliament, som genererar fler besökare till huset, samt med hyra genererar intäkter till verksamheten.
	 Aktivt Medskapandeindex	76	83	
	 Andel upphandlade avtal där kontinuerlig uppföljning genomförts	80 %	93 %	
	 Andel upphandlingar där marknadsdialog har genomförts	80 %	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Index Bra arbetsgivare	81	84	
	 Sjukfrånvaro	3,5 %	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Sjukfrånvaro dag 1-14	1,5 %	Tas fram av nämnd/styrelse	
				 Periodisk genomgång av behörigheter i ekonomisystemet har genomförts



**STOCKHOLMS  
STADSHUS AB**  
En del av Stockholms stad

Sid. 1 (16)  
2021-12-30

# Verksamhetsplan 2022

## Mässfastigheter i Stockholm AB

# Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning</b> .....	<b>3</b>
<b>Bolagets uppgift</b> .....	<b>3</b>
<b>Ekonomisk analys</b> .....	<b>3</b>
<b>1. En modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla</b> .....	<b>5</b>
<b>2. En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt</b> .....	<b>6</b>
<b>3. En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden</b> .....	<b>13</b>

## **Bilagor**

*Bilaga 1: Bilaga Informationssäkerhet final 211206*

*Bilaga 2: Bilaga Innovationssatsningar final 211206*

*Bilaga 3: Bilaga Limiter\_final 211206*

## Sammanfattning

### Bolagets uppgift

Bolagets uppgift är att utveckla, arrangera och genomföra mässor, kongresser, konferenser och evenemang för hela regionens bästa. Uppgiften är en naturlig del och kärnan i bolagets verksamhet. Huvuddelen av verksamheten är att utveckla och arrangera egna mässor. Såsom beskrivs senare i verksamhetsplanen är Stockholmsmässans olika mässor i många olika branscher en viktig del i branschens utveckling. Det är på mässorna hela branscher samlas och utbyter erfarenheter och knyter värdefulla kontakter och nätverk, likväl som kundrelationer och partnerskap utvecklas och etableras.

Den andra delen av kärnverksamheten guest event-verksamheten, där anläggningen hyrs ut till olika konferenser, kongresser och event med en extern arrangör som ansvarig för innehållet. Här samlas allt från enskilda företag till hela branscher, vare sig det är i formatet konferens, event eller mässa. På de flertalet internationella kongresser, ofta med medicinsk inriktning, som genomförs på Stockholmsmässan presenteras banbrytande forskning som driver utvecklingen framåt. Dessa kongresser lockar delegater från i många fall hela världen, vilket kommer hela regionens besöksnäring tillgodo, samtidigt är dessa kongresser också en viktig del i utvecklingen av och ställningen för medicinsk forskning i såväl Stockholm som Sverige.

Det är avgörande för Stockholmsmässans utveckling att både destinationen Stockholm, besöksområdet Älvsjö och anläggningen kontinuerligt utvecklas och ger bästa möjliga förutsättningar för att vara konkurrenskraftig i en alltmer global och digitaliserad omvärld. Därför är det både viktigt och naturligt för Stockholmsmässan att arbeta nära med ex Visit Stockholm för både långsiktig utveckling och marknadsföring. På samma sätt arbetar Stockholmsmässan aktivt med utvecklingen av mötesområdet i Älvsjö i nära samarbete med Exploateringskontoret, för att på bästa sätt kunna skapa synergier och samhällsekonomiska värden i Älvsjöutvecklingen.

### Ekonomisk analys

Resultatet efter finansnetto budgeteras för 2022 till 5 Mkr, vilket ligger i linje med det av kommunfullmäktige föreslagna resultatkravet. I jämförelse med det prognosticerade resultatet för 2021 på -261 Mkr och utfallet för 2020 på -201 Mkr så är detta en kraftfull resultatförbättring. Resultaten pandemiåren 2020 och 2021 är dock extraordinärt påverkade av den nedstängda verksamheten, med i stort sett helt uteblivna ordinarie intäkter från nedstängningen mars 2020. Senaste ordinarie verksamhetsår 2019 var resultatet -39 Mkr, så även jämfört med detta är resultatet för 2022 betydligt starkare. Omsättningen för 2022 är budgeterad till 550 Mkr, att jämföra med prognos för 2021 på 54 Mkr och utfallet 2020 på 316 Mkr. 2019 gav en omsättning på 511 Mkr, men är portföljmässigt inte jämförbart med 2022.

Budgeterade investeringar uppgår till 24,5 Mkr, vilket enbart består av ersättningsinvesteringar. Inga enskilt stora investeringar ligger planerade för 2022. Under 2021 har mer investeringar planerats än vad som kommer att kunna genomföras på grund av leveransföreningen. Detta medför att fastighetsinvesteringar motsvarande nästan 11 Mkr försenas och kommer att falla ut under 2022 istället för 2021. Notera att detta är en förskjutning i kassaflöde mellan 2021 och 2022, snarare än en utökning av investeringsutrymmet. Budgeterade investeringar för 2021 var 21,4 Mkr och beaktat motsvarande förskjutning som uppstod mellan 2020 och 2021 uppgående till 4,2 Mkr så beräknas investeringarna för åren 2021 och 2022 sammantaget understiga budget med ca 1,2 Mkr.

Bolagets upplåning via stadens koncernkonto budgeteras till 462 Mkr vid utgången av 2022, inkluderat planerade investeringar. Bolagets likviditet har stärkts under 2021 som följd av ett erhållt aktieägartillskott om 200 Mkr från Stadshus AB. Normalt skulle 2022, med en stark portfölj av mässor

framförallt under T1, vara ett starkt år kassaflödesmässigt. Pga betydande goodwilltillgodohavanden mot utställare på event som med kort varsel blev inställda våren 2020 kommer kassaflödet under 2022 att vara negativt. Till följd av den konstaterade osäkerheten i intäkterna framförallt i början av året föreslås att koncernens limit för upplåning kvarstår oförändrad på 600 Mkr.

#### *Bakgrund och kompletterande information till ekonomisk analys*

Stockholmsmässans verksamhet har i praktiken varit helt nedstängd under drygt 1,5 år, men som följd av hävda restriktioner i samhället under hösten 2021 har verksamheten kunnat komma igång och från och med våren 2022 beräknas verksamheten vara fullt igång igen. Under pandemin har bolaget gjort omfattande åtgärder för att minska kostnader och även drivit ett flertal olika effektiviseringsprojekt, med syfte att öka lönsamheten när verksamheten kommer igång igen. Jämfört med de förluster som bolaget redovisat under de extraordinära förhållanden som gällt 2020 och framförallt 2021, ser 2022 ut att bli ett betydligt bättre år resultatmässigt.

I samband med budgetens färdigställande presenterades nyheten om införandet av vaccinpass from 1 december 2021. Vilken inverkan detta kan komma att få för uppstarten inför 2022 är ännu för tidigt att bedöma, men det är ett tydligt tecken på att pandemin ännu är långt ifrån över.

Lönsamheten följer i stort beläggningen, såväl av anläggningen som inom de olika eventen. Stora event har generellt högre lönsamhet än mindre event och ytterligare sålda ytor på ett och samma event ökar som regel kostnaderna för eventet mycket litet. Pandemin har mycket direkt och påtagligt påverkat Stockholmsmässans verksamhet under pandemin, i och med att den ordinarie verksamheten i praktiken inte alls har varit tillåten. Nu när verksamheten kommer igång igen kommer istället påverkan från följdverkningar av pandemin. Vissa kundbranscher har svag ekonomi efter pandemin, andra har utmaningar med försenade leveranser eller komponentbrist. Detta tillsammans med en allmän trend med minskat affärsresande innebär stora utmaningar för Stockholmsmässan att sälja in och genomföra mässor på liknande sätt som innan pandemin. Samtidigt finns också möjligheter i marknaden för Stockholmsmässan. Många kunder som drabbades av inställda event våren 2020, då pandemin bröt ut, har exempelvis goodwill-tillgodohavanden hos Stockholmsmässan. Detta innebär att vi har många utställare som redan är inplanerade för vårens mässor, som följd av ingångna avtal före pandemin. Flera branscher ser stora behov av att ses för att utveckla befintliga såväl som etablera nya kontakter både med kunder och inom sina branscher. Här kan Stockholmsmässan spela en viktig roll för många branschers utveckling efter pandemin.

Stockholmsmässans budget för 2022 bygger på att verksamheten kommer igång from januari 2022 och att flera av senvårens mässor har hög andel utställare redan inbokade som följd av goodwill-tillgodohavanden. Budget bygger dock på att ytorna på mässorna genomgående är mindre och att såväl antalet utställare som besökare är färre än före pandemin. För att kompensera för detta intäktstapp har mässornas utformning behövt anpassas, med högre grad av standardisering och färre specialbyggnationer. Samtidigt finns en gräns i hur långt detta går att driva, eftersom mässmiljön behöver vara inspirerande och anpassad till de olika eventens behov.

De stora neddragningar i bemanningen som gjorts under framförallt 2020 har varit mycket påfrestande för organisationen. Stor del av neddragningarna har möjliggjorts genom att under pandemin utveckla nya effektivare arbetsätt, men inom ett flertal funktioner har neddragningen i personal gjorts mer långtgående än vad som är möjligt när verksamheten är igång igen. För att stärka lönsamheten strävar bolaget att klara uppstarten under 2022 med så få återanställningar och nyrekryteringar som möjligt. Här är en utmaning den i många fall långa uppstartssträckan för nyanställningar. Antalet anställda i budget uppgår vid utgången av 2022 till 181 stycken, att jämföra med 156 vid T2-bokslutet 2021. Jämfört med utgången av 2019 minskar antalet anställda i budget med 85 stycken.

Bolaget har redan före pandemin jobbat med att hitta balans i den centrala organisationen i förhållande till de kraftigt varierande intäkterna. Denna utmaning finns i grunden kvar. Kostnadsbasen har sänkts betydligt jämfört med åren före pandemin, samtidigt som även intäkterna som nämnts beräknas bli lägre.

Jämfört med närmast jämförbara år 2018 har bemanningskostnaderna i budget minskats med drygt 50 Mkr. Detta är en starkt bidragande förklaring till att 2022, givet omständigheterna, då verksamheten varit i praktiken nedstängd under 1,5 år, bedöms bli ett förhållandevis bra år resultatmässigt. Det finns dock betydande risker i intäkterna, där framförallt en mycket stor andel av dessa kommer under första tertialet. Redan innan budget lades har ett event ställts in som följd av komponentbrist och leveransproblem i branschen och det finns tecken på motsvarande problem i fler branscher. Det finns inga signaler om att fler hela event skulle behöva ställas in, men däremot befaras detta att påverka mängden utställare, med minde sålda ytor och även minskat utbud för besökarna att ta del av. Minskade sålda ytor på befintliga event är svårt att kompensera med lägre kostnader, vilket gör att en sådan utveckling riskerar att få stor påverkan på resultatet. En annan risk är energiprisets utveckling. En stor del av elen är säkrad på upp till tre år, vilket innebär att effekterna av energiprishöjningar slås ut över en längre period, men om den utveckling som varit under hösten håller i sig 2022 kommer detta att öka bolagets kostnader. Totalt beräknas centrala kostnader i budget 2022 uppgå till 281 Mkr, att jämföra med 307 Mkr 2019 och 347 Mkr 2018.



Konkurrensen i branschen är fortsatt hög och till och med högre jämfört läget före pandemin, med en ny anläggning i Arlandastad. Det finns dock även möjligheter i det läge branschen befinner sig i, där vi ser förutsättningar att attrahera kunder till huvudstaden och Stockholmsmässan. Med långa ledtider är det dock osäkert hur detta kan hinna påverka 2022 positivt. Öppningen av samhället hösten 2021 har visat på uppdämda behov för konferenser och möten i många företag. Hittills är det dock främst anläggningar anpassade för små möten som kunnat dra fördel av detta, ex hotell och konferensanläggningar. Förhoppningen är att även större företag och organisationer kommer igång med konferenser, möten och bolagsstämmor i större skala igen och finns motsvarande uppdämda behov kan detta leda till ökad beläggning på Stockholmsmässan. I den budget som ligger för 2022 har en återhämning för denna typ av möten antagits, varför den potentiella uppsidan bedöms förhållandevis låg i förhållande till riskerna som nämnts i föregående stycke.



## 1. En modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla

### 1.1 I Stockholm är människor självförsörjande och vägen till arbete och svenskunskaper är kort

Bolaget håller på att etablera samarbete med arbetsmarknadsförvaltningen och Jobbtorg Stockholm. Då bolaget är i en ansträngd situation bemanningsmässigt, med stora resursutmaningar inför uppstarten av verksamheten prioriteras ett område i taget för att skapa goda förutsättningar för ett långsiktigt arbete och engagemang bland bolagets anställda och samarbetspartners. Under 2022 planerar bolaget att tillhandahålla en plats för Stockholmsjobb.

Som följd av att Stockholmsmässan har en period av låg beläggning under perioden juni - augusti begränsas förutsättningarna att erbjuda feriejobb under sommaren. Bolaget har som mål att tillhandahålla två platser för feriejobb under 2022.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	 Antal aspiranter som fått Stockholmsjobb		800 st	
	 Antal tillhandahållna platser för feriejobb	2 st	Tas fram av nämnd/styrelse	


Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	 Antal tillhandahållna platser för Stockholmsjobb	1 st	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Antal ungdomar som fått feriejobb i stadens regi		9 000 st	

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

Stockholmsmässans mål är att vara och upplevas vara den säkra mötesplatsen. Vi prioriterar våra kunders, partners och anställdas faktiska och upplevda säkerhet. Vi prioriterar både fysisk och digital säkerhet.

Vår anläggning och tillhörande tekniska system ska hålla relevant säkerhetsnivå med möjlighet för flexibel anpassning utifrån verksamhetens behov.

Vi upprätthåller en hög säkerhetsnivå för att skydda vår interna digitala infrastruktur och har kompetens och förmåga att agera rådgivare till och erbjuda arrangerande och utställande kunder lämplig säkerhetslösning för sina digitala tillämpningar.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				Certifiering Hjärtsäker zon
				 Nämnder och bolagsstyrelser ska omsätta lärdomar från krishantering av pandemin i uppdaterad beredskapsplanering, såsom krisledningsplanering, kontinuitetsplanering och krisledningsövningar
				Säkerhetscertifiering av anläggningen enligt Shore-standard

## 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

### Näringslivspolicyn

Stimulera tillväxt och företagsamhet

Stockholmsmässans verksamhet är en motor i näringslivet inom en rad olika branscher. Vi är en del av ett ekosystem som för människan och samhället framåt. Vi möjliggör möten mellan människor, är platsen där innovativa företag och människor skapar en hållbar framtid som både gynnar människor och vårt samhälle. Vår roll som accelerator är att samarbeta, driva på och koppla ihop företag, organisationer och människor.

*Vision – Möten i Världsklass*

*Syfte – Vi skapar hållbara möten som för människan och samhället framåt.*

*Kundlöfte – Vi finns för dig som vill vara steget före i en föränderlig värld.*

Vi satsar på nyföretagande och är en arena och plattform för unga och nya företagare. Vi erbjuder utrymme på samtliga av våra egna mässor för förstagångs utställare. Våra event är öppna att delta på för alla företagare inom den/de branscher som events koncept vänder sig till, så länge plats finns.

Både Stockholm Furniture & Light Fair och Formex arbetar med att stötta unga och nya företag genom våra områden Greenhouse, Design Talents och Craft & Creative. Där vi erbjuder platser till reducerade priser samt att vi lyfter dessa företag i kommunikationen både som hela områden och på individuell nivå.

Vi arbetar aktivt med jämställdhet och mångfald i valet av kreatörer till våra utställningar, talare och moderatorer i seminarieprogram och medlemmar i juryarbeten på våra event.

Inför 2022 har vi paketerat erbjudanden som skall möjliggöra för hårt drabbade branscher efter pandemin att kunna närvara och starta sin verksamhet.

Stockholmsmässan stöttar ung Företagsamhet för att bidra till att väcka intresse och möjliggöra för att stärka entreprenörskap och återväxt inom eget företagande

#### Förbättra service, tillgänglighet och myndighetsutövning

Stockholmsmässan har ett servicekoncept SIV, Service i Världsklass, som startade redan 2011 då en projektgrupp från både Stockholmsmässan och samarbetspartnern Mässrestauranger gick en gemensam serviceutbildning ordnad av Disney Institute. Med kunskap och inspiration från denna serviceutbildning samt egna erfarenheter från de båda företagen skapades utbildningen Service i världsklass. En viktig anledning till satsningen är den ökade konkurrensen inom mötesindustrin och då är hög service en framgångsfaktor.

Service i världsklass består i dag av serviceutbildningar, Månadens SIV och Årets SIV samt fortbildning. Syftet med SIV-utbildningarna är att alla nyanställda och inhyrda konsulter inom serviceavdelningen ska få samma kunskap om hur Stockholmsmässan arbetar med stort fokus på service. Utbildningarna är en dag för nyanställda och en halv dag för inhyrda servicekonsulter. Utbildningarna hålls löpande under året av interna utbildare. Utbildningen fokuserar på tre delar - medarbetare, plats och processer.

*Medarbetare:* bemötande internt och externt

*Platsen:* säker, hållbar, inspirerande och flexibel

*Processer:* effektivitet i flöden och generellt

#### Attraktivare miljöer och bättre framkomlighet

Stockholmsmässan vidtar löpande åtgärder i den lokal närmiljön för att denna ska vara inbjudande och attraktiv för både eventbesökare, boende och förbipasserande. I detta hanteras också diverse trygghetsskapande åtgärder såsom säkerställande att belysning fungerar och att klotter saneras. Stockholmsmässans anläggning är dessutom dygnet-runt-bemannad av väktare som går ronder såväl inomhus som utomhus.

Stockholmsmässan medverkar också i Stockholms stads tillgänglighetsråd för att löpande utveckla tillgängligheten i och omkring anläggningen.

#### Öka tillgången till arbetskraft med relevant kompetens



I Stockholmsmässans internutbildningsprogram, Stockholmsmässan Academy, ges medarbetare och i vissa fall även konsulter möjlighet att utvecklas såväl professionellt som personligt. Våra medarbetare är föreläsare inom egna specialistområden, men lika ofta anlitas externa föreläsare för att leda utbildningarna. Samtliga ledare med personalansvar ingår i ett program för ledarskapsutbildning.

### **Älvsjöutvecklingen**

Mässfastigheter har under 2021 varit aktiva och involverade i arbetet kring infrastrukturen som planeras för utbyggnad i Älvsjö, med första fokus på tunnelbana och tvärbana. Mässfastigheter har i detta arbete bidragit med konkreta förslag till lösningar, som arbetats fram med stöd i tidigare arbete kring utveckling av mötesplatsen i Älvsjö. I arbetet har även Stockholmsmässans utvecklingsbehov vad gäller både mötesplatsen i stort och mötesanläggningen varit centrala att lyfta fram.

Mässfastigheter har under senhösten 2021 etablerat samarbete med Exploateringskontoret gällande förstudie- och programarbetet i Älvsjö-Örby. Stockholmsmässan har som en viktig första del i detta satt igång en behovsutredning som syftar till att konkretisera Stockholmsmässans behov och förutsättningar för en framtida mötesplats i Älvsjö. Behovsutredningen kommer att beskriva Stockholmsmässans målbild för en konkurrenskraftig mötesplats och mötesanläggning, men även beskriva verksamhetens behov och förutsättningar för att kunna bedriva verksamhet även under den långa tidsperiod då programområdet exploateras.

I samarbetet med Exploateringskontoret kommer intern erfarenhet och kompetens att kompletteras med sedan tidigare engagerade konsulter med erfarenhet från Stockholmsmässans tidigare mötesplatsutredningsarbete

### **Strategiskt utveckla Stockholm som turist och besöksdestination**

Stockholmsmässan har ett nära och väl etablerat samarbete, främst inom Kongresser och Guest Events, med Visit Stockholm sedan flera år. Målsättningen med arbetet är att bidra till att utveckla Stockholm som internationell mötesdestination och attrahera fler internationella möten.

Detta görs tillsammans via nära dialog lokalt, nationellt som internationellt med omvärldsbevakning & kundinsikter i fokus.

Beträffande Stockholmsmässans egna mässor så är fokus på att utveckla mässportföljen/möten inom destinationens styrkor och fokusområden. Samhällsbyggnad, Design, Hållbarhet och mat är några exempel.

#### *Stärkt position och nya arrangemang inom Samhällsbyggnad & Design*

Vi agerar på flera starka marknader och är marknadsledande inom framför allt Design och Samhällsbyggnad. Dessa två områden står för en stor del av Stockholmsmässans omsättning och är av största vikt att vi bibehåller, försvarar och utvecklar vår starka position. Vår starka position inom dessa två områden ger oss förutsättningar att etablera nya kringliggande arrangemang inom dessa områden.

Nya event som vi arbetar med nu för genomförande 2023 är Water and Waste Water och Nordic Train and Rail. Inför 2022 arbetar vi med en helt ny mäsas, Nordic Sustainability Expo, som är ett event som verkligen positionerar Stockholm som den hållbara staden.

### **Säkerställa socialt och miljömässigt hållbar verksamhet - Internationella konventioner**

För att säkerställa att Stockholmsmässan genomför arrangemang som följer internationella konventioner görs en behovsanalys vid förfrågningar från externa arrangörer, för att få in nödvändig fakta och information. En tydlig bild av typ av event, innehåll och annat viktigt som kan påverka ligger till grund för beslut om tillgänglighet, avtal etc. Vid behov överförs denna insikt om arrangör och event till de riskanalyser som är nödvändiga för att säkerställa eventuella bedömningar och/eller beslut.





Stockholmsmässan tydliggör även i sina avtal med externa arrangörer vikten av att följa och vidta åtgärder angående att driva event utifrån en hållbar verksamhet.



## Strategiutveckling

Stockholmsmässan arbetar med en strategisk plattform med vision, mission, mål, strategier och värderingar där målsättningen är att alla våra anställda skall ha personliga mål som kopplar till verksamhetens övergripande mål och förstå hur vi når dessa genom våra fem strategiområden.

Våra övergripande mål för perioden 2022-2024, där vi valt att fokusera mer kortsiktigt, då vi kommer ur en kris/pandemi och behöver fokusera på att snabbt komma tillbaka till lönsamhet samt utnyttja de möjligheter som skapats i en mötesbransch som är i rejäl förändring efter de sista båda årens händelser. De övergripande målen är ett positivt resultat för 2022-2024 samt att certifieras som ett Great Place to Work. Det senare är något som vi vet direkt påverkar kundnöjdheten.

De fem strategier som vi arbetar med för att oss dit är: Engagemang hos våra medarbetare, att växa våra B2B event, lönsamhet för våra B2C event, fokuserad digitalisering samt en hållbar och effektiv verksamhet.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Bidra till exploateringsnämnden och stadsbyggnadsnämndens planering av Älvsjö med målsättningen att ge förutsättningar för en omfattande stadsutveckling i området tillsammans med en framtida mötesplats				Aktivt bidra i områdesutvecklingen i Älvsjö med egna såväl som konsultresurser
 Strategiskt bidra till att utveckla Stockholm som turist- och besöksdestination i samarbete med Stockholm Business Region och marknadsföra Stockholm som norra Europas främsta mötesdestination	 Genomförda möten kring gemensam utveckling med Visit Stockholm	3		Genomföra möten med Visit Stockholm i syfte att gemensamt utveckla Destination Stockholm inom strategiska områden såsom Samhällsbyggnad, Design, Hållbarhet och Mat. Dessa möten kan ske som del i befintliga forum, där fler aktörer medverkar.
	 Uppdatera kalender hos Visit Stockholm varje tertial	3		Marknadsföra event genom att Stockholmsmässans kalender blir synlig på Visit Stockholms hemsida under rubriken evenemang.
				Aktivt deltagande i marknadsaktiviteter såsom internationella branschmässor och event för marknadsföring och försäljning av Stockholm som destination.
				Aktivt deltagande i projekt initierade av Visit Stockholm, t.ex. Attraktion Stockholm, med fokus på att ta fram en målbild och handlingsplan för att attrahera akademiska möten via arbetet med bl a läroseminarier och workshops.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				Arbets- och planeringsmöten med Visit Stockholm i det konkreta försäljningsarbetet mot internationella kongresser.
				Närvaro på internationella branschföreningar för att ta del av information, trender och omvärldsbevakning från våra kollegor i andra städer/länder.
 Säkerställa att bolagets verksamheter är socialt och miljömässigt hållbara, i vilket ingår att inte tillåta arrangemang från företag som inte följer de internationella konventioner och avtal som Sverige har undertecknat, avseende mänskliga rättigheter, miljö/klimat, arbetsrätt, antikorrupktion och inhumana vapen				Säkerställ att samtliga avtal med externa arrangörer innehåller framtagen paragraf om internationella regler och konventioner gällande mänskliga rättigheter.
 Utarbeta en framtidsstrategi som ska leda till en lönsam affärsmodell så att den är väl anpassad för genomförandet av marknadsledande mässor, internationella kongresser, konferenser, evenemang samt kringtjänster				Säkerställ kännedom om, förståelse för och implementering av strategiska fokusområden i hela organisationen
				Uppföljning av framdrift inom strategiska fokusområden i utvecklingsforum där projekt och initiativ mappas mot strategier.

## 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

Stockholmsmässan har en stark position inom publika event, B2C, och är marknadsledande i Norden vad gäller konsumentmässor. Vi genomför ca 20-25 publika event varje år, både i egen regi och som gästande event.



Vi skapar en fysisk mötesplats och upplevelse för många människor inom en rad olika intresseområden.

Design är ett område som intresserar både bransch och allmänhet.

Våra event Stockholm Furniture & Light Fair och Formex vänder sig till internationella besökare genom att vara störst på att samla svensk och skandinavisk design. Parallellt med dessa nämnda event arrangerar vi under året:

*Stockholm Design Week – parallellt med Stockholm Furniture & Light Fair, vecka 6 varje år*  
*Stockholm Design Week/Summer – parallellt med Formex höst, vecka 34 varje år*

Båda veckornas mål är att bjuda in design – inom möbler, arkitektur, inredning, mode, mat, musik mm. Deltagarna aktiverar sig genom att öppna showrooms på stan där det bjuds på utställningar, nyheter, mingel mm. Vi koordinerar veckorna genom att vi listar alla deltagare och marknadsför veckorna både nationellt och internationellt.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	 Genomförda möten kring gemensam utveckling med Visit Stockholm	3		Genomföra möten med Visit Stockholm i syfte att gemensamt utveckla Destination Stockholm inom strategiska områden såsom Samhällsbyggnad, Design, Hållbarhet och Mat. Dessa möten kan ske som del i befintliga forum, där fler aktörer medverkar.
	 Uppdatera kalender hos Visit Stockholm varje tertial	3		Marknadsföra event genom att Stockholmsmässans kalender blir synlig på Visit Stockholms hemsida under rubriken evenemang.
				Aktivt deltagande i marknadsaktiviteter såsom internationella branschmässor och event för marknadsföring och försäljning av Stockholm som destination.
				Aktivt deltagande i projekt initierade av Visit Stockholm, t.ex. Attraktion Stockholm, med fokus på att ta fram en målbild och handlingsplan för att attrahera akademiska möten via arbetet med bl a läroseminarier och workshops.
				Arbets- och planeringsmöten med Visit Stockholm i det konkreta försäljningsarbetet mot internationella kongresser.
				Närvaro på internationella branschföreningar för att ta del av information, trender och omvärldsbevakning från våra kollegor i andra städer/länder.

## 2.5. Stockholm är en hållbar stad med en god livsmiljö

Hållbarhet handlar om att ta hänsyn både till nuvarande och framtida generationers behov, och att ta ett långsiktigt ansvar i vår dagliga verksamhet.

Stockholmsmässan arbetar ständigt med att bidra till en mer hållbar mötesbransch och beaktar alla aspekter av miljö, ekonomisk och social påverkan, både lokalt och i ett större perspektiv.

Vår anläggning var den första i Stockholm som certifierades enligt ISO 20121, en internationell standard

för hållbara evenemang.

Vår hållbarhetspolicy omfattar de tre fokusområdena Community, Environment and Innovation. Vi arbetar utifrån FN:s 17 mål för hållbar utveckling, och vi har beslutat att prioritera mål 8 (anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt), mål 11 (hållbara städer och samhällen), mål 12 (hållbar konsumtion och produktion), mål 13 (bekämpa klimatförändringarna) och mål 17 (genomförande och globalt partnerskap).

Stockholmsmässan har anslutit sig till Net Zero Carbon Events, ett nytt globalt branschinitiativ för att hantera klimatförändringar. Vi är första mässanläggning i Norden att gå med i detta initiativ.

Stockholmsmässan har sedan tidigare som mål att ta fram en plan för fossilfri-och klimatpositiv verksamhet, i linje med Stockholms Stads plan mot fossilfri stad, och arbetar kontinuerligt med att minska vårt klimatavtryck. En fullständig energikartläggning av fastigheten har genomförts och beslut om framtida investeringar och åtgärder baseras på denna. Bolaget genomför därför kontinuerligt investeringar och aktiviteter för effektivisering.

Inom våra egna mässor arbetar vi utifrån Agenda 2030 och fokuserar på mål och aktiviteter där vi kan driva och påverka viktiga frågor inom olika branscher på våra marknadsledande event.

Stockholmsmässan har en ansvarsfull avfallshantering. Avfall sorteras för återvinning i samarbete med vår leverantör, EF Miljöstäd, i 18 olika fraktioner som mat, papper, metall, trä, tyger, färgrester, glödlampor, lysrör, batterier, elektronik, oljor etc. Mer än 98 % av avfallet sorteras till återbruk, material- eller energiåtervinning. Trots detta goda resultat genomförs kontinuerligt investeringar och aktiviteter för ännu bättre och effektivare avfallshantering.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				Byte av lysrör i C-hallsgaraget till energisnål LED.
				Genomföra re-certifiering av ISO 20212 certifikat, ledningssystem för hållbarhet, vilket omfattar policy, tidsatta mål, dokumentation och uppföljning
				Samtliga egna event skall under 2022, inför genomförande 2023 och framåt, ha arbetat fram en hållbarhetsstrategi utifrån agenda 2030. För relevanta event beaktas målet om att öka andelen inköp som gynnar biologisk mångfald i detta arbete.
				Utreda affärsmässigheten i en investering i solenergi på takytor, eventuellt i samarbete med annan affärspartner
				Utreda om Stockholmsmässan kan ansluta sig till Stocket för återbruk av material mm.
				Öka återanvändning av diskar och träbalkar med 20%.

## 3. En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden

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

#### Förbättra bolagets lönsamhet och ekonomiska resultat

Stockholmsmässan har redan före pandemin, med start tidigt 2019, påbörjat ett omfattande arbete för att öka lönsamheten. Ett flertal besparingsåtgärder av olika slag vidtogs redan under 2019, medan flera mer långsiktiga effektiviseringsåtgärder planerades för genomförande under 2020 och framåt. Pandemin som påverkat verksamheten enormt under 2020 och 2021 innebar ett omedelbart behov av besparingar som följd av att intäkterna i stort sett helt har uteblivit under pandemin. En omfattande neddragning av bemanningen genomfördes redan sommaren 2020 och en ytterligare neddragning genomfördes hösten 2020, då det stod klart att verksamheten inte skulle komma igång inför 2021.

För att klara att driva verksamheten med väsentligt mindre bemanning och organisation har bland annat ett effektiviseringsprojekt, bestående av ett flertal effektiviseringsåtgärder, genomförts under 2020 och 2021. Effektiviseringsåtgärderna i detta projekt är av olika karaktär, ex utvecklade interna arbetssätt och processer, olika former av standardisering av erbjudande eller produktionslösningar samt digitala gränssnitt för försäljning.

Under pandemin har ordinarie verksamheten varit nedstängd och intäkterna i praktiken helt uteblivit, vilket innebär att de effektiviseringar som har genomförts under 2020 och 2021 inte har kunnat ge effekt i praktiken. Utan intäkter är ju alla kostnader för höga. Det är därför först nu, när verksamheten kommer igång igen efter pandemin våren 2022, som de tidigare genomförda olika effektiviseringsåtgärderna ger effekt på bolagets lönsamhet. Stockholmsmässans verksamhet är komplex och ofta är större event betydligt mer lönsamma än mindre, till stor del då en stor del av det som driver intäkter är ytorna som säljs, vare sig det är till utställare eller arrangörer. Kostnaderna för mer eller mindre yta på ett och samma event skiljer sig mycket lite. Avgörande för lönsamheten är därför hur väl de olika evenen kan sälja yta.

#### Söka strategiska partnerskap

Målet är att hitta svenska företag och branschorganisationer, även inom andra branscher, som har eller vill arbeta med samma hållbara mål som våra event för att bredda synligheten för vårt arbete.

På Stockholm Furniture & Light Fair och Formex arbetar vi medföljande mål;

Svenska möbelföretag och formgivare lyfts ofta fram som ledande internationellt när det gäller hållbarhet. En levande lokal produktion, kärlek till naturen och dess material, men även medvetenhet och efterfrågan hos konsument och stat, brukar vara några av svaren på frågan varför svenska möbelföretag kommit längre än de flesta. Designbranschen är mitt i en stor omställning där många företag arbetar målmedvetet och innovativt för att främja en cirkulär omställning och en mer hållbar produktion.



Stockholm Furniture & Light Fair har sedan ett antal år tillbaka arbetat för att belysa Sveriges unika position i hållbarhetsarbete inom möbel- och belysningsbranschen. Vi strävar efter att inspirera och informera kring hållbarhet och att stimulera företag att bli mer hållbara som företag och utställare. Detta gör vi nu tillsammans med flera olika branschorganisationer som bl a representerar olika material. Vår strävan är att vara världens mest hållbara möbelmässa.

#### *Hållbar industri, innovationer och infrastruktur*

1. Lyfta fram goda exempel bland våra utställande företag
2. Skapar en utställning där vi lyfter innovationer inom design
3. Ett fokusområde inom vårt seminarieprogram Stockholm Design & Architecture Talks
4. Vi skapar ett innovationspris

### Hållbar konsumtion och produktion

1. Lyfta lokal produktion och bra material
2. Lyfta företag som är transparenta kring deras produktion och villkor för anställda inom produktion

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Förbättra bolagets lönsamhet och ekonomiska resultat				Implementera målstyrning med tydlig koppling till strategiska fokusområden och som driver aktiviteter mot ökad lönsamhet
				Utveckla plattform för internrapportering, analys och uppföljning för att tillgängliggöra och synliggöra lönsamhet i organisationen.
 Söka strategiska partnerskap för att stärka Stockholmsmässan AB:s marknadsposition				Etablera minst ett strategiskt samarbete inom något av områdena Design, Samhällsbyggnad, Hållbarhet, Vatten eller mat.
				Lansera ett innovationspris inom Design Events

## 3.2. Stockholm använder skattededlen effektivt till största nytta för stockholmarna

### Integration med Stockholms Stad

Under hösten 2021 har bolaget tillsammans med Stockholms Stadshus AB kartlagt inom vilka områden och hur bolaget påverkas av att bli helägda av Stockholms Stadshus. Med utgångspunkt i den kartläggningen har sedan en integrationsplan arbetats fram, vilket i praktiken är en tidplan för olika aktiviteter för olika typer av anpassning. En extern konsult har anlåtts med uppdrag att säkerställa att resurser och kompetens finns för att genomföra integreringsplanen. I uppdraget ingår även att säkerställa att bolaget anpassar arbetssätt, rutiner mm i enlighet med vad som har överenskommit med Stockholms Stadshus i respektive del.

### Systematiskt kvalitetsarbete

Stockholmsmässan är certifierad enligt ISO 20121 Hållbarhet vid evenemang. Certifieringen är en tredjepartscertifiering och kontrolleras av en extern revisor. Stockholmsmässan arbetar i dialog med medarbetare, kunder, besökare, leverantörer och andra intressenter med ständiga förbättringar för att driva på en mer hållbar mötesindustri.

För att skapa en tydlighet i hur utveckling och förändring drivs i bolaget finns ett sk utvecklingsforum. Syftet med utvecklingsforum är att säkerställa att bolaget har rätt utvecklingsprojekt i portföljen utifrån Stockholmsmässans strategiska riktning och givna förutsättningar, t.ex. resurser och beroenden mellan utvecklingsprojekt. Forumet ansvarar för att säkerställa framdrift och stötta för att få ut önskade effekter av utvecklingsprojekten. Utvecklingsforum är ett tvärfunktionellt team bestående av företagsledningen samt representanter från IT och affärsverksamheten. I utvecklingsforum finns även representant från Stockholmsmässan Young Professionals, som är ett nätverk av yngre medarbetare på Stockholmsmässan. Hela organisationen har möjlighet att spela in utvecklingsidéer till utvecklingsforum, som sedan beslutar om vilka idéer som skall arbetas vidare med, för att senare eventuellt leda till utvecklingsprojekt. Utvecklingsforum beslutar om start av utvecklingsprojekt, prioritering av utvecklingsprojekt, tillsätter beställare och projektledare, allokerar resurser och följer upp utvecklingsprojekt, såväl under pågående

projekt som efter avslutat projekt.

### **Digitaliseringens möjligheter**

Stockholmsmässan bedriver inget brett innovationsarbete sett till digitalisering, utan har valt en strategi som går ut på fokuserad digitalisering. Fokuserad digitalisering är i praktiken ett mer operativt angreppssätt, där effekterna av digitaliseringen skall vara tydliga och ligga inom en rimlig tidsperiod.

Stockholmsmässan tror starkt på bärkraften i det fysiska mötet. Digitaliserings- och IT-utveckling fokuserar på att understödja vår fysiska mässverksamhet, och vi kraftsamlar kring initiativ som förbättrar våra kundinsikter, vässar vår marknadsföring, understödjer vår försäljning och förbättrar kundupplevelsen. Liksom satsningar inom analys, rapportering och beslutsstöd.

Där det är relevant för våra branscher och målgrupper och där det är affärsmässigt motiverat producerar vi och distribuerar digitalt innehåll i olika former; såväl live som inspelat, med eller utan interaktion. Digitala erbjudanden har som syfte att stärka vår huvudaffär t.ex. för att upprätthålla relevansen hos målgrupperna för mässprodukterna mellan genomföranden, för att bygga mässornas varumärke, bidra till kunskapsbygge och förändring i branscher och för att skapa intresse för mässgenomförandena.

Stockholmsmässan fortsätter under 2022 utveckla e-handeln för försäljning av kringtjänster. Som en viktig del av effektiviseringen av försäljningen rullas en nyutvecklad lösning för digital platsbokning och försäljning av monterytorna ut i stor skala under 2022. Såväl orderbekräftelser som fakturor skickas som huvudregel ut digitalt till kunderna och här är en digital försäljningsprocess ytterligare en påskyndande faktor mot att möjliggöra en helt igenom digital kundkontakt, där så är önskvärt och mest effektivt

### **Uppföljning av upphandlade avtal**

Stockholmsmässan sätter stort värde i en nära dialog med dess leverantörer. Detta är särskilt viktigt och i praktiken helt avgörande för leverantörer som är en del i produktion eller genomförande av event i anläggningen. Många leverantörsförhållanden är att likna med partnerskap, där leverantören och Stockholmsmässan jobbar starkt integrerat och där kunden i många fall har svårt att avgöra vem som jobbar för Stockholmsmässan och vem som arbetar på uppdrag av Stockholmsmässan.






Eventverksamheten är kraftigt cyklisk, vilket innebär att beställningar och avrop varierar stort över tid. Detta är något som ställer höga krav på leverantörens kapacitet och planeringsförmåga, men en tät dialog med leverantören är också en kritisk framgångsfaktor. Den kraftiga variationen i verksamhetens intensitet får effekter för i stor sett samtliga leverantörsförhållanden. I den löpande dialogen med större leverantörer sker minst en årlig uppföljning av avtalet.

### **Upphandlingar med marknadsdialog**

Marknadsdialog är en naturlig del i upphandling av avtal knutna till eventverksamheten, då denna verksamhet är komplex och ofta ställer särskilda krav på leverantören, ex vad gäller flexibilitet och snabba omställningar i efterfrågan. Leverantörsdialog är naturligt att genomföra då det handlar om leverantörer som är en del i produktionen eller genomförandet av event. Under 2022 kommer marknadsdialog att genomföras i samtliga de upphandlingar som genomförs inom produktions- eller servicefunktioner.

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



Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Tillsammans med Stockholms Stadshus AB planera för bolagets integration i Stockholms stad. Integrationen ska anpassas efter de strategiska avvägningar som görs för bolaget				Fullfölja påbörjat arbete med plan för integration i Stockholms Stad.
	 Andel upphandlade avtal där kontinuerlig uppföljning genomförts	93 %	93 %	
	 Andel upphandlingar där marknadsdialog har genomförts	100 %	Tas fram av nämnd/styrelse	I upphandlingar inom produktion och fastighet skall, där det är relevant, skadliga ämnen i varor och kemiska produkter beaktas i utvärderingen av leverantörer.
	 Sjukfrånvaro	2,9 %	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Sjukfrånvaro dag 1-14	1,4 %	Tas fram av nämnd/styrelse	



**STOCKHOLMS  
STADSHUS AB**  
En del av Stockholms stad

Sid. 1 (22)  
2021-12-30

# Verksamhetsplan 2022

## Micasa Fastigheter i Stockholm AB

---

Stockholms Stadshus AB	Org.nr 556415-1727			
Postadress	Besöksadress	Telefon	Fax	E-post
105 35 STOCKHOLM	Stadshuset, 3 tr.	08-508 290 00	08-509 290 80	info@stadshusab.se

## Innehållsförteckning

Sammanfattning.....	3
Bolagets uppgift .....	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.....	10
3. En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden.....	17

### Bilagor

*Bilaga 1: Limiter 2022*

*Bilaga 2: VP Bilaga Informations säkerhet*

*Bilaga 3: VP Bilaga Innovationssatsningar*

*Bilaga 4: Ärende 5. Bilaga 4 - Stora projekt budget 2021*

## Sammanfattning

### Bolagets uppgift

Micasa Fastigheter ska äga, bygga och förvalta, vård- och omsorgsboenden, servicehus, seniorbostäder, LSS boenden och andra bostäder för svaga grupper på bostadsmarknaden. Bolaget ska tillhandahålla och skapa välskötta, trygga och tillgängliga bostäder. Det befintliga fastighetsbeståndet kompletteras med nya och moderna vård- och omsorgsboenden utifrån stadens äldreboendeplan och tillgängliga seniorlägenheter utifrån bolagets plan för utbyggnad av seniorbostäder. Bolagets bestånd kompletteras med nyproduktion av LSS-boenden.

Bolaget ska bidra med att uppfylla stadens bostadsmål för personer över 85 år. Bolaget har särskilda förmedlingsregler som bland annat syftar till att underlätta för personer över 85 att få en anpassad lägenhet inom bolagets bestånd. Utöver nyproduktion tillskapas fler seniorbostäder för målgruppen genom att anpassa fastigheter där bolaget har erhållit uppsägningar från staden och där fastigheten bedöms som lämplig för ändamålet.

Bolaget ska bidra till att stadens kostnader för lokaler hålls så låga som möjligt. Merparten av bolagets uthyrningar sker till stadens egna verksamheter som sedan upplåter bostäder i andra hand.

Hyresförhållandet regleras övergripande av ett samverkansavtal som beskriver hur hyran ska beräknas samt ansvar fördelas. Tolkningsgruppens arbete i samverkansavtalet bidrar till att förbättra detaljerna i avtalet så att parterna tydligt vet vad som ska göras, så att bolaget än bättre kommer kunna leverera efter de ställda förväntningarna.

Bolaget ska skötas på ett allmännyttigt och affärsmässigt sätt. Utifrån den dialog som bolaget har med stadens förvaltningar, läggs bolagets strategiska plan för fastigheternas utveckling fast.

Underhållsåtgärder i fastigheterna prioriteras tillsammans med stadens förvaltningar. Om staden fortsatt har behov av lokalerna planeras underhåll och eventuella anpassningar in. Om staden inte har behov prövas andra alternativ, bland annat omvandling till seniorbostäder. Fastigheter som inte är av strategisk vikt för staden, och inte kan anpassas till seniorbostäder, utvärderas om en försäljning ska genomföras för att öka egen finansieringsgrad.

Dialogen och samarbetsformerna med stadens förvaltningar ska vara god och arbetet fortgår för att uppnå en hög servicegrad. Utveckling sker utifrån de enkäter som ställs till kunder och hyresgäster kring hur bolaget sköter sitt uppdrag. Resultatet delges förvaltningarna vid utvecklingsmöten och bolaget tar fram handlingsplaner utifrån resultatet. Arbetet fortsätter med att utveckla Mina sidor som en del i dialogen kring felanmälningar. Kundenkäter till bolagets hyresgäster i seniorbostäder ligger till grund för arbetet med att utveckla fastigheterna på kort sikt, skötseln av fastigheterna och den service bolaget tillhandahåller.

Bolaget arbetar i enlighet med framtagna ramprogram för de boendeformer bolaget tillhandahåller. Ramprogrammen ska vara väl förankrade i staden, uppdaterade och möta det behov som finns av rationella verksamhetslokaler. Bolagets nya ramprogram för seniorbostäder ska implementeras där målet är att främja ett kvarboende i en trygg och tillgänglig lägenhet. Revidering av ramprogrammet för vård- och omsorgsboende kommer slutföras där erfarenheter från bolagets nyproduktioner och pandemin ska beaktas.

### Ekonomisk analys

Resultatet efter finansiella poster beräknas uppgå till 39 mnkr. Bolaget har sålt sju fastigheter under 2021 och planerar fler försäljningar under 2022. Effekterna av försäljningarna gör att intäkter och kostnader inte fullt ut går att jämföra mellan åren på en övergripande nivå. Budgeterade intäkter förväntas uppgå till

1 029 mnkr (1 043). I stort följer intäkterna tidigare år på objektsnivå. Det är något högre nivå på tomställda lokaler och bostäder under 2022 på grund av kommande och pågående ombyggnationer.

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 fortsätter bolaget lägga stora resurser på det planerade underhållet som bolaget kostnadsför, det vill säga mindre åtgärder som inte blir stora projekt. Stort fokus kommer att läggas på uppföljningen av bolagets tre nya driftleverantörer som startade hösten 2021. Det är ett av bolagets större avtal och påverkar stor del av kostnaderna för skötsel och reparationer. Tomträttsavgälderna kommer successivt att öka när avtalen skrivs om, några fastigheter får denna höjning redan nästa år. Budgeterade driftskostnader förväntas uppgå till 508 mnkr (492).

Budgeterade avskrivningar förväntas uppgå till 300 mnkr (271) och utrangeringar till 5 mnkr (0).

Budgeterade administrationskostnader förväntas uppgå till 35 mnkr (32).

Budgeterade personalkostnader förväntas uppgå till 106 mnkr (101). Bolaget har anställt mer personal för bland annat projektverksamheten för att kunna möta behovet när fler stora projekt ska genomföras de kommande åren. Vidare ha bolaget utökat med utredningskompetens samt resurs för att stärka relationen med kunderna.

Budgeterade räntekostnader förväntas uppgå till 36 mnkr (36).

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. Inga beslut om fastighetsförsäljningar för 2022 har fattats när budgeten läggs, strategiska fastighetsförsäljningar planeras dock under kommande år.

Investeringarna i om- och nybyggnader beräknas uppgå till 745 mnkr (824). Projektportföljen består av nyproduktion, större totalupprustningar, 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. Bolaget håller kvar investeringsnivån som är lagt i flerårsbudgeten. Två av projekten är i mycket tidigt skede och redan nu ser bolaget att dessa två inte kommer hinna starta i full produktion under året, vilket gör att det redan nu finns ett utrymme för andra projekt att prioriteras upp inom investeringsramen. Det då det finns en svårighet med att öka investeringstakten i redan pågående projekt. Bolaget följer utvecklingen av hur prisökningen av byggmaterial och transporter kommer att påverka bolagets projekt.

Nedan beskrivs pågående större projekt över 300 mnkr

Ånn 7 – Enligt stadens äldreboendeplan har Micasa Fastigheter till uppgift att ersätta befintligt vård- och omsorgsboende på fastigheten Ånn 7 med ett nytt, vilket ska stå klart 2024. Boendet ska innehålla 72 lägenheter. Bolaget planerar att komplettera vård- och omsorgsboendet med ett seniorboende med ca 80 lägenheter och ett aktivitetscenter. Ett inriktningsbeslut har fattats av kommunfullmäktige under 2020 och detaljplanen har varit på samråd kvartal 1 2021. Utifrån samrådssynpunkter behöver projektet till viss del arbetas om vilket kan komma att försena färdigställandet. Prognostiserad projektkostnad är 517 mnkr inkl. moms.

Hemsystem – Enligt stadens äldreboendeplan har Micasa Fastigheter till uppgift att ersätta befintligt vård- och omsorgsboende på fastigheten Hemsystem 1 med ett nytt, som ska stå klart 2025. Boendet ska innehålla 100 lägenheter och kompletteras med ca 50 seniorlägenheter. I samband med att detaljplanen går ut på samråd kommer ett inriktningsärende tas upp till styrelsen i mars 2022.

Hagastaden – Enligt stadens äldreboendeplan har Micasa Fastigheter till uppgift att uppföra ett nytt vård- och omsorgsboende på Norrmalm i Hagastaden vilket ska stå klart 2026. Boendet ska innehålla 90 lägenheter, dagverksamhet och kommersiella lokaler. Ett inriktningsbeslut har fattats av

kommunfullmäktige under 2020 och detaljplanen har varit på samråd våren 2020 och på granskning hösten 2021. Prognostiserad projektkostnad är 379 mnkr inkl. moms.

Köpenhamn – Ett genomförandebeslut fattades av kommunfullmäktige under 2020 avseende underhåll av två byggnader på fastigheten där den ena byggnaden också anpassas åt stadsdelsförvaltningen i Rinkeby-Kista och den andra anpassas till seniorboende. Genomförandet av projektet startade i slutet av 2020 och beräknas vara helt slutfört 2023. Prognostiserad projektkostnad är 433 mnkr inkl. moms.

Dalen 20 – Efter Enskede-Årsta-Vantörs stadsdelsnämnd beslutat att säga upp hyresavtalet för Enskededalens servicehus så har bolaget arbetat för att genomföra underhåll och anpassa fastigheten till seniorboende. Ett genomförandebeslut med den inriktningen fattades av kommunfullmäktige under 2020. Byggstart beräknas till första kvartalet 2022. Prognostiserad projektkostnad är 424 mnkr inkl. moms.






Slakthusområdet - Enligt stadens äldreboendeplan har Micasa Fastigheter till uppgift att uppföra ett nytt vård- och omsorgsboende i Slakthusområdet vilket ska stå klart 2029. Boendet ska innehålla 100 lägenheter och kommer kompletteras med ca 25 seniorboendelägenheter. Inriktningsärende planeras till kvartal 2 2022. Ingen kalkyl på projektkostnaden har ännu tagits fram.

## 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 att ge fler möjlighet att närma sig arbetsmarknaden genom ett aktivt deltagande i Integrationspakten. Bolaget kommer under året att tillhandahålla en plats för ett kontorsstöd via Stockholmsjobb, samt uppmuntra medarbetare att delta i programmet Stockholmsmentor genom att uppmärksamma programmet och att även under kommande år erbjuda medarbetare möjlighet till volontärarbete på arbetstid åtta timmar per år.

För att stärka ungas möjlighet att komma in på arbetsmarknaden kommer bolaget i samarbete med Stockholms stad och bolagets entreprenörer att erbjuda feriearbete för ungdomar under sommaren. Bolaget kommer också att erbjuda en praktikplats per termin för studerande på en eftergymnasial utbildning.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	 Antal aspiranter som fått Stockholmsjobb	0 st	800 st	
	 Antal tillhandahållna platser för feriejobb	10 st	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Antal tillhandahållna platser för kommunala visstidsanställningar	1 st		
	 Antal tillhandahållna platser för Stockholmsjobb	1 st	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 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 tryggheten i och runt bolagets fastigheter. Bolaget kommer att arbeta vidare med att stärka skalskyddet vid ett antal byggnader.

Samarbete kommer att ske med polisen gällande tryggheten runt 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. Ett av fokusområdena kommer att vara att stärka den upplevda tryggheten i utemiljön kring bolagets byggnader. En krisledningsövning kommer att genomföras under året.

Det systematiska brandskyddsarbetet är en fortsatt prioriterad fråga för bolaget för att skapa trygga och säkra fastigheter. Bolaget kommer under året implementera ett nytt system för att förbättra uppföljningen av brandskyddsarbetet. Städning av bolagets fastigheter är även det en fortsatt viktig fråga. Bolaget kommer att ta in en extern kontrollant för att säkerställa kvalitet och avtalsefterlevnad. Arbetet med upprustning av entréer i bolagets fastigheter fortsätter enligt bolagets framtagna entréprogram.





För att främja trygga och attraktiva stadsdelar deltar bolaget i fastighetsägarföreningar i olika delar av staden. Inom ramen för detta sker samverkan med lokala aktörer (polisen och civilsamhälle) kring trygghetsfrågor.

Bolagets fastigheter och utemiljöer ska ha goda miljöer för seniorer med en hög grad av tillgänglighet. Arbetet fortgår med att öka tillgängligheten i och runt bolagets fastigheter utifrån bolagets tillgänglighetsprogram. Under året kommer bolaget arbeta vidare med att tillgänglighetsanpassa bolagets hemsida.

Tillsammans med Bostadsförmedlingen i Stockholm AB och övriga bostadsbolag kommer projektet Tillgänglig bostad att fortsätta. Projektet syftar till att information kring tillgänglighet i bostaden och allmänna utrymmen och utemiljö ska göras sökbar för bostadssökande på Bostadsförmedlingens hemsida.







I enlighet med bolagets ramprogram för nyproduktion av seniorbostäder är en hög grad av tillgänglighet en grundpelare i fastigheterna. Det gäller både den enskilda bostaden, de gemensamma utrymmena och utemiljön. Där det är möjligt i den enskilda bostaden strävar bolaget efter höjd nivå av tillgänglighet, enligt bostadsutformningsstandarden SS 91 42 21.

Hörselnedsättning är ett vanligt förekommande funktionshinder hos seniorer och flera faktorer påverkar möjligheten till en god ljudmiljö. Bolaget ska beakta förbättring av hörselmiljöer i samband med underhåll och renovering i fastigheterna samt inarbeta frågan i bolagets ramprogram.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	 Rent och snyggt	71		
	 Serviceindex	81		
	 Trygghetsindex	80		
				 Nämnder och bolagsstyrelser ska omsätta lärdomar från krishantering av pandemin i uppdaterad beredskapsplanering, såsom krisledningsplanering, kontinuitetsplanering och krisledningsövningar

### 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
 Beakta förbättring av hörselmiljöer i samband med underhåll och renovering				Inarbete frågan om hörselmiljöer i våra projekteringsanvisningar
 I samarbete med Bostadsförmedlingen i Stockholm AB fortsätta att medverka till att göra resultatet av tillgänglighetsinventeringen sökbar för bostadssökande				Tillsammans med Bostadsförmedlingen göra tillgänglighetsinventeringen sökbar för bostadssökande
 Säkerställa att stockholmarna som kommer i kontakt med stadens verksamheter behandlas och bemöts likvärdigt och respektfullt	 Bemötandeindex	92		Bemötandeutbildning genomförs för funktioner inom bolaget som har daglig kontakt med hyresgäster och leverantörer
 Utifrån stadens tillgänglighetsdefinition tillsammans med bostadsbolagen fortsätta att inventera bostadsbeståndet				Utifrån framtagen definition gällande tillgänglighet kommer bolaget inventera sitt bostadsbestånd
	 Antal friställda lägenheter åt nyanlända			
				Genomföra informationsinsatser avseende våld i nära relationer

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

#### Fastighetsavdelningen

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 2022 fortsätter bolagets arbete med uppföljning av de tre driftleverantörerna för att säkerställa kvalitet och avtalsefterlevnad. Bolagets driftsamordnare har en central roll i detta arbete.

Bolaget kommer under 2022 arbeta vidare med att utveckla processen för underhållsplanering och uppdatera befintliga planer i fastighetssystemet.

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.

### **Fastighetsutveckling**

Bolaget bidrar till arbetet med att skapa äldrevänliga städer genom att tillhandahålla och tillskapa tillgängliga och trygga lägenheter som kan möta behoven hos stadens ökande antal äldre. Bolagets ramprogram för nyproduktion av seniorbostäder baseras på kunskap om äldres önskemål och behov för att skapa lägenheter med genomtänkta detaljer för en god livskvalitet, trygghet och stöd till fortsatt självständighet och kvarboende. Hyresnivåer ska hållas på en rimlig nivå så att bostäderna blir möjliga att hyra för så många äldre som möjligt.

I bolagets seniorbostäder är möjlighet till social gemenskap och gemensamma aktiviteter en viktig aspekt som också går i linje med målen för en äldrevänlig stad. Det finns därför tillgång till lokaler för social gemenskap och en vacker utemiljö som stödjer ett aktivt liv. Bolaget ger stöd för att bilda trivselråd för att öka gemenskapen i boendet. Vid vissa seniorbostäder finns aktivitetscenter som drivs av stadsdelsnämnden. Bolaget ska öka dialogen med stadsdelsförvaltningarna kring behov och möjlighet till att utöka ytorna för aktivitetscenter och gemensamhetsutrymmen.

Mot bakgrund av att det finns en stor grupp äldre som bor i otillgängliga fastigheter är det angeläget med en fortsatt utveckling av seniorbostäder som ett led i att senarelägga behovet av äldreomsorg. Staden har höjt ambitionen vad gäller möjligheten att bo i seniorbostad. Arbetet utifrån bolagets plan för utbyggnad av seniorbostäder fortgår. Bolaget kommer revidera planen då omvandling till seniorbostäder vid uppsägningar av andra boendeformer har utökats kraftigt sedan nuvarande plan beslutades år 2017.

Flera av de äldre som söker seniorlägenhet via Micasas särskilda förmedlingsregler är ålderstigna med stort hjälpbehov vilket leder till ökade förväntningar på bolagets seniorboenden. Bolaget ansvarar för att hålla samman trivselråden i fastigheterna och denna funktion har även kommit att bli en trygghetsfaktor och social funktion för bolagets hyresgäster i seniorbostäderna. Bolaget kommer se över möjligheten till fler trygghetsskapande faktorer i fastigheterna. Arbetet med att ta fram en strategi för marknadsföring av seniorbostäder som boendeform kommer fortgå.

Bolaget ska bidra med att uppfylla stadens bostadsmål för personer över 85 år. Bolaget har särskilda förmedlingsregler som bland annat syftar till att underlätta för personer över 85 att få en anpassad lägenhet inom bolagets bestånd. Stadens riktlinjer fastställer att vid biståndsbedömning av servicehus ska bland annat särskild hänsyn tas till hög ålder, över 85 år, oro och ensamhet. I bolagets befintliga bestånd finns, utöver seniorbostäder, ett antal servicehus som kan tillgodose efterfrågan hos målgruppen. Samtliga servicehus är i behov av upprustning och modernisering, det finns för närvarande beslut om upprustning av ett servicehus.






Stadens insatser till äldre personer som lever i hemlöshet ska utvecklas. Som ett led i detta arbete ska bolaget förmedla 25 lägenheter årligen i seniorboenden via SHIS till äldre över 65 år som har svårt att komma in på den reguljära bostadsmarknaden. Under 2022 ska bolaget medverka i stadens arbete med framtagande av rutiner för att arbeta med vräkningsförebyggande åtgärder riktade mot personer över 65 år som inte är i behov av socialpsykiatrisk stöd.


Bolaget deltar i det årliga arbetet med att ta fram en reviderad äldreboendeplan för staden. Antalet äldre i behov av vård- och omsorgsboende kommer öka väsentligt på sikt. Bolagets bedömning är att ökningen inte kan mötas via omstrukturering av befintliga fastigheter. Planeringsinriktningen är därför att den fortsatta utbyggnaden av framtidens moderna vård- och omsorgsboenden huvudsakligen ska ske via nyproduktion.

Utifrån äldreboendeplanen för 2022 planerar bolaget för den nybyggnation av vård- och omsorgsboenden som fastställts med staden som huvudman, totalt 11 stycken, fram till 2040. Sex nybyggnationer planeras fram till 2029. Bolagets arbete fortgår med detaljplaner för fem nya vård- och omsorgsboenden utifrån det framtagna ramprogrammet. För den första nybyggnationen, i Rinkeby, fortlöper arbetet enligt plan med

ett färdigställande hösten 2022.

Revideringen av bolagets ramprogram för vård- och omsorgsboende kommer att slutföras under 2022 med utgångspunkt i de erfarenheter som framkommit i pågående projekt och erfarenheter från pandemin. Arbetet sker i nära samarbete med stadsdelsförvaltningarna och äldreförvaltningen. Inriktningen som beslutades i samband med äldreboendeplan 2022 att pröva tio mot tidigare nio boende per grupp och fler grupper än två per våningsplan, ingår i revideringen. Inriktningen är en utgångspunkt redan nu i de pågående detaljplanarbetena och har visat sig genomförbart i två projekt.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Fortsätta arbeta för att utöka antalet gemensamhetsytor och efter beställning aktivitetscenter vid befintliga och tillkommande seniorboenden i staden				Dialog med stadsdelarna för att utöka antalet aktivitetscenter
				Utöka gemensamhetsytor i fastigheter utan aktivitetscenter
 Fortsätta att arbeta för att uppnå en hög servicegrad				Arbeta med handlingsplaner utifrån NKI för att öka servicegraden
				Stärkt uppföljning av driftentreprenörer
 säkerställa att Stockholm är en äldrevänlig stad i enlighet med WHO:s modell, där äldre kan leva ett tryggt och självständigt liv med hög livskvalitet och god hälsa				Tillhandahålla och skapa tillgängliga och trygga seniorbostäder i enlighet med framtaget ramprogram.
				Utveckla dialogen med de boende i bolagets seniorbostäder för att tillvara önskemål och synpunkter
				Delta i internationella samarbeten såsom EAN för att utveckla bolagets verksamhet
				 Socialnämnden ska i samarbete med äldrenämnden och i samråd med stadsdelsnämnderna, AB Familjebostäder, AB Svenska Bostäder, AB Stockholmshem och Micasa Fastigheter i Stockholm AB ta fram rutiner för att arbeta med vräkningsförebyggande åtgärder riktade mot personer över 65 år som inte är i behov av socialpsykiatrisk stöd
				 Äldrenämnden ska i samarbete med kommunstyrelsen och i samråd med stadsdelsnämnderna och Micasa Fastigheter i Stockholm AB ta fram en sammanhållen digitaliseringsplan för äldreomsorgen

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				 Äldrenämnden ska i samråd med stadsdelsnämnderna och Micasa Fastigheter i Stockholm AB se över stadens beredskap vid värmeböljor ur ett verksamhetsperspektiv

## 2. En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt

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


Bolaget fortsätter utveckla sitt arbete utifrån Stockholm stads näringslivspolicy. Micasa Fastigheter är ledande inom segmentet boende för äldre inom Stockholm stad och huvuduppdraget är att tillhandahålla ändamålsenliga lokaler till stadens verksamheter. Bolagets verksamhet inom samhällsfastigheter bedrivs på en konkurrensutsatt marknad och privata aktörer ökar sin närvaro parallellt med bolaget. Stadens äldreboendeplan säkerställer en blandning av nyproduktion fördelat på privata alternativ och den nyproduktion som bolaget bedriver.

Även om bolagets främsta uppdrag är att tillhandahålla lokaler åt stadens verksamheter så hyrs en stor del av fastigheterna ut till privata lokalhyresgäster samt hyresrätter för seniorer. Bolaget arbetar för att det ska bli en bra sammansättning av hyresgäster som passar varandra inom fastigheterna. Bolaget ska erbjuda ett utbud som kompletterar de huvudsakliga kundernas behov och önskemål. Genom att säkerställa att hyresgästerna har bra miljöer bidrar bolaget till att stimuleras tillväxt och företagsamhet. Ändamålsenliga och väl skötta fastigheter som är fullt uthyrda ger förbättrad service inom respektive närområde och bidrar till tillgänglighet för medborgarna. Bolagets fastigheter finns representerade i hela staden vilket ger stor möjlighet att bidra positivt med attraktiva inkluderande miljöer samt stärka näringslivets tillväxt i alla stadsdelar, inte minst i ytterstadsstadsdelarna. Bolaget deltar även i lokala fastighetsägarföreningar för att skapa tryggare och attraktivare miljöer. Bolagets kontor med placering i Husby bidrar till att ge området attraktiva miljöer samt stärka det lokala näringslivet.

För att stimulera tillväxt och företagsamhet ser bolaget upphandlingar som ett viktigt verktyg. Micasa Fastigheter är en beställarorganisation som upphandlar all drift av fastigheterna. Det valet har gjorts för att använda bolagets resurser på ett effektivt sätt, samtidigt främjar det ett starkt näringsliv. Inför upphandling av nyproduktionsprojekten sker fördjupat kontakt med marknaden för att presentera projekten samt för att diskutera och presentera kommande affärsmodell. Bolaget ingår och arbetar aktivt i Rättvist byggande tillsammans med övriga fastighetsbolag inom staden. Arbetet syftar till att motverka ekonomisk brottslighet, illegal arbetskraft och oegentligheter i byggbranschen. Arbetet omfattar tydliga arbetsrättsliga villkor, utbildningar, kartläggning av underentreprenörer samt oannonserade kontroller på byggarbetsplatser.

Bolaget kommer att fortsätta erbjuda praktikplatser för att dela med sig av kunskap om branschen.

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

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Tillsammans utveckla Stockholms stad som en företagsvänlig stad i linje med stadens ambitioner inom näringslivsområdet. I detta arbete är NKI-mätningar, relevanta kontaktytor och dialog mellan staden och näringslivet viktiga och prioriterade delar.				Inför upphandling av nyproduktionsprojekten sker fördjupat kontakt med marknaden för att presentera projekten

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

Det är angeläget med en fortsatt utveckling av seniorbostäder för att möta efterfrågan och behoven hos stadens ökande andel äldre. Arbetet utifrån bolagets plan för utbyggnad av seniorbostäder fortgår. Tre av markanvisningarna bolaget erhållit för vård- och omsorgsboende innehåller även seniorbostäder. En markanvisning har även erhållits för att utveckla bolagets fastighet De Gamlas Vänner 7 med seniorbostäder. Ett antal markanvisningsansökningar har gjorts där bolaget väntar på besked.

I dialog med stadsdelsförvaltningarna prövas alltid möjligheten till omvandling till seniorbostäder vid uppsägningar av andra boendeformer. För tillfället pågår projekt i fem fastigheter, där inriktnings- eller genomförandebeslut har fattats, för anpassning till seniorbostäder. Dessa projekt kommer att ge ett tillskott på cirka 500 seniorbostäder och vara färdigställda under perioden 2022 till 2024. Utredningar i tidigt skede pågår för ytterligare tre fastigheter där seniorbostäder prövas. Dessa tre fastigheter skulle kunna ge ytterligare ca 250 seniorlägenheter. Därtill kommer ytterligare en utredning som startats tillsammans med en stadsdelsförvaltning.





Med anledning av att omvandlingen till seniorbostäder i befintliga fastigheter har utökats kraftigt sedan bolagets plan för utbyggnad av seniorboenden beslutades 2017 kommer bolaget revidera planen under året. Planen kommer då också förtydligas gällande var i staden nya seniorbostäder ska tillkomma och när i tiden dessa ska stå klara. Arbetet görs för att säkerställa att seniorbostäderna möter de behov som framtidens äldre har till funktion, antal och placering.

Arbetet fortgår också med att utveckla seniorbostäder som boendeform och det nya ramprogrammet för seniorbostäder kommer att implementeras. Arbetet med ramprogrammet för seniorboende och utvecklingen av bolagets strategier för utbyggnaden förankras i staden framför allt med Stadshus AB, kommunstyrelsen och äldreförvaltningen så att bolagets planering motsvarar stadens behov och äldreboendeplanen. Bolaget har också påbörjat arbetet med att ta fram en strategi för marknadsföring av seniorbostäder som boendeform inom ramen för bolagets planerade utökning av seniorlägenheter.

Bolaget deltar i socialförvaltningens arbete med utbyggnad av boenden för personer med funktionsnedsättning. Arbetet fortgår med en detaljplan i Stureby för att uppföra ett LSS boende åt Enskede-Årsta-Vantörs stadsdelsnämnd. Det LSS boende som bolaget ska uppföra åt Rinkeby-Kista stadsdelsnämnd i Husby beräknas vara färdigställt i början av 2023. Markanvisningar har sökts på tre tomter i Skärholmen för att uppföra LSS boenden åt stadsdelsnämnden. Planbesked har erhållits för två av tomterna och markanvisningar inväntas.

Bolaget fortsätter samarbetet 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. Bostäder inom sju fastigheter hyrs för närvarande ut till SHIS.

Micasa Fastigheter kommer fortsatt att utveckla sina processer och sin kompetens inom nyproduktion. I detta ingår att utveckla kompetensen inom träbyggnation

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Fortsätta arbeta för att skapa tillgängliga gröna, trygga och trevliga utemiljöer för såväl boende som personal i och omkring fastigheterna	 Utemiljöindex	86		Fortsätta att utveckla utemiljöer kring bolagets byggnader. Arbetet följs upp genom kundenkäter.
 Fortsätta bygga seniorbostäder och tillsammans med Stadshus AB, kommun-styrelsen och äldrenämnden fortsätta att se över bolagets strategi för utbyggnad av seniorbostäder utifrån stadens definition och behov, i enlighet med Boendeplanen				Plan och strategi för utbyggnad av seniorboende revideras
 Verka för att fler byggnader uppförs i trämaterial				Utöka bolagets kompetens inom området byggnation i trä och fatta beslut om ett projekt som ska byggas i trä

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

Micasa Fastigheter har sedan lång tid tillbaka haft höga ambitioner på transportområdet och har endast elbilar i den egna bilpoolen. I bolagets resepolicy framgår en tydlig prioriteringsordning till förmån för miljövänliga transportsätt och bildelning. Bolaget har i remissvar förordat att staden ställer gemensamma krav förentreprenader i samarbete med Trafikverket, Göteborgs stad och Malmö stad för att skapa stabilitet och förutsägbarhet för entreprenörer och leverantörer för att gynna en miljösmart utveckling.

I bolagets planering för att möjliggöra distansarbete, i syfte att nå målet för en attraktiv arbetsplats, ser vi att antalet resor till och från arbetet sannolikt kommer att minska.

### 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 har i sin verksamhetsplan arbetat in relevanta miljökrav utifrån stadens miljöprogram 2020-2023 och dess anslutande bilagor. Bolaget arbetar i enlighet med den lokala klimathandlingsplan som togs fram 2021. Handlingsplanen ska även på en bolagsövergripande nivå se över andra möjligheter till klimatåtgärder eller kompensationsåtgärder för att närma sig det beting som åligger Micasa Fastigheter enligt stadens klimathandlingsplan (*1315 ton till 2024*).






Energieffektivisering ingår 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. Bolaget arbetar vidare med att driftoptimera fastigheterna för att säkerställa ett gott inomhusklimat och sänka energiförbrukningen.










För att öka mängden egenproducerad förnybar energi planeras två nya solcellsanläggningar färdigställas under 2022. I samband med tak- och fasadprojekt ska möjligheten till installation av solpaneler beaktas. Bolaget kommer även se över möjligheten att byta uppvärmningskälla i fastigheter som värms med direktverkande el. Ren luft i centrala staden är något som Micasa vill bidra till. Ett pilotprojekt på fastigheten Filen 4 avseende fasadputs med luftrenande egenskaper kommer därför att påbörjas under året.

Micasa Fastigheter arbetar för att ha kontroll på de material som byggs i våra fastigheter. Bolaget lutar sig mot Byggvarubedömningens kriterier för rekommenderade val av material och produkter. Genom att kontrollera vilka material som byggs in har bolaget koll på att andelen väderutsatt zink minskas och att verka för halogenfria materialval. En stor andel av de produkter och material som utgör en byggnad innehåller plast. Att minska mängden emballage och plaster innehållande farliga ämnen är något som bolaget arbetat med under en längre tid. Bolaget kommer fortsatt att utreda vilka typer av plaster som kan undvikas vid produktion och förvaltning. Bolaget kommer under året arbeta vidare med att minimera byggavfall inom ramen för cirkulärt byggande. Ett pilotprojekt kommer att genomföras avseende cirkulärt byggande under 2022.





Bolagets verksamhetsplan kommuniceras inom bolaget för att leda verksamheten. Riktade kommunikationsinsatser om bland annat avfallshantering, energispartips och bolagets miljöarbete görs till bolagets hyresgäster via hemsida och hyresbladet under året. Information om stadens miljöprogram publiceras på bolagets hemsida. En hållbarhetredovisning tas fram för att beskriva bolagets hållbarhetsarbete


Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Bidra till att uppnå stadens mål för matavfallsinsamling				Utöka antalet hämtställen
 Delta i stadens fortsatta arbete med (Livscykelanalys) LCA i byggprocessen och miljö- och hälsoskyddsnämndens utredning av kravnivå för byggmaterials klimatpåverkan				Aktivt delta i stadens arbete med LCA
 Fortsätta arbetet med att energieffektivisera, bland annat med hjälp av digitala verktyg för energistyrning och energilagring samt genom ökad egen energi-produktion				Effektivisering av styrning av fastigheterna
				Pilot med AI-styrning av två fastigheter
 Fortsätta att verka för att utöka antalet solceller vid nybyggnation såväl som på befintliga fastigheter				

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Med stöd av miljö- och hälsoskyddsnämnden fortsätta byta ut energiineffektiva armaturer för mer energieffektiv belysning med lika eller förbättrad ljus-kvalitet när dessa uppnått sin livslängd				Genomföra underhållsprojekt där belysning moderniseras
 Med stöd av miljö- och hälsoskyddsnämnden, fortsätta arbetet med en utfasning av direktverkande el för uppvärmning och föreslå elbesparande alternativ				Utreda möjligheten för utfasning av direktverkande el
 Nämnder och bolagsstyrelser ska förse parkeringsplatser i garage och på sina fastigheter med laddplatser med minst normalladdning enligt planen 20 procent till 2023, 50 procent till 2026 och 100 procent i innerstaden och 80 procent utanför innerstaden till 2030. Målen för 2030 ska prövas 2026 i ljuset av teknikutvecklingen och tillgängliga affärsmodeller. Vidare successivt förse minst 50 procent av parkeringsplatserna för den egna verksamheten med minst normalladdning till 2026. Målet för 2030 är 100 procent i innerstaden och 80 procent utanför innerstaden. Utrullningsplaner ska tas fram				Bolaget samarbetar med förvaltningar och bolag inom staden för att nå uppställda mål gällande laddplatser
 Prioritera och åtgärda klimatrelaterade risker såsom effekter av skyfall och värmeböljor				Genomföra klimatåtgärder i planerat underhåll
				 Genomföra åtgärder för att stärka förmåga att hantera effekter av värmebölja. Det innebär att åtgärder riktas mot att göra Stockholm och respektive verksamhet mer förberett att hantera höga temperaturer vid värmebölja, så att risken för negativ påverkan på människors liv och hälsa minskar.
				Initiera samarbete med bolag och förvaltningar kring dagvattenhantering

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				Ta hänsyn till risker för översvämning och värmeböljor vid planering av nyproduktion
	 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	90 %	90 %	
	 Andel LCA-beräknade nybyggnadsprojekt (Ny!)	100 %	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Andel nyproducerade byggnader utan koppar, zink eller dess legeringar i tak-, fasadplåt eller stuprör som kan spridas till dagvattnet	100 %		Bolaget ställer krav i upphandlingar gällande nyproducerade 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	0 %		
	 El- och värmeproduktion baserad på solenergi	410 MWh	5 320 MWh	Installera nya solcellsanläggningar
	 Köpt energi för värme, tappvarmvatten, komfortkyla samt fastighetsel (enligt Boverkets definition för fastighetsenergi) per kvadratmeter A-temp (kWh/m <sup>2</sup> )	121,78 kWh/m <sup>2</sup>		Energieffektivisering genom bland annat driftoptimering
	 Minskning av CO <sub>2</sub> e till 2023	1 315	Tas fram av nämnd/bolagsstyrelse	
	 Minskning av ton CO <sub>2</sub> e till år 2023	340		Fortsätta använda biokol i planteringsjord för att jordförbättra bolagets perennplanteringar Genomföra pilotprojekt avseende cirkulärt byggande



Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	 Relativ energieffektivisering i stadens verksamheter (fastighetsförvaltande bolag och nämnder)	4 %	4 % energieffektivisering relativt 2018	
	 Totalt köpt energi i stadens verksamheter	101,5 GWh	1945 GWh	
				Bolagets utemiljöer gynnar den biologiska mångfalden
				 Kommunstyrelsen ska i samarbete med exploateringsnämnden, fastighetsnämnden, idrottsnämnden, miljö- och hälsoskyddsnämnden, socialnämnden, stadsbyggnadsnämnden, utbildningsnämnden, trafiknämnden, äldrenämnden, stadsdelsnämnderna, AB Familjebostäder, AB Stockholmshem, AB Svenska Bostäder, Micasa Fastigheter i Stockholm AB, SISAB samt Stockholm Vatten och Avfall AB implementera handlingsplanen för klimatanpassning vid skyfall och värmeböljor
				 Kommunstyrelsen ska i samarbete med trafiknämnden och stadsdelsnämnder och i samråd med fastighetsnämnden och de fastighetsägande bolagen B Svenska Bostäder, AB Familjebostäder, AB Stockholmshem, Micasa Fastigheter i Stockholm AB och SISAB genomföra kompletterande risk- och sårbarhetsanalyser (RSA) för skyfall inom utpekade riskområden

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				 Kommunstyrelsen, exploateringsnämnden, fastighetsnämnden, idrottsnämnden, miljö- och hälsoskyddsnämnden, socialnämnden, stadsbyggnadsnämnden, trafiknämnden, utbildningsnämnden, äldrenämnden, stadsdelsnämnderna, AB Familjebostäder, AB Stockholms hem, AB Svenska Bostäder, Micasa Fastigheter i Stockholm AB, SISAB samt Stockholm Vatten och Avfall AB ska fortsätta att arbeta med handlingsplanen för klimatanpassning vid skyfall och värmeböljor

### 3. En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden

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








Bolaget planerar sin verksamhet utifrån att vara långsiktigt självfinansierad. Arbetet med att se över bolagets fastigheter ur ett tekniskt, ekonomiskt och behovsmässigt perspektiv fortsätter. Ett arbete med att ta fram affärsplaner för alla fastigheter inleddes under 2021 och fortsätter under 2022. Bolagets underhållsplanering är underlag för hur fastigheternas framtid formas. Arbetet fortsätter under 2022 med att anpassa och förbättra systemstödet Fast2 för underhållsstatus och underhållsplanering.

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 strategiskt viktig och att det finns ett långsiktigt behov. Bolaget kan inte hantera de aktuella projekten samtidigt utan en prioritering kommer att behöva göras. Flera stora upprustningar gör att investeringsvolymen kommer vara högre ett antal år tills underhållet är åtgärdat. Ur ett långsiktigt perspektiv kommer dessa projekt vara till stor nytta för bolaget samt för stockholmarna. Bolaget jobbar med aktiv fastighetsförvaltning och utvärdering om fastigheter ska avyttras görs löpande utifrån stadens behov, tekniska status samt ekonomi.

För att bolagets drift, underhåll och utveckling av fastigheterna ska bli så bra som möjligt krävs stort samarbete med stadens verksamheter som hyr bostäder och lokaler i bolagets fastigheter. Varje år hålls gemensamma underhållsmöten för att sätta en planering och prioritering av kommande års underhåll och utveckling av fastigheterna. Båda parterns roll är av stor vikt i det arbetet för att få effektiva och bra lokaler som kan nyttjas över lång tid. Samverkansavtalet mellan Micasa och Stockholms stad fastställer att dessa planer ska tas fram gemensamt. Stadens äldreboendeplan är styrande i dessa diskussioner och i prioritering av fastigheter och projekt. Internt på bolaget finns en struktur med att projekt tas upp i ett projektråd och sedan i ett Fastighetsråd för att säkerställa att alla aspekter i utvecklingen av bolagets fastigheter tas med. Som stöd i projekten använder bolaget ett projektstödsverktyg. 2022 bli andra året som verktyget används och viss utveckling kommer att göras under året.

Bolaget kommer fortsatt arbeta för en effektiv verksamhet och administration. Arbetet fortsätter för att hålla nere driftkostnaderna samtidigt som hög service kan ges. Som beställarorganisation är det viktigt att uppföljningen av upphandlade avtal görs samt kontroll av leverantörernas utförda arbeten. Stor del av

bolagets intäkter kommer från bostadshyror, vilken förhandlas årligen med Hyresgästföreningen. Under 2022 fortsätter samarbetet med Hyresgästföreningen med att ta fram en mer transparent och systematiserad hyresförhandlingsprocess.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 I samband med behov av periodiskt underhåll av särskilda boenden noga värdera investeringsutgifterna med tillkommande hyreseffekter i förhållande till behovet av fastigheten och vilka andra alternativ som finns				Vid behov av periodiskt underhåll prövar bolaget stadens strategiska behov av fastigheten i dialog med berörd förvaltning, kommunstyrelsen och Stadshus AB
	 Andel administrations- och indirekta kostnader	4,4 %		
	 Avvikelse investeringsbudget, %	745 mnkr		
	 Direktavkastning	2,88 %		
	 Driftkostnad/kvm	596		
	 Resultat efter finansnetto(mnkr)	39		
	 Soliditet, %	27,9		

### 3.2. Stockholm använder skattemedlen effektivt till största nytta för stockholmarna

#### Effektivare hantering av lokaler och god dialog

Lokaleffektiviseringar är en fortsatt viktig frågeställning i bolagets dialog med stadens förvaltningar kring deras förhyrningar och utvecklingen av fastigheterna. Bolaget ser alltid över möjligheterna till att hyra ut tomställda lokaler temporärt under en omställningsprocess. Under året kommer bolaget verka för en sänkt vakansgrad inom komplementlokaler.

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 och eventuellt planera för annan användning exempelvis seniorbostäder. Under året kommer bolaget utveckla den strategiska planeringen och arbeta fram affärsplaner för de viktigaste fastigheterna. Dessa är väl förankrade i underhållsplaner och stadens behov av bostäder och verksamhetslokaler.

Samverkansavtalet ställer utökade krav på bolagets dialog med stadens förvaltningar. Underhållsåtgärder i fastigheterna prioriteras tillsammans med stadens förvaltningar. Bolaget ska ha väl utvecklade underhållsplaner vilket även innefattar fastigheternas inre miljö så att de kan utgöra ett bra underlag för samordning och övergripande bedömningar.

Dialogen och samarbetsformerna med stadens förvaltningar ska vara god. Arbetet fortgår för att uppnå en hög servicegrad och ökad nöjdhet med bolagets service och erbjudande. Utifrån framtagna handlingsplaner efter genomförda kundenkäter kommer det vara fokus på ökad tillgänglighet, återkoppling i pågående ärenden och fler kundbesök. Arbetet kommer att fortsätta med att utveckla mina sidor som en del i dialogen med stadsdelsförvaltningarna. Husmöten och utvecklingsmöten kommer fortsatt vara en viktig del i dialogen med stadens förvaltningar. Den tolkningsgrupp som tillsattes i

samband med samverkansavtalet kommer vara ett viktigt forum för att utveckla arbetet inom avtalet.

### **Medarbetare**

Bolaget fortsätter arbetet med att utveckla ledarskapet genom bland annat fokusdagar. Inriktningen för nästa år är att utveckla ledarskapet i enlighet med stadens nya chefsprofil samt öka utbytet och samarbetet chefer emellan. Målet är att säkerställa att bolagets chefer leder effektivt och enhetligt utifrån verksamhetens behov och överenskomna metoder.

Bolaget fortsätter också arbetet med att tydliggöra interna rutiner och processer, som sedan görs tillgängliga i personalhandbok och chefsrummet, bolagets samarbetsyta för chefer. I samband med nyupprättade processer och vid årliga processer såsom exempelvis lönerevision hålls interna utbildningsinsatser för chefer i syfte att stärka ledarskapet och säkerställa enhetlig hantering över hela bolaget. Vid behov genomförs även utbildningsinsatser för bolagets medarbetare. Bland annat kommer utbildningar inom hot och våld samt likabehandling att genomföras under kommande år i samband med att riktlinjer och rutiner revideras.

Under året planeras fortsatt arbete med värderingsveckor, då vi parallellt med det ordinarie arbetet erbjuder aktiviteter och inslag som särskilt uppmärksammar bolagets värderingar, för att stärka engagemang och medarbetarskap, och inspirera till utveckling. Bolagets hälsogrupp med representanter från olika avdelningar genomför aktiviteter som främjar hälsa på arbetsplatsen. Medarbetarsamtal hålls löpande under året för att säkerställa kontinuerlig uppföljning och återkoppling, och möjlighet att fånga upp behov av utvecklingsinsatser.

### **Effektiva inköp**

Bolagets inköp ska kännetecknas av ett kompetent och affärsmässigt agerande inom ramen för gällande lagar såsom Lagen om offentlig upphandling, stadens övergripande policys samt bolagets inköps- och upphandlingspolicy. Det innebär att aktivt tillvarata de möjligheter som gällande lagstiftning (LOU) medger för att uppnå konkurrensneutrala och kostnadseffektiva inköp av hög kvalitet.

I syfte att få in kvalificerade anbud bevakar bolaget marknaden kontinuerligt och har löpande dialog med leverantörer inför kommande upphandlingar. Bolaget marknadsför även stora byggprojekt och kommande inköpsbehov i olika forum. Bolaget utvecklar effektiva rutiner tillsammans med befintliga leverantörer samt genomför regelbunden leverantörsuppföljning för att säkerställa att fördelningen mellan leverantörer sker enligt avtal. Micasa Fastighets uppförandekod används som ett underlag i bolagets upphandlingar

### **Systematiskt kvalitetsarbete**

Bolaget arbetar aktivt för att hålla en hög kvalitet genom att främja kvalitetsutveckling, innovation och digitalisering. Bolaget har etablerat ett IT-råd baserat på PM3 där verksamhetsutvecklings-frågor med behov av systemstöd hanteras. Bolaget är certifierat för miljö och energi (ISO 14 001 & 50 001) vilket ger ett gott stöd för ett systematiskt kvalitetsarbete. En översyn av bolagets beskrivna processer genomförs årligen och ledningsgruppen går regelbundet igenom utvecklingsbehov vid "ledningens genomgång".

Kvalitetsutveckling och digitalisering kommer att vara fortsatt viktiga områden under 2022 för att utveckla och effektivisera bolagets fastigheter och verksamhet. Bolaget avser därför att under 2022 delta i stadens kvalitetsutmärkelse. Bolaget arbetar vidare med att kartlägga och utveckla arbetssätt och processer inom bolaget i syfte att säkerställa ständig förbättring och effektivare flöden. Bolaget fortsätter att se över möjligheter till att införa AI i någon av bolagets service eller tjänster. Här finns ett behov av att öka kompetensen inom området i bolaget.

Ett arbete har startat i syfte att utveckla fastighetsinformationen som ger ett mer digitaliserat och effektivt arbetssätt inom förvaltning genom att nyttja ritningsmodellen och fastighetssystemet Fast2 för information i fastighetsförvaltning samt att vidareutveckla ritningssystemet till en 3D-modell. Detta kommer att leda till bättre information om bolaget fastigheter vilket kommer effektivisera bolagets

projekthantering och underhållsplanering. Dessutom finns möjlighet till automation mellan olika system för att minska risken för fel som det idag kan bli vid manuell inmatning av information.

De fastighetsövervakningssystem som bolaget har med sensorer och styrfunktioner för att övervaka fastigheterna i realtid fortsätter att utvecklas i syfte att utvidga möjligheterna till driftarbete på distans och minska fastigheternas energianvändning. Bolaget kommer under året fortsätta modernisera fastighetsövervakningssystemen och även påbörja ett arbete med att integrera andra fastighetstekniska installationer som till exempel brandlarmsystem och servicefunktioner för hissar till befintliga system för att på så sätt ta tillvara digitaliseringens möjligheter till effektiviseringar och högre kvalitet. Micasa fortsätter att tillsammans med bostadsbolagen bistå äldrenämnden och stadsdelsnämnderna med införandet av smarta lås i bolagets seniorbostäder.



Mina sidor kommer att utvecklas, för att möjliggöra att både direkthyresgäster och stadsdelsförvaltningar ska kunna följa sina felanmälningar över internet. Bolaget kommer att utvärdera pilotprojektet med elektroniska nyckelskåp och därefter fortsätta utbyggnad. Syftet med skåpen är att minska resandet för bolagets entreprenörer.










Bolaget deltar i flera nätverk tillsammans med systerbolagen inom områden som EU-frågor, förvaltning, IT, hållbarhet och miljö, ekonomi, HR och kommunikation där bolagen delar med sig av sina erfarenheter och lär av andra. Bolaget utvecklar samverkan med stadsdelsnämnderna för bättre rutiner i underhållsplanering.




Stadens arbete med välfärdsteknik ska utvecklas och samordnas. Inom detta område finns en stor potential att förbättra omsorgen och öka tryggheten för den enskilde. Bolaget ska fortsätta att bistå äldrenämnden med införandet av smarta lås i bolagets seniorbostäder. Under ledning av äldrenämnden ska bolaget även bistå i arbetet med att ta fram en sammanhållen digitaliseringsplan för äldreomsorgen.

Bolaget deltar i stadens arbete med Verklighetslabb Stureby, vilket är ett samarbete mellan staden, näringslivet, KTH, KI och Södertörns högskola, där olika typer av produkter testas och utvecklas för att skapa framtidens välfärdsteknik. Inom ramen för bolagets arbete med ramprogrammet för seniorbostäder finns ett samarbete med akademien. Bland annat kommer de nya seniorbostäderna planeras utifrån en studie framtagen av forskare på Chalmers som handlar om potential för kvarboende genom optimala rumssamband.

Bolaget delar utmaningen med staden förvaltningar och bolag, för molntjänster vilket upplevs påverka möjligheten att bedriva förändringsarbete genom förhindra nyttjandet av vissa system. Tillgång till kompetens inom vissa områden är också en kritisk faktor.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Arbeta för att höja prognossäkerheten för investeringar				Utveckla projektprocessen
 Bidra till en aktiv fastighetsförvaltning för att skapa utrymme för investeringar samt genomföra försäljningar av fastigheter som staden inte har behov av				Kontinuerligt uppdatera bolagets plan för försäljningar av fastigheter

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Fortsätta att 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, om ekonomiskt fördelaktigt, överlåta ett pågående vård- och omsorgsboendeprojekt, i planeringsskede, till extern byggaktör, för tredjepartsuthyrning till staden				Bolaget utreder noggrant möjligheten att överlåta ett pågående vård- och omsorgsboendeprojekt, i planeringsskede, till extern byggaktör, för tredjepartsinhyrning till staden och för dialog med stadsdelarna kring frågan
 Fortsätta att tillsammans med bostadsbolagen bistå äldrenämnden och stadsdelsnämnderna med införandet av smarta lås i bolagets seniorbostäder i bostadsbolagens bestånd				Fortsatt samarbete med äldreförvaltningen kring smarta lås
 Minska administrativa och driftkostnader med 1% och öka satsningen på underhåll med motsvarande belopp				Fortsatt prioritering av underhåll före drift- och administrationskostnader
				Fortsatt samplanering med stadsdelsförvaltningarna gällande planering av underhåll
 Säkerställa att det finns resurser och kompetens för ett effektivt och ändamålsenligt informations säkerhetsarbete				Genomföra en bolagsövergripande riskanalys avseende informationssäkerhet och personuppgiftshantering
				Utveckla systemstödet för registerförteckning
	 Aktivt Medskapandeindex	79	83	
	 Andel investeringsprojekt som vid beslut om genomförande avviker mer än 15 procent jämfört med senast fattade inriktningsbeslut	0 %	0 %	
	 Andel upphandlade avtal där kontinuerlig uppföljning genomförts	100 %	93 %	
	 Andel upphandlingar där marknadsdialog har genomförts	80 %	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Index Bra arbetsgivare	87	84	

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	 Sjukfrånvaro	5 %	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Sjukfrånvaro dag 1-14	3,5 %	Tas fram av nämnd/styrelse	
				 Periodisk genomgång av behörigheter i ekonomisystemet har genomförts

# Verksamhetsplan 2022

## Moderbolaget Stockholms Stadshus AB



# Innehållsförteckning

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





## Sammanfattning

### Bolagets uppgift



### 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
	 Antal aspiranter som fått Stockholmsjobb	0 st	800 st	
	 Antal tillhandahållna platser för feriejobb	0 st	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Antal tillhandahållna platser för Stockholmsjobb	0 st	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Antal ungdomar som fått feriejobb i stadens regi		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
 Fortsätta följa dotterbolagens arbete med och tillämpning av stadens trygghetsprogram och säkerhetsprogram				Moderbolaget ska löpande följa upp att bolagen arbetar i enlighet med trygghets-säkerhetsprogrammet. Genomföra informationsmöten, i förekommande fall tillsammans med stadsledningskontoret. Särskild uppföljning av bolagens arbete görs i samband med tertialrapportering. Under året kommer minst en särskild rapport om bolagens arbete föreläggas koncernstyrelsen.
 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 fortsätta följa Stockholmshems arbete för att bolagets flytt till Skärholmen ska kunna verkställas i enlighet med plan.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				 Kommunstyrelsen ska i samarbete med Stockholms Stadshus AB samordna och intensifiera arbetet med att markant öka stadens kunskaper om och samlade förmåga inom säkerhetsskydd samt tydliggöra ramarna för stadens säkerhetsskyddsorganisation
				 Nämnder och bolagsstyrelser ska omsätta lärdomar från krishanteringen av pandemin i uppdaterad beredskapsplanering, såsom krisledningsplanering, kontinuitetsplanering och krisledningsövningar
				 Nämnder och bolagsstyrelser som omfattas av säkerhetsskyddslagen ska säkerställa att det finns resurser och kompetenser tillgängliga i den utsträckning som krävs för att upprätthålla säkerhetsskyddet och bidra i utvecklingen av stadens säkerhetsskyddsorganisation

**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
---	-----------	--------	-------------	-----------

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Fortsätta följa och säkerställa dotterbolagens arbete och tillämpning av stadens näringslivspolicy				<p>Moderbolaget kommer tillsammans med Stadsledningskontoret bjuda in bolag för information och uppföljning av näringslivsarbetet. Moderbolaget kommer också följa bolagens arbete genom särskild rapportering i tertialrapporterna och minst en fördjupning kommer föreläggas koncernstyrelsen i ett särskilt ärende.</p>

## 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				<p>Moderbolaget medverkar i relevanta grupper. I detta ingår bl.a. att planering för bostadsbyggandet för allmännyttan samordnas i regelbundna byggchefsmöten och samordningsmöten, där exempelvis moderbolaget, bostadsbolagen och exploateringskontoret är representerade.</p>



## 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
---	-----------	--------	-------------	-----------





Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Fortsätta följa och säkerställa dotterbolagens arbete med och tillämpning av stadens miljöprogram och klimathandlingsplan				Moderbolaget kommer löpande följa upp att bolagen arbetar i enlighet med det nya miljöprogrammet. Moderbolaget ansvarar också för införandet av ett miljönätverk för bolagen, genomföra informationsmöten tillsammans med stadsledningskontoret. Särskild uppföljning av bolagens arbete och miljömål sker i samband med tertialrapportering och minst en fördjupad analys kommer föreläggas koncernstyrelsen i ett särskilt ärende.
 Säkerställa att dotterbolagen löpande prövar möjligheten till lokal elproduktion genom solceller				Löpande uppföljning av dotterbolagens elproduktion genom solceller, särskilt i samband med tertialrapportering.
 Säkerställa och följa upp Stockholm Exergis energieffektiviseringar i enlighet med stadens klimathandlingsplan				Tillsammans med Stockholm Exergi följa upp gjorda effektiviseringar i syfte att dessa ska bidra till uppfyllandet av stadens miljömål. Särskild uppföljning och rapportering görs i samband med tertialrapport 1.
 Tillsammans med kommunstyrelsen utveckla kommunkoncernens strategiska planering och uppföljning för en långsiktigt hållbar energi- och elförsörjning				Moderbolaget ska tillsammans med kommunstyrelsen ha den strategiska rollen för kommunkoncernen. Exempel på konkreta aktiviteter är att delta i planering och verkställande av nytt kraftvärmeverk i Lövsta, följa bolagens införande av solcellsanläggningar, och att samverka med Ellevio, Svenska Kraftnät, Stockholm Exergi mfl.
	 Minskning av CO2e till 2023	118 100	Tas fram av nämnd/bolagsstyrelse	






Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				 SISAB ska med stöd av Stockholms Stadshus AB och miljö- och hälsoskyddsnämnden jämföra miljöprogrammet med standarden i Miljöbyggnad Silver och bolagets projekteringsanvisningar, och utifrån stadens miljöprogram tillsammans med krav på god och hälsosam inomhusmiljö identifiera och ta fram en kravnivå för nyproduktion inom staden
				 Stockholm Vatten och Avfall AB ska i samråd med kommunstyrelsen ta fram ett stadsövergripande kommunikationskoncept för ökad matavfallsinsamling i stadens verksamheter i samarbete med stadsdelsnämnderna, Stockholms stadshus AB, AB Familjebostäder, AB Stockholmshem, AB Svenska Bostäder, utbildningsnämnden, socialnämnden och servicenämnden

### 3. En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden

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

#### 3.2. Stockholm använder skattemedlen effektivt till största nytta för stockholmarna

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Leda och följa upp arbetet med strukturförbättringar i fastighetsbeståndet för att renodla och effektivisera stadens fastighetsbestånd				Genomföra minst ett av, de av Utskottet till SAMS identifierade pilotprojekten.
				Moderbolaget ska genom deltagandet i bl a Utskottet till SAMS se över lämpliga projekt för samverkan med externa aktörer
	 Aktivt Medskapandeindex	83	83	
	 Andel upphandlade avtal där kontinuerlig uppföljning genomförts	100 %	93 %	
	 Andel upphandlingar där marknaddialog har genomförts	100 %	Tas fram av nämnd/styrelse	

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	 Index Bra arbetsgivare	84	84	
	 Sjukfrånvaro	3 %	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Sjukfrånvaro dag 1-14	2 %	Tas fram av nämnd/styrelse	
				 Kommunstyrelsen ska i samarbete med Stockholms Stadshus AB ta fram en långsiktig modell för hantering av ansvar och kostnader rörande IoT, sensorer, datakommunikation och datahantering
				 Periodisk genomgång av behörigheter i ekonomisystemet har genomförts

# Verksamhetsplan 2022

## S:t Erik Försäkrings AB



## Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning</b> .....	<b>3</b>
<b>Bolagets uppgift</b> .....	<b>3</b>
<b>Ekonomisk analys</b> .....	<b>3</b>
<b>1. En modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla</b> .....	<b>3</b>
<b>2. En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt</b> .....	<b>5</b>
<b>3. En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden</b> .....	<b>5</b>

### Bilagor

*Bilaga 1: Budget RB o BB 2022 SEF*

## **Sammanfattning**

S:t Erik Försäkrings AB ska svara för att det finns en effektiv riskfinansiering av anläggningar och verksamheter ägda av staden och närstående bolag. Bolaget ska förbättra riskhanteringen för samtliga berörda enheter inom kommunkoncernen. S:t Erik Försäkrings AB ska vara det bästa och mest kostnadseffektiva alternativet för stadens nämnder och bolagsstyrelser.

S:t Erik Försäkring AB ska bland annat ge stöd till stadens nämnder och bolagsstyrelser i arbetet med att identifiera risker samt att förebygga och minimera skadeverkan.

Det prognostiserade rörelseresultatet innan skatt för 2022 beräknas till 1 miljon kronor och motsvarar ägarens resultatkrav.

## **Bolagets uppgift**

### **Ägardirektiv i Kommunfullmäktiges budget för 2022-2024**

S:t Erik Försäkrings AB ska stödja det olycks- och skadeförebyggande arbetet i kommunkoncernen med fokus på försäkringsbara risker samt risker som omfattas av lagen om skydd mot olyckor.

Bolaget ska medverka och teckna samtliga sakförsäkringar som stadens nämnder och bolagsstyrelser har behov av samt optimera den försäkringsrisk som bolaget själv tar, i förhållande till fastslagen risknivå.

Genom premiesättning säkerställa att skademinimerande och riskförebyggande arbete premieras

### **Bolagets uppgift**

S:t Erik Försäkrings AB ska svara för att det finns en effektiv riskfinansiering av anläggningar och verksamheter ägda av staden och närstående bolag. Bolaget ska förbättra riskhanteringen för samtliga berörda enheter inom kommunkoncernen. S:t Erik Försäkrings AB ska vara det bästa och mest kostnadseffektiva alternativet för stadens nämnder och bolagsstyrelser.

Bolaget ska förmedla försäkringslösningar och minimera kommunkoncernens försäkringskostnader.

## **Ekonomisk analys**

S:t Erik Försäkrings löpande premieintäkterna beräknas preliminärt till 137,6 mnkr för 2022, vilket är drygt 4 procent högre än 2021. Højningen reflekterar höjt index om 7,8 % på fastigheter samt bolagets skadehistorik. Den samlade kostnaden för bolagets köp av återförsäkring 2022 bedöms högst preliminärt bli på samma nivå som 2021.

Det prognostiserade rörelseresultatet innan skatt för 2022 beräknas till 1 miljon kronor och motsvarar ägarens resultatkrav. Rörelseresultatet i bolaget påverkas till största delen av skaderesultatet. Av naturliga skäl kan resultatet komma att svänga kraftigt beroende på om 2022 blir ett skadedrabbat år eller inte. Över tiden räknar dock bolaget med att visa ett genomsnittligt resultat om 1 miljon kronor.

Bolagets driftskostnader 2022 budgeteras till 21,7 mnkr. Detta är i nivå med budget för 2021.






## **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 utifrån sina förutsättningar medverka till Stockholms stads insatser för att få fler

stockholmare i arbete.

Med anledning av de legala krav på kompetens och utbildning som finns för att arbeta i ett livförsäkringsbolag har S:t Erik Försäkring små möjligheter att själv erbjuda arbetssökande kvalificerad yrkeslivserfarenhet genom praktikplatser.





Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	 Antal aspiranter som fått Stockholmsjobb	0 st	800 st	
	 Antal tillhandahållna platser för feriejobb	0 st	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Antal tillhandahållna platser för kommunala visstidsanställningar	0 st		
	 Antal tillhandahållna platser för Stockholmsjobb	0 st	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 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 Försäkring arbetar för att staden har ett risk- och säkerhetsmedvetande så att skador förebyggs, att stadens tjänster alltid fungerar och att stadens försäkringskostnader minimeras, bland annat genom att ge stöd till stadens nämnder och bolagsstyrelser i arbetet med att identifiera risker samt att förebygga och minimera skadeverkan. S:t Erik Försäkring förvaltar stadens incidentrapporteringsystem (IA). Staden ska ha en etablerad samverkan med S:t Erik Försäkring i det olycksförebyggande arbetet på både central och lokal nivå.

S:t Erik Försäkring ska dra lärdom utifrån utvärderingarna av stadens arbete under pandemin. Planering sker och övningar ska kontinuerligt genomföras för att kunna hantera akuta så som lågintensiva kriser.

Bolaget ska regelbundet genomföra en kartläggning över affärsprocesser och affärsverksamheter, affärsfunktioner, roller och tillgångar (t.ex. informationstillgångar och IKT-tillgångar).

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	80		Projekt avseende brand i fastigheter med påbyggnader på taket.
	 Antalet incidenter som rapporteras i stadens incidentrapporterings system.	18 000		
				 Nämnder och bolagsstyrelser ska omsätta lärdomar från krishantering av pandemin i uppdaterad beredskapsplanering, såsom krisledningsplanering, kontinuitetsplanering och krisledningsövningar
				Översyn informationsklassningar

**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**

**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**

Bolaget ska bidra i möjligaste mån till stadens miljöprogram genomförande. Genom att stödja bolagens förebyggande arbete kan klimatrelaterade skador minskas och därmed reduceras de försäkringsbara riskerna.

Verksamheten i bolaget ska ha en så låg negativ miljöpåverkan som möjligt.





Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				Genom premiesättning säkerställa att klimatriskförebyggande arbete som även minskar försäkringsbara risker premieras.

## **3. En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden**

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

Bolagets lönsamhetsmål är att över tiden visa en vinst om 1 miljon kronor om året efter finansiella intäkter och kostnader.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet










Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	 Andel administrations- och indirekta kostnader	24 %		
	 Avvikelse investeringsbudget, %	0 mnkr		
	 Resultat efter finansnetto(mnkr)	1		
	 SCR-kvot	1,5		






### 3.2. Stockholm använder skattededlen effektivt till största nytta för stockholmarna

S:t Erik Försäkring ska under 2022 fortsatt arbeta med att effektivisera sin verksamhet.

Arbetet i företaget ska bedrivas så kostnadseffektivt som möjligt inom ramen för vad bolagets övriga mål tillåter. Bolagets rutiner ska kontinuerligt ses över för att om möjligt hitta nya metoder och hjälpmedel som kan öka effektiviteten och hålla de administrativa kostnaderna låga. En ökad grad digitalisering kan vara en möjlig väg.

S:t Erik Försäkring delar idag lokaler med S:t Erik Livförsäkring AB och Stockholmsregionens Försäkring AB (SRF). Vidare delar S:t Erik Försäkring VD med S:t Erik Livförsäkring AB samt funktionerna för Ekonomi, IT och juridik. Under 2022 kommer funktionerna att behöva ses över med anledning av att S:t Erik Livförsäkrings verksamhet succesivt avvecklas.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Effektivitetsmål	 Driftskostnader i förhållande till premier för egen räkning	26 %		
 Genom premiesättning säkerställa att skademinimerande och riskförebyggande arbete premieras				Anpassa priset på försäkringsskydden
 Kvalitetsmål för verksamheten				
 Medverka och teckna samtliga sakförsäkringar som stadens nämnder och bolagsstyrelser har behov av	 Andelen av koncernens försäkringar i procent som försäkras eller förmedlas av bolaget	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
	 Aktivt Medskapandeindex	85	83	

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	 Andel upphandlade avtal där kontinuerlig uppföljning genomförts	100 %	93 %	
	 Andel upphandlingar där marknadsdialog har genomförts	100 %	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Index Bra arbetsgivare	84	84	
	 Sjukfrånvaro	2,5 %	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Sjukfrånvaro dag 1-14	2,5 %	Tas fram av nämnd/styrelse	

# Verksamhetsplan 2022

## S:t Erik Livförsäkring AB

# Innehållsförteckning

Sammanfattning.....	3
Bolagets uppgift .....	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.....	5
3. En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden.....	6

## Bilagor

*Bilaga 1: Budget o VP RR o BR2022 SEL*



## Sammanfattning

Bolaget har till uppgift att samordna och strukturera hanteringen av pensioner i koncernen Stockholms Stadshus AB samt att minimera riskerna i koncernens pensionsåtaganden.

Premieinkomsterna beräknas bli 75 mnkr kronor 2022, vilket är i samma härad som budgeten för 2021. Finansnettot för perioden har budgeterats till 58 mnkr. Pensionsutbetalningarna under perioden beräknas bli 98 mnkr.

Fokus under 2022 ligger på att genomföra överlåtelsen av S:t Erik Livförsäkring AB:s pensionsåtagande till externa intressent.

## Bolagets uppgift

### Ägardirektiv i Kommunfullmäktiges budget för 2022-2024

S:t Erik Livförsäkring AB (S:t Erik Liv) ska vara en av marknadens främsta leverantörer av försäkringstryggande förmånsbestämda pensioner.

Bolaget har som mål att tillhandahålla kostnadseffektiva pensionslösningar och stödja stadens nämnder och bolagsstyrelser i pensionsfrågor.

### Bolagets uppgift

Bolaget har till uppgift att samordna och strukturera hanteringen av pensioner i koncernen Stockholms Stadshus AB samt att minimera riskerna i koncernens pensionsåtaganden.

### Ägardirektiv för 2022-2024

Utöver det som beskrivs i Direktiv för samtliga nämnder och bolagsstyrelser ska bolaget:

En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden

- fortsätta försäkra nya åtaganden i dotterbolagen och förvalta pensionsmedel inom ramen för de försäkringsavtal som ingåtts med övriga dotterbolag
- sträva efter att långsiktigt trygga de framtida pensionsåtagandena reallt

### Övriga direktiv från ägaren

**Koncernstyrelsen har beslutat att** utreda förutsättningarna för en eventuell överlåtelse av S:t Erik Livförsäkring AB:s pensionsåtaganden till en extern part och föreslå hur en sådan kan genomföras.

För att möjliggöra ett fortsatt utredningsarbete och förhandlingar om en eventuell överlåtelse av S:t Erik Livförsäkring AB:s pensionsåtagande med externa intressenter har Stockholms Stadshus AB i uppdrag att tillsammans med dotterbolaget S:t Erik Livförsäkring AB fortsätta utreda förutsättningarna för en eventuell överlåtelse av S:t Erik Livförsäkring AB:s pensionsåtaganden till en extern part.

## Ekonomisk analys

Premieinkomsterna beräknas bli 75 mnkr kronor 2022, vilket är i samma härad som budgeten för 2021. Finansnettot för perioden har budgeterats till 58 mnkr. Pensionsutbetalningarna under perioden beräknas bli 98 mnkr.

Rörelsens driftkostnader beräknas till 12,1 mnkr 2022, vilket är en ökning jämfört med föregående år främst beroende på ökade kostnader för ekonomikonsult och ökade konsultkostnader för

utredningsarbetet inför en eventuell överlåtelse av S:t Erik Livförsäkring AB:s pensionsåtagande till externa intressent.






Resultatet före skatt beräknas bli 12,4 mnkr för 2022. Resultatet är i linje med ägardirektiven. Resultatet grundar sig på den teoretiskt förväntade avkastningen från bolagets placeringsportfölj.

## 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 utifrån sina förutsättningar medverka till Stockholms stads insatser för att få fler stockholmare i arbete.


Med anledning av de legala krav på kompetens och utbildning som finns för att arbeta i ett livförsäkringsbolag har S:t Erik Livförsäkring små möjligheter att själv erbjuda arbetssökande kvalificerad yrkeslivserfarenhet genom praktikplatser.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	 Antal aspiranter som fått Stockholmsjobb	0 st	800 st	
	 Antal tillhandahållna platser för feriejobb	0 st	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Antal tillhandahållna platser för kommunala visstidsanställningar	0 st		
	 Antal tillhandahållna platser för Stockholmsjobb	0 st	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 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 Liv ska dra lärdom utifrån utvärderingarna av stadens arbete under pandemin. Planering sker och övningar ska kontinuerligt genomföras för att kunna hantera akuta så som lågintensiva kriser.

S:t Erik Liv ska regelbundet genomföra en kartläggning över affärsprocesser och affärsverksamheter, affärsfunktioner, roller och tillgångar (t.ex. informationstillgångar och IKT-tillgångar).

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				 Nämnder och bolagsstyrelser ska omsätta lärdomar från krishantering av pandemin i uppdaterad beredskapsplanering, såsom krisledningsplanering, kontinuitetsplanering och krisledningsövningar

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				Översyn av bolagets informationsklassning enligt kraven i riktlinjer för informationssäkerhet.

**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**

**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**

S:t Erik Liv strävar efter att vara en ansvarsfull placerare samtidigt som bolaget tillhandahåller kostnadseffektiva pensionslösningar. Därför har bolaget tagit fram placeringskriterier för hållbara investeringar för medarbetarnas framtida pensioner.


Samtidigt som bolaget tillhandahåller kostnadseffektiva pensionslösningar ska placeringarna ske i företag som följer internationella konventioner avseende

- mänskliga rättigheter
- miljö och klimat
- arbetsvillkor
- affärsetik.

Bolaget ska även undvika placeringar i företag där en väsentlig del av omsättningen kommer från

- tobak eller tobaksprodukter
- alkoholvaror
- pornografi
- kommersiell spelverksamhet

- vapen eller fossila bränslen.




Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 S:t Erik Liv strävar efter att vara en ansvarsfull placerare samtidigt som vi tillhandahåller kostnadseffektiva pensionslösningar.				Bolaget ska följa framtagna placeringskriterier för hållbara investeringar för våra medarbetares framtida pensioner.

### 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.








Fokus under 2022 ligger på att genomföra överlåtelsen av S:t Erik Livförsäkring AB:s pensionsåtagande till externa intressent.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	 Andel administrations- och indirekta kostnader	10 %		
	 Avvikelse investeringsbudget, %	0 mnkr		
	 Resultat efter finansnetto(mnkr)	12		

#### 3.2. Stockholm använder skattededlen effektivt till största nytta för stockholmarna

S:t Erik Liv ska under 2022 fortsatt arbeta med att effektivisera sin verksamhet. Bolaget lägger också stor kraft på uppföljning av verksamhetens mål, både vad avser utlagd verksamhet som verksamhet bedriven i egen regi.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Effektivitetsmål	 Driftskostnadsprocent	0,5 %		
 Eliminera IKT- och/eller säkerhetsincidenter som allvarligt stör verksamheten.				Regelbundet genomföra en kartläggning över affärsprocesser och affärsverksamheter, affärsfunktioner, roller och tillgångar
 Finansiellt mål	 Nominell solvensgrad	106 %		
 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	100 %		
	 Antalet kundbesök i förhållande till antalet kunder	100 %		

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Sträva efter att långsiktigt trygga de framtida pensionsåtagandena reallt				Genomföra en årlig inflationsuppräkning av det totala pensionsåtagandet.
	 Aktivt Medskapandeindex	85	83	
	 Andel upphandlade avtal där kontinuerlig uppföljning genomförts	100 %	93 %	
	 Andel upphandlingar där marknadsdialog har genomförts	100 %	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Index Bra arbetsgivare	84	84	
	 Sjukfrånvaro	2,5 %	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Sjukfrånvaro dag 1-14	2,5 %	Tas fram av nämnd/styrelse	



**STOCKHOLMS  
STADSHUS AB**  
En del av Stockholms stad

Sid. 1 (9)  
2021-12-30

# Verksamhetsplan 2022

## S:t Erik Markutveckling AB

# Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning</b> .....	<b>3</b>
<b>Bolagets uppgift</b> .....	<b>3</b>
<b>Ekonomisk analys</b> .....	<b>3</b>
<b>1. En modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla</b> .....	<b>3</b>
<b>2. En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt</b> .....	<b>5</b>
<b>3. En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden</b> .....	<b>7</b>

## **Bilagor**

*Bilaga 1: Bilaga Limiter*

*Bilaga 2: Bilaga Informationssäkerhet*

*Bilaga 3: Bilaga Innovationssatsningar*

## **Sammanfattning**

### **Bolagets uppgift**

Bolagets uppgift är att äga, förvalta och utveckla fastigheter/aktier i fastighetsbolag i avvaktan på omvandling av fastigheterna till bostäder och arbetsplatser.

Bolagets ska fortsätta att löpande pröva förslag till förvärv av fastigheter i syfte att främja stadens långsiktiga bostadsförsörjning. Under perioden inriktas verksamheten på förvaltning, uthyrning och utveckling till så god avkastning som möjligt med hänsyn tagen till stadens utveckling. Bolaget ska i samarbete med kommunstyrelsen, exploateringsnämnden och stadsbyggnadsnämnden fortsätta söka strategiska utvecklingsprojekt och förvärv för stadens framtida behov.

### **Ekonomisk analys**

Resultatet efter finansnetto per 2022-12-31 budgeteras till 91 mnkr, vilket ligger i linje med det av kommunfullmäktige föreslagna resultatkravet om 91 mnkr.

Investeringar budgeteras till 42 mnkr. Investeringarna består främst av hyresgästpassningar samt arbete med detaljplan inför kommande stadsutveckling. Samtliga föreslagna investeringar är nödvändiga för att säkerställa uthyrningsgraden och därmed också bibehålla bolagets resultatnivå på längre sikt.

Koncernens omsättning beräknas 2022 uppgå till 422 mnkr. Intäkter baseras främst på befintliga hyresavtal. En bedömning har gjorts avseende tomma lokaler och möjligheterna att hyra ut dessa.

Koncernens rörelsekostnader exklusive avskrivningar budgeteras till 199 mnkr, varav 176 mnkr avser driftskostnader. Stora enskilda poster inom driftskostnaderna utgörs av elkostnader, fastighetsskatt, tomträttsavgäld, värmekostnader, fastighetsskötsel och förvaltning. Underhållskostnader budgeteras till 23 mnkr, varav löpande underhåll är beräknat till 10 mnkr och planerat underhåll till 13 mnkr. Drygt hälften av det planerade underhållet är hänförligt till åtgärder i bolagets fastighet i Ulvsunda där stort fokus kommer att läggas på trygghet, säkerhet och miljöåtgärder. Bl a budgeteras för OVK-åtgärder, asfaltering samt inrättande av ett miljöavfallsrum.

Bolagets upplåning via stadens koncernkonto budgeteras till 3 075 mnkr vid utgången av år 2022. Till följd av investeringar och flödesvariation i bolagets rörelsekapital under året föreslås att koncernens limit för upplåning bibehålls till 3 785 mnkr.

#### ***Förvärv/Försäljning av anläggningstillgångar***

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






I budget 2022 har inga förvärv eller försäljningar av fastigheter/bolag beaktats.

## **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 att erbjuda två ungdomar kortare sommarpraktik. En medarbetare i bolaget kommer att delta i mentorprogram för att underlätta för utlandsfödda att komma in på svenska arbetsmarknaden.



Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	 Antal aspiranter som fått Stockholmsjobb	0 st	800 st	
	 Antal tillhandahållna platser för feriejobb	2 st	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Antal tillhandahållna platser för kommunala visstidsanställningar	0 st		
	 Antal tillhandahållna platser för Stockholmsjobb	0 st	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 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 rivras eller genomgå genomgripande ombyggnad.

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 utredning av brandskydd det första som sker. Myndighetskrav som brand, el, OVK och arbetsmiljö är prioriterade, trots att fastigheterna i vissa fall har begränsad återstående livslängd.

I Bolagets fastighet i Ulvsunda planeras för kommande år fortsatta markarbeten, för att motverka sättningar och potthål i marken. Det gäller även för fastigheter i Årsta och Ängsbotten.

I Ulvsunda planeras det även för att komplettera med ett miljöavfallsrum, för att minska sanitära olägenheter. Bolaget avser också att påbörja åtgärd av kajkonstruktionen, för att säkerhetsställa dess skick och säkerhetsfunktion.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				 Nämnder och bolagsstyrelser ska omsätta lärdomar från krishantering av pandemin i uppdaterad beredskapsplanering, såsom krisledningsplanering, kontinuitetsplanering och krisledningsövningar

### 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



Näringslivet utgör i huvudsak Bolagets kundbas, varför anpassning, lyhördhet och flexibilitet är en grundläggande förutsättning för vår verksamhet. Eftersom ett flertal av Bolagets objekt/fastigheter är belägna i utvecklingsområden, ges även möjlighet att i avvaktan på stadsutveckling erbjuda uppstartsverksamheter enkla och billiga lokaler. Några exempel på sådana är en second-hand butik, ett par mikrobryggerier och Bodyflight med en anläggning för vindtunnelflygning i världsklass.

Bolaget för kontinuerlig dialog med privata aktörer inom kultur och idrott som möjliga kompletterande verksamheter till den planerade idrottsanläggningen i Ulvsunda.

Sedan förvärven av byggnaderna från Stockholm Hamnar är Bolaget involverade i samverkansgruppen för den nya kajstrategin. Bolaget bevakar våra egna och våra hyresgästers intressen av nyttjandet av kajområdena samt deltar i diskussionerna kring framtida utveckling av kajerna.

Bolaget utför kundundersökningar av alla hyresgäster, och avser att utifrån svaren att arbeta med förbättringsåtgärder för att skapa ett ännu bättre företagsklimat i bolagets fastigheter.

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

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 I samarbete med kommunstyrelsen, exploateringsnämnden och stadsbyggnadsnämnden söka strategiska projekt och förvärv för stadens framtida behov				Genomföra informations- och kommunikationsaktiviteter gentemot berörda förvaltningar.
 Löpande pröva förslag till förvärv av bolag och fastigheter i syfte att främja den långsiktiga stadsutvecklingen				Träffa marknadens ledande transaktionskonsulter

### 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

Som ett led i att främja framtida stadsutveckling arbetar Bolaget med att aktivera delar av sitt bestånd med ett kulturellt innehåll. Syftet är att stärka platsernas identitet och att undvika problem med inbrott och skadegörelse som annars lätt uppstår i tomställda fastigheter. Men även att under rimliga villkor ge stadens kulturutövare och stockholmarna en plats för stimulerande möten. Bolaget har som ett led i detta inlett ett strukturerat samarbete med kulturförvaltningens kulturstrategier.

Under 2022 kommer Bolaget, inom ramen för utvecklingen av fastigheten Gjutmästaren 6 och Ulvsunda industriområde, utreda möjligheterna för att på kort och lång sikt etablera kultur i fastigheten i enlighet med inriktningen i översikts- och den föreslagna detaljplanen.

Vidare kommer Bolaget, att i väntan på en mer permanent användning, verka för att etablera kulturell verksamhet i Stadsgårdsterminalen (fd Birkaterminalen) genom ett tillfälligt bygglov och uthyrning till ett bolag inom kultursektorn.

### 2.5. Stockholm är en hållbar stad med en god livsmiljö

Bolaget har energimål där energiförbrukningen förväntas reduceras med 1 % per år med 2018 som startår. För 2019 och 2020 är det målet uppfyllt. Bolaget har under Q1 2021 genomfört en övergripande energikartläggning för den nya kartläggningsperioden 2020-2023. Den har mynnat ut i ett antal utvalda byggnader som kommer genomgå en mer detaljerad kartläggning, där Gjutmästaren i Ulvsunda utförs under 2021, Godsfinkan 1 och Dikesrenen 18 utförs under 2022. De byggnader som förvärvades under 2021 planerar Bolaget att kartlägga under 2023.

Valsverket 10 har oljeuppvärmning. Bolaget har fram till förvärvet av Valsverket inte ägt någon byggnad som värms på olja. Bolaget avser att ta fram förslag för ersättning av Valsverkets oljeuppvärmning till ett mer miljövänligt alternativ och därefter utvärdera om åtgärder ska vidtas innan en kommande försäljning till exploateringskontoret blir aktuell.

Bolaget ställer krav i sina upphandlingar av entreprenad- och ramavtalsupphandlingar att miljökrav skall efterlevas.






Bolaget tar via förvaltningsentreprenören årligen fram en miljö- och klimathandlingsplan som biläggs rapporteringen. Den inriktar sig främst på hållbar energianvändning, miljöanpassade transporter, hållbar mark- och vattenanvändning, resurseffektiva kretslopp, giftfri materialanvändning samt sund inomhusmiljö.

Under 2022 satsar Bolaget bland annat på utbyte av armaturer till LED, vid utbyte av toaletter ersätts de med snålspolande toaletter, driftsentreprenören förflyttar sig med el-sparncyklar i Frihamnen.

I energikartläggningen för Gjutmästaren i Ulvsunda, utreds även möjligheter för installation av solceller. Bolaget avser även under 2022 att utreda förutsättningar på övriga beståndet, avgränsat till byggnader som förväntas bevaras över tid.

För fastigheterna som Bolaget förvärvat från Stockholm Hamnar kommer byggnaderna att kopplas upp med fjärrstyrning för att förbättra möjligheterna att hålla de energieffektiva samt förbättra förutsättningar att bevaka installationernas värden för att skapa bra inomhusklimat.

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

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	 El- och värmeproduktion baserad på solenergi	73 MWh	5 320 MWh	
	 Köpt energi för värme, tappvarmvatten, komfortkyla samt fastighetsel (enligt Boverkets definition för fastighetsenergi) per kvadratmeter A-temp (kWh/m <sup>2</sup> )	101 kWh/m <sup>2</sup>		
	 Relativ energieffektivisering i stadens verksamheter (fastighetsförvaltande bolag och nämnder)	4 %	4 % energieffektivisering relativt 2018	
	 Totalt köpt energi i stadens verksamheter	25 GWh	1945 GWh	
				I första hand använda Stocket för återbruk av möbler och inventarier
				I första hand köpa ekologiskt producerade livsmedel
				Integrera avfallsfrågorna i planprocesser och ombyggnadsprojekt
				 St Erik Markutveckling ska göra en översyn av vilka byggnader inom bolagets bestånd där solcellsinstallationer skulle kunna vara möjliga i syfte att öka andelen förnybar el och samtidigt minska framtida driftskostnader och/eller öka byggnadens/fastighetens värde
				Vid upphandling av städentreprenader mm ställs krav på att farliga kemikalier inte får användas






### 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, %	42 mnkr		
	 Direktavkastning	3,7 %		
	 Driftkostnad/kvm	635		
	 Resultat efter finansnetto(mnkr)	91		

### 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 vid förändringar i verksamheten snabbt dra ner på bemanning och kostnader. Även kostnad för lokaler och datastöd kan hållas nere.






S:t Erik Markutveckling hanterar ett mycket begränsat antal personuppgifter som i huvudsak består av uppgifter om de anställda. Ett antal rutiner och instruktioner har tagits fram för att på ett konsekvent sätt kunna hantera dataskyddsfrågorna löpande.

För att säkerställa att Bolaget lever upp till den nya dataskyddsförordningen genomförs kvartalsvis uppföljningsmöten för att säkra att rutiner är tillräckliga. Årsvis genomförs en periodisk kontroll för att revidera om förändringar skett. Rutiner har tagits fram och riskanalys är utförd. Nuvarande administrativ samordnare har utsetts som bolagets dataskyddssamordnare som tillsammans med dataskyddsombudet leder arbetet med att anpassa verksamhetens arbetssätt utifrån den nya dataskyddsförordningen.

Bolaget har under 2021 haft ett samarbete med Stockholms Universitet rörande innehåll och aktivering av Stadsgårdsterminalen. Diskussioner pågår om att fortsätta det arbetet även kommande år.

Bolagets uppdrag och storlek gör att det finns målkonflikter i de styrdokument staden beslutat om och Bolagets möjligheter att uppfylla dessa krav. De insatser som görs i byggnaderna måste alltid ställas i relation till byggnadernas återstående livslängd.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Erbjuder fastighetsförvaltningstjänster åt andra aktörer inom staden				Inrätta bolag för externa fastighetsförvaltningstjänster
 Vid behov stödja fastighetsnämnden och stadens övriga nämnder och bolagsstyrelser i samband med försäljning och utveckling av fastigheter				Öka samarbetet inom staden avseende försäljning och utveckling av fastigheter.
	 Aktivt Medskapandeindex	90	83	

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	 Andel upphandlade avtal där kontinuerlig uppföljning genomförts	95 %	93 %	
	 Andel upphandlingar där marknadsdialog har genomförts	0 %	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Sjukfrånvaro	2 %	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Sjukfrånvaro dag 1-14	2 %	Tas fram av nämnd/styrelse	
				 Periodisk genomgång av behörigheter i ekonomisystemet har genomförts



**STOCKHOLMS  
STADSHUS AB**  
En del av Stockholms stad

Sid. 1 (17)  
2021-12-30

# Verksamhetsplan 2022

## Skolfastigheter i Stockholm AB (SISAB)

---

Stockholms Stadshus AB	Org.nr 556415-1727			
Postadress	Besöksadress	Telefon	Fax	E-post
105 35 STOCKHOLM	Stadshuset, 3 tr.	08-508 290 00	08-509 290 80	info@stadshusab.se

# Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning</b> .....	<b>3</b>
<b>Bolagets uppgift</b> .....	<b>3</b>
<b>Ekonomisk analys</b> .....	<b>3</b>
<b>1. En modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla</b> .....	<b>6</b>
<b>2. En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt</b> .....	<b>9</b>
<b>3. En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden</b> .....	<b>14</b>

## **Bilagor**

*Bilaga 1: Bilaga Informationssäkerhet*

*Bilaga 2: Stora projektlistan SISAB Budget 2022*

*Bilaga 3: Bilaga Innovationssatsningar*



# Sammanfattning

## Bolagets uppgift

SISAB ska tillhandahålla ändamålsenliga, kvalitativa, trygga, miljömässigt hållbara, flexibla och kostnadseffektiva lokaler för stadens förskole- och skolverksamhet.

SISAB som en av Sveriges största fastighetsägare kommer under 2022 tillsammans med bolagets hyresgäster skapa trygga och inspirerande utbildningsmiljöer för Stockholms barn och unga. Utifrån årets prioriteringar kommer bolaget ha fortsatt fokus på låneskulden i form av ökad kostnadskontroll och ökad kostnadseffektivitet.

SISAB har cirka 600 förskolor, grundskolor och gymnasier i Stockholm, från Kista i norr till Farsta i söder. Totalt äger och förvaltar bolaget 1,8 miljoner kvadratmeter, där ungefär tvåhundrausen barn, unga och vuxna vistas dagligen. Ytan motsvarar hela fem Gamla Stan - samlade i en och samma stad.

Under 2022 lägger SISAB stort fokus vid drift och underhåll av bolagets fastigheter och verkar även aktivt för att skapa nya elevplatser i en växande huvudstad - detta genom omfattande om-, ny- och tillbyggnationer.

Med hållbarhet och smarta lösningar skapar SISAB trygga och inspirerande miljöer. Viktiga insatser för miljömässig och social hållbarhet är, förutom skapandet av elevplatser, exempelvis ett kontinuerligt trygghets- och säkerhetsarbete samt att välja miljöanpassade byggnadsmaterial och processer som har liten inverkan på miljön.

SISAB tar även vara på digitaliseringens möjligheter vilket inom bolaget innebär att den digitala tekniken finns inbyggd på ett smart sätt i bolagets fastigheter. Digitaliseringen blir på så sätt ett drivande verktyg för utveckling och innebär ett långsiktigt arbete med att hela tiden följa samhällets utveckling och leverera utbildningsmiljöer som motsvarar SISAB:s kunders förväntningar. Digitaliseringens möjligheter skapar även nöjdare hyresgäster genom en snabbare och mer proaktiv felavhjälpning.

## Ekonomisk analys

### Analys av ekonomisk utveckling och verksamhetsförändringar

#### *Årsbudget 2022*

Resultatet för 2022 är budgeterat till nollresultat efter finansnetto.

Totala intäkter för bolaget uppgår till 2 655 mnkr. Jämfört med prognos 2 2021 är det en minskning med 36 mnkr.

Av de totala intäkterna avser 2 529 mnkr hyresintäkter och inkluderar hyrestillägg samt ökade intäkter för tomträtter som motsvaras av lika stora kostnader. Baserat på samverkansavtalet har intäkterna indexuppräknats.

Övriga rörelseintäkter beräknas uppgå till 125 mnkr vilket är 72 mnkr lägre än prognos 2 2021 och beror främst på en minskad direktfakturering av beställningar från hyresgäster kopplat till pågående projekt där beställaren ska stå för kostnaden avseende projektering.

I budgeten ingår endast kända beställningar för år 2022.

Bolagets driftkostnader budgeteras till 896 mnkr. Kostnaderna för tomträttsavgälder ökar på grund av de nya avgäldsnivåerna vilket även speglar sig i en ökning av hyresintäkterna. Övrig fastighetsskötsel hänförlig till drift antas vara lägre i budgetåret. Mediekostnader, dvs. snöröjning, halkbekämpning och el, minskar då ett antagande om en mild vinter gjorts.

Budgeten för ombyggnads- och underhållskostnader uppgår till 303 mnkr vilket är en minskning med 91 mnkr jämfört med prognos 2 2021. Av denna minskning avser strax över hälften en minskning av direktkostnadsandelar i större underhållsprojekt vilket hänger samman med projektets innehåll (större del av underhållet balanseras). Ett fokus ligger under året på brandcellsgränser, personsäkerhet och enklare skyfallsåtgärder. Skyfallsåtgärder genomförs i första hand på de fastigheter som har identifierats ha den högsta skyfallsrisken men även på andra sårbara fastigheter som SISAB av erfarenhet vet drabbas. Även kostnader för reparation och skadegörelse har justerats ned i jämförelse med prognos 2 2021, detta med anledning av att kostnaden för brand- och vattenskador samt reparationer kopplat till dessa har varit högre än ett normalt år under 2021. Delar av dessa kostnader faktureras vidare.

Bolagets totala administrativa kostnader budgeteras till 321 mnkr vilket är en minskning med 6 mnkr jämfört med prognos 2 2021. Minskningen är i stort hänförligt till att delar av personalkostnader för personal som arbetar i investeringsprojekt balanseras i projektet. Exklusive denna balansering är det en ökning för bolagets administrativa kostnader kopplat till personalkostnader. Detta är främst relaterat till bolagets arbete med att ersätta inhyrd personal/konsulter med egen personal inom fastighetsprojekt. SISAB förväntar att detta kommer att medföra en ökad kostnadseffektivitet. Övriga personalkostnader och administrativa kostnader budgeteras utifrån ett normalt år d.v.s. utan påverkan av pandemin.

Avskrivningarna enligt plan förväntas uppgå till 978 mnkr, vilket är en ökning med 31 mnkr jämfört med prognos 2 2021. Ökningen är relaterat till planerade nya färdigställda projekt med tillkommande avskrivningskostnader.

De finansiella kostnaderna bedöms sammantaget öka med 6 mnkr beaktat en minskad skuldsättning genom fastighetsförsäljningar och höjd räntenivå. Räntekostnaderna budgeteras för helåret till 132 mnkr.

#### *Förvärv och Försäljningar*

SISAB har ingått avtal om försäljning av ett antal fastigheter med kommersiella hyresgäster. SISAB kommer fortsatt att under 2022 genomlysna bolagets fastighetsbestånd för att identifiera de för uppdraget ej strategiskt betydelsefulla fastigheter i syfte att sälja dessa.

#### *Investeringar*

Den förväntade investeringsnivån uppgår till 2 200 mnkr för helåret 2022 vilket är i nivå med tidigare rapporterat i flerårsbudgeten beaktat löpande projekt samt av utbildningsförvaltningen beställda och planerade projekt. Att notera är att direktiven i budgetanvisningarna från staden är investeringsnivån för SISAB åsatt till 2 000 mnkr.

Baserat på den förväntade investeringsnivån - samt direktiven i budgetanvisningarna - kommer SISAB att verka för strategiska investeringar avseende nyproduktion (630 mnkr), strategiska investeringar avseende ombyggnation (770 mnkr) och ersättningsinvesteringar (600 mnkr).

Risk för förseningar i projekten har i väsentlighet hanterats i en individuell riskbedömning vilket är inkluderat i investeringsbudgeten för 2022.

Tabellen visar de projekt som förväntas ha högst utfall under budgetåret 2022 (mnkr)

Projektnummer	Projektnamn	Budget 2022	Godkänd entreprenad
752420	Hästhagsskolan, Renov hus A,B,C, Nybyggnation hus G,H,J	195	2023-10-13
795680	Brandstegen, Ny skola	179	2022-10-31
707080	Rödabergsskolan, etapp 3 ombyggnation hus A, Upplandsgatan 98-100	154	2022-08-01
734250	Vasa Real, Om och tillbyggnad hus A, Karlbergsvägen 15	154	2023-07-31

Projektnummer	Projektamn	Budget 2022	Godkänd entreprenad
741590	Bäckahagens skola, om- och tillbyggnad, Skebokvarnsvägen 53,55,55a,55b	111	2024-10-31
705550	Västerort, Evakueringsskola, Grimsta 1:5	104	2023-04-17
744340	Skanskvarnsskolan, om- och tillbyggnad, Gullmarsv. 58-62, 62 A, Tydingev. 3	74	2022-06-03
749630	Kista Äng skola, Nybyggnad av skola, Kista Alléväg	49	2025-06-01
700660	Ekholmsvägen 133, Nybyggnad, Hus C, Klubbholmen 2	47	2022-12-31
742370	Lillholmskolan, tillbyggnad hus A-J, Stångholmsbacken 91	45	2022-05-31

Tabellen visar aktiva projekt som kommer att färdigställas och aktiveras under hösten 2021 samt 2022 och utgör de största tillkommande avskrivningarna under budgetåret 2022.

Projektnummer	Projektamn	Projektkostnad som aktiveras 2021/2022	Avskrivning 2022	Godkänd entreprenad
742370	Lillholmskolan, tillbyggnad hus A-J, Stångholmsbacken 91	259 172 031	5 890 273	2022-05-25
709740	Vällingbyskolan, ombyggnad hus B oc D, stamreovering VVS/EL	66 065 269	4 470 417	2021-12-12
704560	Skönstaholmskolan, Ombygg. vent. & tek.install, Hus A-J, Lördags	111 869 448	3 649 741	2022-06-15
707430	Adolfbergsskolan, Nybyggnad paviljongskola, Pav 1, Betongblandare	35 830 452	3 583 045	2021-12-20
795680	Brandstegen, Ny skola	535 141 746	3 344 636	2022-10-31
704030	Hagsåtraskolan, ombyggnad kök, hus A	41 030 298	2 747 662	2022-08-13
707080	Rödabergsskolan, etapp 3 ombyggnation hus A, Upplandsgatan 98-100	101 925 714	2 480 192	2022-08-01
709380	Slättgårdsskolan, nybyggnad, hus J	82 762 179	2 069 054	2021-10-01
702910	Bromma Gymnasium, Nybyggnad Konceptskola, Nyängsvägen 150-154	64 993 700	1 951 616	2023-07-31
706320	Olaus Petriskolan, Ombyggnad, Olaus Petrigatan 1-5	39 976 944	1 818 951	2022-02-10

#### *Tillkommande elevplatser*






Antalet tillkommande elev- och förskoleplatser beräknas uppgå till 2 805 stycken, för färdigställda

förskolor (306 st) och skolor (2 499) inom budgetåret.

## 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 kommer under 2022 som arbetsgivare bidra till att sänka trösklarna till arbete för grupper som står långt från arbetsmarknaden. Särskild viktig del i detta arbete är att erbjuda feriejobb för ungdomar utifrån bolagets utbildningsmiljöer. På detta sätt skapas tillit och trygghet, ett arbete som fortsätter under 2022. Bolaget har ett etablerat samarbete med Arbetsmarknadsförvaltningen avseende sysselsättningsfrämjande åtgärder och deltar i arbetet inom staden gällande Integrationspakten.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	 Antal aspiranter som fått Stockholmsjobb	0 st	800 st	
	 Antal tillhandahållna platser för feriejobb	10 st	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Antal tillhandahållna platser för kommunala visstidsanställningar	1 st		
	 Antal tillhandahållna platser för Stockholmsjobb	0 st	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 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

SISAB kommer under 2022 att prioritera insatser inom trygghetsområdet för att bidra till stadens mål om att till 2025 halvera den upplevda otryggheten i Stockholm. För SISAB innebär det att utifrån uppdrag upprusta otrygga skolmiljöer för att främja elevhälsa men även att aktivt samarbeta med andra aktörer i Stockholm i trygghetsinventeringar och platssamverkan. Här sker även samverkan med andra kommunala förvaltningar/bolag och polisen kring skolan och närliggande områden för att öka tryggheten. SISAB kommer under året försvåra skadegörelse exempelvis genom klotterskydd, fasad- och gårdsbelysning, rörelsestyrd belysning, brandkontroller av brännbart material efter verksamhetstid samt händelsestyrd bevakning med hjälp av termosensorer.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Fortsätta det aktiva arbetet med att öka tryggheten på skolgårdar och ytor i anslutning till bolagets fastigheter				Samverkan sker med andra kommunala förvaltningar/bolag och polisen kring skolan och närliggande områden för att öka tryggheten.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 I samarbete med kommunstyrelsen arbeta förebyggande mot skadegörelse, klotter, nedskräpning och annan kriminalitet				SISAB och upphandlat bevakningsbolag samverkar med Utbildningsförvaltningen och Stockholmspolisens lokalpolisområden (LPO) genom att bland annat utbyta information/underrättelser kring oroligheter och kriminalitet i syfte att få underlag för ett förebyggande arbete.
				 Nämnder och bolagsstyrelser ska omsätta lärdomar från krishantering av pandemin i uppdaterad beredskapsplanering, såsom krisledningsplanering, kontinuitetsplanering och krisledningsövningar

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

SISAB ska tillsammans med utbildningsnämnden ha en ledande roll i planeringsarbetet för fortsatt utbyggnad av skolor och förskolor i Stockholm. SISAB säkerställer att planering av nya områden sker med ett skoltal samt att skol- och förskolebyggnationen förenar ändamålsenlighet och kostnadseffektivitet.






SISAB rustar för att antalet barn och elever i Stockholm ökar de kommande åren. SISAB har en ledande roll i planeringsarbetet för fortsatt utbyggnad av trygga skolor och förskolor i Stockholm och kommer under 2022 bidra till att utbyggnadstakten av nya förskolor och skolor är hög i staden. 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.

SISAB kommer under 2022 att prioritera insatser inom trygghetsområdet för att bidra till stadens mål om att till 2025 halvera den upplevda otryggheten i Stockholm. För SISAB innebär det att utifrån uppdrag upprusta otrygga skolmiljöer för att främja elevhälsa men även att aktivt samarbeta med andra aktörer i Stockholm i trygghetsinventeringar och platsamverkan.

SISAB övervakar inomhusmiljön med hjälp av bolagets driftsystem SISAB Online och fortsätter utveckla styrningen med AI-konceptet SOLIDA. SISAB utvecklar ett arbetssätt där bolaget samordnar energieffektiviseringsarbetet med underhållsåtgärder och bevakar att det inte påverkar inomhusmiljön negativt. SISAB förbättrar även ljuskvaliteten i samband med större underhållsprojekt och trygghetsvandringar

Tillgången till bra förskolor och skolor med en god miljö för barnen och eleverna är ett viktigt uppdrag för SISAB och under 2022 fortsätter bolaget att arbeta proaktivt för tillgodose en god inomhus- och utomhusmiljö avseende ljud, ljus, temperatur och luftkvalitet i stadens skolor och förskolor. SISAB kommer även att utveckla bolagets markanvisning för att till skapa kvalitativa tillgängliga förskolegårdar med zoner för olika aktiviteter.

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

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 <p>Fortsätta arbeta för att tillgodose en god inomhus- och utomhusmiljö avseende ljud, ljus, temperatur och luftkvalitet i stadens skolor och förskolor</p>				<p>SISAB arbetar med en god inomhus- och utomhusmiljö genom att använda bolagets projekteringsanvisningar och goda exempel. Utvecklingen mäts genom bolagets årliga kundenkät. SISAB kommer under 2022 övervaka inomhusmiljön med hjälp av bolagets driftsystem SISAB Online och fortsätter utveckla styrningen med AI-konceptet SOLIDA. SISAB utvecklar ett arbetssätt där bolaget samordnar energieffektiviseringsarbetet med underhållsåtgärder och bevakar att det inte påverkar inomhusmiljön negativt. SISAB förbättrar även ljuskvaliteten i samband med större underhållsprojekt och trygghetsvandringar</p>
 <p>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</p>				<p>SISAB fortsätter att delta i utbildningsnämndens arbete för att Stockholms skolgårdar bättre kan rustas för att främja idrott och rörelseinriktad lek med särskilt fokus på att tillvarata utemiljöerna på bästa sätt.</p>
 <p>Tillsammans med idrottsnämnden och utbildningsnämnden medverka till att tillgängliggöra samtliga nybyggda skolidrottshallar för idrotts- och föreningsverksamhet, samt verka för att fler befintliga skolidrottshallar skollokaler tillgängliggörs</p>				<p>SISAB utför enligt beställning från hyresgäst. SISAB verkar för ökad tillgänglighet genom att samarbeta med Idrottsförvaltningen om lösningar för passagesystem. SISAB har inlett ett samarbete med idrottsförvaltningen för att tydliggöra gränsdragningar mellan olika ansvarsområden och utarbeta gemensamma lösningar.</p>
 <p>Verka för att tillskapa kvalitativa tillgängliga förskolegårdar med zoner för olika aktiviteter och med naturliga inslag, grönska och varierad topografi där så är möjligt</p>				<p>I det fall SISAB får ett uppdrag från kund kommer bolaget att verka för att tillskapa detta. SISAB utvecklar även bolagets markanvisning.</p>
 <p>Verka för en giftfri skolmiljö</p>				<p>I den dagliga fastighetsförvaltningen använder SISAB byggvarubedömningen för bästa miljöbedömning.</p>

#### **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 kommande år bidra till att förutsättningarna att starta och driva företag förbättras utifrån både stadens näringslivspolicy samt att Stockholm ska ha Sveriges bästa företagsklimat 2025 och ett internationellt konkurrenskraftigt näringsliv. SISAB kommer att arbeta företagsfrämjande i flera olika delar av verksamheten, det gäller både i bolagets beställarroll men även att få in fler anbud från företag i de offentliga upphandlingarna som SISAB gör. SISAB kommer även att arbeta nära marknaden för att utnyttja potentialen med nya lösningar och idéer och försöker vara lyhörda inför företagens villkor och verklighet.

I linje med stadens näringslivspolicy bidrar SISAB till tydlig serviceprocess för företag som vill etablera sig i Stockholm och deltar i SBR:s arbete kring tydliga kontaktvägar för att underlätta för näringslivet.




Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				SISAB är engagerade i samarbeten inom staden för att främja en god konkurrens och deltar i kategoriarbete utifrån inköp, särskild satsning för att nå nya leverantörer samt driver med andra aktörer satsningen Rättvist byggande

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

SISAB kommer under 2022 bidra till att staden byggs attraktivt, hållbart och tätt samt att utbildningsmiljöer ska präglas av kvalitet och kostnadseffektivitet. Samtidigt ställer SISAB höga miljökrav på hela byggprocessen och verkar för att fler utbildningsmiljö uppförs med klimatneutrala konstruktionsmaterial.

För att minska klimatpåverkan utför SISAB analys av lämpliga materialval i respektive projekt. SISAB projekterar med trä som materialval när så är möjligt och lämpligt utifrån hänsyn till klimatkrav, hållbarhet över tid, kostnadseffektivitet och gestaltningskrav.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Fortsätta att verka för att fler skolor och förskolor byggs i trä				För att minska klimatpåverkan utför SISAB analys av lämpliga materialval i respektive projekt. SISAB projekterar med trä som materialval när så är möjligt och lämpligt utifrån hänsyn till klimatkrav, hållbarhet över tid, kostnadseffektivitet och gestaltningskrav.
 Fortsätta utreda att tillföra tillagningskök i samband med renoveringar och nybyggnation				SISAB verkar för att möjliggöra tillagningskök enligt beställning från hyresgäst.
 För att uppnå kostnadseffektivitet och genomförbarhet, i ett tidigt skede, verka för att förskolors och skolors yttre gestaltning harmonierar med omkringliggande stadsmiljö				Vid nyproduktion av skolfastigheter verkar SISAB för kostnadseffektiv gestaltning.

### 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

SISAB kommer under 2022 bidra till en hållbar stad med en god livsmiljö. Det gäller både social, ekonomisk och ekologisk hållbarhet där Agenda 2030 ger strategisk riktning för att utveckla bolagets genomförande av de 17 globala hållbarhetsmålen och identifiera utmaningar och innovationsansatser. Med verktygen samverkan, innovation, inköp och kommunikation kommer SISAB arbeta för att nå stadens satta miljö- och klimatmål. Som en del av stadens styrning på hållbarhetsområdet så bidrar SISAB till social hållbarhet genom att fokusera på inkluderande dialog med våra hyresgäster och vara tydliga i vilka konsekvenser för barn och unga våra projekt skapar. SISAB minskar bolagets klimatutsläpp genom god förvaltning och återbruka utbildningsmiljöer, öka cirkulariteten samt arbeta för att minska avfall och spill. SISAB arbetar utifrån Handlingsplan för cirkulärt byggande.








I linje med stadens vision *Möjligheternas Stockholm 2040* så arbetar SISAB för en smart och innovativ stad. SISAB kommer i slutet av året att ha 65 st "självkörande" förskolor med direktverkande el i full AI-drift (SOLIDA).








SISAB arbetar aktivt med prioriteringar klimatrelaterade risker såsom effekter av skyfall och värmeböljor. SISAB kommer även öka kompetens och verktyg för att kunna påbörja åtgärder för att motverka klimatrisker. Bolaget kommer utveckla teknik och genomföra innovationsprojekt i naturbaserade multifunktionella lösningar.



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



Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Fortsätta arbetet med att energieffektivisera, bland annat med hjälp av digitala verktyg för energistyrning och energilagring samt genom ökad egen energi-produktion				SISAB kommer i slutet av året att ha 65 st "självkörande" förskolor som har direktverkande el som uppvärmningsform i full AI-drift (SOLIDA). Ett fantastiskt exempel som visar att man genom att tillsätta digital teknik i befintliga fastigheter kan effektivisera utan att byta ut befintliga system.
 Fortsätta att verka för att utöka antalet solceller vid nybyggnation såväl som på befintliga fastigheter				SISAB arbetar aktivt för att möjliggöra solceller i nyproduktion. På befintliga byggnader kommer SISAB föreslå tre fastigheter där solceller är möjligt att installera. SISAB kommer utföra planerade solcellsprojekt i enlighet med SISAB:s energiplan.
 Med beaktande av hållbarhet och funktion fortsätta prova och utvärdera naturmaterial på förskolegårdar och skolgårdar				SISAB kommer utveckla bolagets markanvisning med utgångspunkt från genomfört utvecklingsprojekt 2021.
 Med stöd av miljö- och hälsoskyddsnämnden byta ut energiineffektiva armaturer för mer energieffektiv belysning med lika eller förbättrad ljuskvalitet när dessa uppnått sin livslängd				SISAB planerar arbetet med utbyte av armaturer i enlighet med energiplanen med avseende på drift, underhåll och hållbarhet.
 Med stöd av miljö- och hälsoskyddsnämnden, fortsätta arbetet med en utfasning av direktverkande el för uppvärmning och föreslå elbesparande alternativ				Kartläggning genomförd av SISAB under 2021, totalt ca 250 fastigheter. Åtgärder kommer genomföras i enlighet med energiplanen med avseende på LCC.
 Prioritera och åtgärda klimatrelaterade risker såsom effekter av skyfall och värmeböljor				 Genomföra åtgärder för att stärka förmåga att hantera effekter av värmebölja. Det innebär att åtgärder riktas mot att göra Stockholm och respektive verksamhet mer förberett att hantera höga temperaturer vid värmebölja, så att risken för negativ påverkan på människors liv och hälsa minskar.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				SISAB arbetar aktivt med prioriteringar och åtgärder utifrån genomförd inventering, upprättad handlingsplan och erfarenheter från nederbörd 2021. SISAB kommer även öka kompetens och utveckla verktyg för att kunna påbörja åtgärder för att motverka klimatrisker. Bolaget kommer även utveckla teknik och genomföra innovationsprojekt i naturbaserade multifunktionella lösningar.
 Vid nybyggnation projektera utifrån krav på att certifiera förskolor och skolor med motsvarande Miljöbyggnad, lägst silver.				SISAB verkar för att projektera utifrån krav på att certifiera förskolor och skolor med motsvarande Miljöbyggnad, lägst silver.
	 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	90		
	 Andel hämtställen med matavfallsinsamling av hämtställen med möjlighet till matavfallsinsamling	90 %	90 %	
	 Andel LCA-beräknade nybyggnadsprojekt (Ny!)	100 %	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Andel nyproducerade byggnader 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	100 %		







Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	 El- och värmeproduktion baserad på solenergi	750 MWh	5 320 MWh	
	 Köpt energi för värme, tappvarmvatten, komfortkyla samt fastighetsel (enligt Boverkets definition för fastighetsenergi) per kvadratmeter A-temp (kWh/m <sup>2</sup> )	140 kWh/m <sup>2</sup>		
	 Minskning av CO <sub>2</sub> e till 2023	2 327	Tas fram av nämnd/bolagsstyrelse	
	 Relativ energieffektivisering i stadens verksamheter (fastighetsförvaltande bolag och nämnder)	4 %	4 % energieffektivisering relativt 2018	
	 Totalt köpt energi i stadens verksamheter	280 GWh	1945 GWh	
				 Kommunstyrelsen ska i samarbete med trafiknämnden och stadsdelsnämnder och i samråd med fastighetsnämnden och de fastighetsägande bolagen B Svenska Bostäder, AB Familjebostäder, AB Stockholmshem, Micasa Fastigheter i Stockholm AB och SISAB genomföra kompletterande risk- och sårbarhetsanalyser (RSA) för skyfall inom utpekade riskområden
				 Kommunstyrelsen, exploateringsnämnden, fastighetsnämnden, idrottsnämnden, miljö- och hälsoskyddsnämnden, socialnämnden, stadsbyggnadsnämnden, trafiknämnden, utbildningsnämnden, äldrenämnden, stadsdelsnämnderna, AB Familjebostäder, AB Stockholmshem, AB Svenska Bostäder, Micasa Fastigheter i Stockholm AB, SISAB samt Stockholm Vatten och Avfall AB ska fortsätta att arbeta med handlingsplanen för klimatanpassning vid skyfall och värmeböljor

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				 SISAB ska i samarbete med miljö- och hälsoskyddsnämnden utreda förutsättningarna för att bygga en ny förskola i återvunnet material, i enlighet med stadens handlingsplan för cirkulärt byggande (2.5)
				 SISAB ska med stöd av Stockholms Stadshus AB och miljö- och hälsoskyddsnämnden jämföra miljöprogrammet med standarden i Miljöbyggnad Silver och bolagets projekteringsanvisningar, och utifrån stadens miljöprogram tillsammans med krav på god och hälsosam inomhusmiljö identifiera och ta fram en kravnivå för nyproduktion inom staden

### 3. En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden

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

SISAB kommer under 2022 fortsätta sitt arbete att i verksamheten tillhandahålla offentliga tjänster till lägre kostnad och ökad kvalitet. Bolaget kommer utifrån stadens inriktning kring tydligare prioritering av och inom investeringar samt försäljningar se över sitt fastighetsbestånd samt arbeta proaktivt så att investeringsvolymen hållas nere. SISAB har under 2022 intentionen att arbeta med effektiviseringar gällande den administrativa kostnaden inom bolaget. Intäktsförluster relaterade till avyttringar under 2021 är av storlek att underhåll- och reparationskostnader kommer att påverkas.

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.
	 Andel administrations- och indirekta kostnader	7 %		
	 Avvikelse investeringsbudget, %	2 000 mnkr		
	 Direktavkastning	6,7 %		
	 Driftkostnad/kvm	390		
	 Resultat efter finansnetto(mnkr)	0		

### 3.2. Stockholm använder skattemedlen effektivt till största nytta för stockholmarna

SISAB prioriterar under 2022 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 digitaliseringens möjligheter och samverka med andra för att nå en ökad kostnadseffektivitet.

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.



#### Systematiskt kvalitetsarbete











SISAB arbetar för att stärka och utveckla en kultur, ledarskap och kapacitet som främjar kvalitetsutveckling, innovation och digitalisering. SISAB tar tillvara digitaliseringens möjligheter till effektiviseringar och högre kvalitet genom att dessa utvecklingsfrågor samordnas utifrån VD-stab inom bolaget.

Ett stort steg i detta är bolagets arbete med kvalitetssäkrad masterdata och obrutna informationsflöden med stöd av nya informationsförvaltningsmodell som säkerställer informationens kvalitet under hela livscykeln. SISAB har även påbörjat implementering av Nationella Riktlinjer för livscykelinformation, som förvaltas av BIM Alliance, för att öka efterlevnad av krav och anvisningar och bidrar därmed till likriktning av arbetssätt på en nationell nivå.

SISAB har kommer fortsätta att utvecklat sin digitala kompetensutveckling och kommer ta fram digitala utbildningar både internt och till leverantörer för att säkra ökad kostnadseffektivitet. Nya utbildningar är under framtagande där verksamheten även arbetar med digitala användarinstruktioner.

Inom ramen för Mötesplats SISAB, bolagets nya arbetssätt med stöd av digitaliserings möjligheter, så kommer SISAB att utveckla medarbetares digitala mötesplats. Kommande lösning hoppas kunna erbjuda både digitalt stöd för innovation samt interaktion mellan medarbetare.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Efter beställning ansvara för inhyrningar gentemot externa aktörer av pedagogiska lokaler och i förekommande fall tillhörande idrottsfunktion. Ansvaret omfattar endast lokalanskaffning med LOU-moment				SISAB ansvarar för inhyrningar gentemot externa aktörer enligt ägardirektiv. Dialog sker med hyresförhandlingsfunktionen inom staden.
 I samarbete med utbildningsnämnden säkerställa en effektivisering av hyreskostnaderna under året				I samarbete med utbildningsnämnden verka för kostnadseffektivisering för att kunna påverka hyreskostnaderna.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 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 överlåta ett eller flera projekt i planeringsskede till extern aktör i dialog och efter beställning av berörd stadsdel efter noggrann analys.
 Säkerställa att all nyproduktion, ombyggnationer och renoveringar sker kostnadseffektivt, ur ett kommunkoncernperspektiv				SISAB arbetar proaktivt i de tidiga skedena i nyproduktion för att få bra förutsättningar. SISAB strävar efter att minska utrangeringarna i bolagets befintliga fastigheter under 2022. SISAB verkar för en tydlig tilläggs- och ändringshantering och en aktiv riskhantering i projekten samt för att föreslå alternativa kostnadseffektiva långsiktigt hållbara lösningar.
 Tillsammans med utbildningsnämnden och i samråd med kommunstyrelsen och styrelsen för Stockholms Stadshus AB utveckla och implementera beslutsmodellen för vilka objekt som ska byggas av extern aktör och hyras in av staden via bolaget				SISAB medverkar till att fortsatt utveckla och implementera beslutsmodellen.
	 Aktivt Medskapandeindex	84	83	
	 Andel investeringsprojekt som vid beslut om genomförande avviker mer än 15 procent jämfört med senast fattade inriktningsbeslut	0 %	0 %	
	 Andel upphandlade avtal där kontinuerlig uppföljning genomförts	93 %	93 %	
	 Andel upphandlingar där marknaddialog 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 nämnd/styrelse	

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				Periodisk genomgång av behörigheter i ekonomisystemet har genomförts



**STOCKHOLMS  
STADSHUS AB**  
En del av Stockholms stad

Sid. 1 (19)  
2021-12-30

# Verksamhetsplan 2022

## Stockholm Business Region AB

---

Stockholms Stadshus AB	Org.nr 556415-1727			
Postadress	Besöksadress	Telefon	Fax	E-post
105 35 STOCKHOLM	Stadshuset, 3 tr.	08-508 290 00	08-509 290 80	info@stadshusab.se



# Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning</b> .....	<b>3</b>
<b>Bolagets uppgift</b> .....	<b>3</b>
<b>Ekonomisk analys</b> .....	<b>4</b>
<b>1. En modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla</b> .....	<b>5</b>
<b>2. En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt</b> .....	<b>7</b>
<b>3. En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden</b> .....	<b>18</b>

## Bilagor

*Bilaga 1: Bilaga Informationssäkerhet\_CG*

*Bilaga 2: Innovationssatsningar - SBR*

# Sammanfattning

## Bolagets uppgift

Inriktningsmålen för 2022 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

SBR leder tillväxt- och utvecklingsarbetet av lokal näringslivsutveckling samt har huvudansvaret för att samordna och utveckla näringslivsarbetet med berörda nämnder och bolagsstyrelser. Bolaget tillhandahåller en central funktion för den lokala näringslivsutvecklingen samt ansvarar för kommunikation till det lokala näringslivet. Vidare möter bolaget kommunstyrelsen i deras strategiska ansvar för näringslivsfrågor. Fortsättningen för det lokala näringslivet ska stärkas. Under året ska detta särskilt ske mot bakgrund av hur pandemin slagit mot Stockholms näringsliv och hur staden för att bemöta detta har arbetat med att stärka företagsklimatet. Insatser för att underlätta återhämtningen för näringslivet blir därför särskilt viktiga för stadens fortsatta välfärd och tillväxt. För besöksnäringens återstart möter staden nya utmaningar då stor kompetensbrist råder efter att många sökt sig till andra branscher.

SBR leder arbetet med nyföretagande och entreprenörskap samt arbetet med att stimulera småföretag i samverkan med berörda nämnder och bolagsstyrelser. Arbetet syftar till tillväxt genom fler nya och växande företag samt till ett inkluderande samhälle.

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 företagens 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 också integrationen i Stockholm och bidrar till uppfyllelsen av en socialt hållbar stad.

Tillsammans med kommunstyrelsen stöttar SBR berörda nämnder och bolag i genomförandet av åtgärderna i näringslivspolicyn samt samordnar stadens verksamheter för att näringslivspolicyns mål med fler företagsetableringar ska nås. Bolaget stödjer också berörda nämnder i arbetet med att förbättra samarbetet med stadens företag kring frågor rörande myndighetsutövning samt följer upp och stöttar berörda nämnders myndighetsutövning för att förbättra bemötande och tillgänglighet.

Bolaget samordnar och utvecklar stadens arbete för att ge förutsättningar för befintliga företag att växa och för nya företag att starta och etablera sig i Stockholm. Inom ramen för uppgiften ansvarar SBR för stadens arbete med etableringsförfrågningar och tillhandahåller en funktion som etableringsansvarig samt ansvarar för att implementera och samordna serviceprocessen.

SBR ska marknadsföra Stockholm, i ett nära samarbete med övriga aktörer utifrån Stockholms varumärkesplattform och positioneringsvarumärke. I marknadsföring ska det kreativa, öppna, hållbara och jämställda Stockholm lyftas fram.

Det regionala samarbetet inom näringslivsfrågor fortsätter inom Stockholm Business Alliance med syftet att stärka Stockholmsregionens konkurrenskraft. Arbetet sker genom att marknadsföra Stockholmsregionen globalt, attrahera utländska investeringar och etableringar, såväl som genom att verka för förbättrad näringslivsservice samt vässa regionen i NKI (nöjd kund-index) frågor.

Dotterbolaget Invest Stockholms huvuduppgifter är att stärka det lokala näringslivet, attrahera

investeringar och etableringar till den vidare Stockholmsregionen, samt marknadsföra Stockholm som en attraktiv, hållbar växande och innovativ stad gentemot entreprenörer, investerare och talanger. Insatser inom dessa inriktningar ska bidra till att förbättra förutsättningarna för att driva, starta och etablera företag i Stockholm och regionen.

Dotterbolaget Visit Stockholms huvuduppgift är att bidra till ökad hållbar tillväxt genom att främja och utveckla Stockholm som en av Europas tio största besöksdestinationer, med god tillgänglighet. Visit Stockholm marknadsför Stockholm som en öppen, kreativ och attraktiv stad gentemot lokala, nationella och internationella besökare. Stockholm ska vara en ledande, klimat- och miljömässigt hållbar inkluderande evenemangs- och upplevelsestad med en stark besöksnäring.

I syfte att stärka SBR-koncernens förmåga att bidra till kommunkoncernens mål om att Stockholms ska ha Sveriges bästa företagsklimat 2025 genomförs en omorganisation från och med 1a januari 2022. Omorganisationen syftar till att tydliggöra och separera ansvaret för det stadsinterna uppdraget med att förbättra det lokala näringslivsklimatet utifrån stadens roll som myndighetsutövande från uppdraget som utvecklare av näringslivet utifrån ett tillväxt och branschperspektiv. Funktioner som rör bl a utveckling av stadens myndighetsutövning, "Rätt väg in", servicekedjor, företags- och etableringsfunktioner, företagsdialoger, utveckling och värnande av stadens renodlade verksamhetsområden, näringslivskonsekvensanalyser samt stöd till stadsdelarna i deras näringslivsfrämjande uppdrag med fokus på platssamverkan och trygghet överförs därmed centralt till SBR från dotterbolaget Invest Stockholm.

## Ekonomisk analys

### Koncernens budget

SBRs omsättning budgeteras till 145,2 mnkr och kostnaderna till 145,7 mnkr. Resultatet av finansiella intäkter och kostnader budgeteras till en intäkt på 0,5 mnkr. Resultat efter finansnetto budgeteras till 0 mnkr.

	SBR	Invest	Visit	Koncern
<b>Intäkter (mnkr)</b>				
Försäljning	134,8	53,8	50,8	144,1
varav staden	123,0	0,0	0,0	123,0
varav egen koncern	0,0	49,5	45,8	95,3
Övriga intäkter	20,3	0,0	1,1	1,1
varav staden	0,0	0,0	0,0	0,0
varav egen koncern	20,3	0,0	0,0	20,3
<b>Summa intäkter</b>	<b>155,1</b>	<b>53,8</b>	<b>51,9</b>	<b>145,2</b>
<b>Kostnader (mnkr)</b>				
Övriga externa kostnader	-136,0	-27,0	-24,8	-72,2
varav egen koncern	-95,3	-9,8	-10,5	-115,6
Personalkostnader	-19,2	-26,9	-27,2	-73,3
Avskrivningar	-0,2	0,0	0,0	-0,2
<b>Summa kostnader</b>	<b>-155,4</b>	<b>-53,9</b>	<b>-52,0</b>	<b>-145,7</b>
<b>Rörelseresultat</b>	<b>-0,3</b>	<b>-0,1</b>	<b>-0,1</b>	<b>-0,5</b>
Finansiella kostnader/intäkter	0,3	0,1	0,1	0,5
<b>Resultat efter finansnetto</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>





# 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



SBR leder och kommer under året att stärka sin centrala funktion i arbetet med den lokala näringslivsutvecklingen i Stockholms stad, i samverkan med stadsdelsnämnderna och berörda nämnder. Utifrån analys och omvärldsbevakning kommer bolaget upprätta en övergripande plan för att möta tillväxt- och utvecklingsfrågor i staden. Arbetet med den stärkta dialogen mellan stadens politiska ledning, tjänstemän och näringslivsföreträdare fortsätter under året i syfte att stärka det lokala näringslivet. Bolaget kommer att bidra till att säkerställa goda förutsättningar för företagande i hela staden liksom utveckla besöksdestinationen Stockholm i dialog med näringslivet. Vidare kommer bolaget att i samverkan med stadsdelsnämnderna utforma aktiviteter och åtgärder för att stärka tryggheten och attraktiviteten för det lokala näringslivet.

SBR främjar och stöttar nyföretagande och entreprenörskap i syfte att bidra till ökad tillväxt och ett inkluderande samhälle; framförallt via kundvalsmodellen för nyföretagarrådgivning, Starta eget Stockholm. Särskilt fokus kommer att läggas på kvinnliga entreprenörer, personer med funktionsnedsättning, ungdomar, entreprenörer i ytterstaden med särskilt fokus på utsatta områden samt utrikesfödda invånare. Bolaget kommer också i samverkan med företags- och branschfrämjande aktörer bidra till att fler ser entreprenörskapet som en möjlighet att utveckla innovativa och hållbara lösningar.


SBR leder och kommer under året att vidareutveckla arbetet med International House och talangattraktion. Bolaget kommer att verka och arbeta för att stärka Stockholm som attraktiv plats för talanger liksom att bidra till att försörja kompetensbehovet i både svenskägda och internationellt ägda bolag genom att arbeta för att fler internationella talanger attraheras till Stockholm.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Främja och stötta nyföretagande och entreprenörskap, bland annat genom kundvalsmodeller Starta eget Stockholm för att bidra till tillväxt med fokus på kvinnliga entreprenörer, personer med funktionsnedsättning, ungdomar, entreprenörer i ytterstaden med särskilt fokus på utsatta områden samt utrikes födda	 Andel kunder som tar del av nyföretagarrådgivning och är boende i ytterstaden med fokus på utsatta områden samt utrikes födda	10 %		
	 Andel kunder som tar del av nyföretagarrådgivning och är kvinnor	50 %		
	 Andel kunder som tar del av nyföretagarrådgivning och är ungdomar/unga vuxna mellan 18-25 år	15 %		
				1. Bidra till att fler ser entreprenörskapet som en möjlighet att utveckla innovativa och hållbara lösningar i samverkan med företags- och branschfrämjande aktörer.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				2. Via Starta eget Stockholm erbjuda nyföretagarrådgivning till stadens alla invånare samt rikta insatser mot prioriterade målgrupper för att få fler att starta företag i Stockholm.
 Leda och stärka sin centrala funktion i arbetet med den lokala näringslivsutvecklingen i Stockholms stad, i samverkan med stadsdelsnämnderna och berörda nämnder				1. Tillhandahålla en central funktion för att utifrån analys och omvärldsbevakning bidra till tillväxt och utveckling i staden.
				2. Fortsätta den stärkta dialogen mellan stadens politiska ledning, tjänstemän och näringslivsföreträdare i syfte att stärka det lokala näringslivet.
				3. Bidra till att säkerställa goda förutsättningar för företagande i hela staden.
				4. Utveckla besöksdestinationen i dialog med näringslivet.
				5. I samverkan med stadsdelsnämnderna utforma aktiviteter och åtgärder för att stärka trygghet och attraktivitet för det lokala näringslivet
 Leda och vidareutveckla arbetet med International House och talangattraktion i samarbete med arbetsmarknadsnämnden. Till exempel genom EU:s initiativ för talangrekrytering.				1. Verka för att stärka Stockholm som attraktiv plats för talanger samt för att marknadsföra Stockholm som attraktiv plats för talanger. .
				2. Arbeta för att fler internationella talanger attraheras till Stockholm samt bidra till kompetensförsörjningen i både svenskägda och internationellt ägda bolag i Stockholmsregionen.
				3. Bidra till att fler internationella företag ser Stockholm som en attraktiv plats utifrån tillgång till talanger.
	 Antal aspiranter som fått Stockholmsjobb	0 st	800 st	
	 Antal tillhandahållna platser för feriejobb	80 st	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Antal tillhandahållna platser för kommunala visstidsanställningar	0		

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	 Antal tillhandahållna platser för Stockholmsjobb	0 st	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 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
				 Nämnder och bolagsstyrelser ska omsätta lärdomar från krishantering av pandemin i uppdaterad beredningsplanering, såsom krisledningsplanering, kontinuitetsplanering och krisledningsövningar

## 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

SBR utgör stadens samlade funktion för näringslivsutveckling samt har huvudansvaret för att samordna och utveckla näringslivsarbetet med berörda nämnder och bolagsstyrelser. Bolaget möter vidare kommunstyrelsen i deras strategiska ansvar för näringslivsfrågor. Tillsammans med kommunstyrelsen kommer SBR stötta berörda nämnder och bolag i genomförandet av åtgärderna i näringslivspolicyn. För att uppnå målen i stadens näringslivspolicy samt skapa goda förutsättningar för tillväxt kommer SBR ansvara för kommunikation till det lokala näringslivet.

SBR kommer delta i arbetet med säkrandet och utvecklingen av stadens renodlade verksamhetsområden samt ge dessa bästa förutsättningar för ökat företagande och tillväxt. SBR verkar också för att skapa förutsättningar för att fler innovativa och miljösmarta företag etablerar sig i Stockholm och att positionera Stockholm som innovationsarena för hållbara lösningar och som smart och uppkopplad stad. Vidare kommer bolaget att fortsätta utvecklandet och implementeringen av initiativet Stockholm Good Food City med fokus på framtidens matsystem.

SBR kommer att stötta företag med tillväxtpotential för att bidra till ökad tillväxt, bl a genom att främja stadens start-up scen samt i samverkan med företagsfrämjande organisationer bidra till entreprenörers

möjlighet att utveckla innovativa och hållbara lösningar. Uppdaterade tillväxt- och arbetsmarknadsanalyser kommer att tas fram löpande och 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 under året att aktivt bidra till stadens näringslivsutveckling med fokus på bl a initiativet Kista Limitless, Position Stockholm City samt Skärholmen.

Tillsammans med arbetsmarknadsnämnden kommer SBR att ta fram en strategi för hur staden ska arbeta med kompetensförsörjningsfrågor riktat till stadens näringsliv där ett av fokusområdena är att särskilt möta behoven hos branscher i tillväxt. Bolaget kommer vidare tillsammans med arbetsmarknadsnämnden att utveckla befintliga forum mellan staden och näringslivet för att tillgodose näringslivets behov av kompetens.

För att förbättra näringslivsklimatet i Stockholm arbetar SBR 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. Bolaget kommer också verka för att staden tillhandahåller enkla och om möjligt digitala verktyg för att förenkla för näringslivet.






SBR leder och ansvarar för stadens strategi för att proaktivt erbjuda möjligheten för fler företag att etablera sig och skapa arbetsplatser i samverkan med berörda nämnder. Inom ramen för detta arbete ansvarar bolaget för stadens arbete med etableringsförfrågningar och tillhandahåller en funktion som etableringsansvarig för att kunna samordna staden och tidigt möta företag vid större etableringar eller omlokaliseringar. SBR kommer tillsammans med exploateringsnämnden leda, utveckla och samordna stadens etableringsservice för att underlätta för fler företag att etablera sig i Stockholm, samt bidra till försörjningen av samhällsfastigheter utifrån stadens behov och möjliggöra för fler externa utförare i stadens verksamheter. Inom ramen för stadens etableringsservice kommer SBR att tillsammans med exploateringsnämnden leda och utveckla stadens samverkansforum och processer för professionella etableringstjänster. Bolaget kommer vidare att verka för att näringslivskonsekvensanalyser genomförs, vid behov, i tidiga skeden i stadsplaneringen.

Stockholms styrkor som en attraktiv, hållbart växande och innovativ stad positioneras och marknadsförs gentemot entreprenörer, investerare, besökare och talanger. Det regionala samarbetet inom näringslivsfrågor fortsätter inom Stockholm Business Alliance med syfte att gemensamt över kommungränserna stärka Stockholmsregionens konkurrenskraft. Inom utvalda fokusområden kommer SBR fortsätta sitt strategiska investeringsfrämjande arbete med att attrahera utländska investerare för att stärka Stockholms attraktivitet; liksom att bistå befintliga utlandsägda företag att bibehålla och utveckla sin konkurrenskraft. Inom arbetet att attrahera utländska investeringar och etableringar så har SBR satt målet på 25 investeringar och etableringar för 2022. Verksamheten planerar att öka samarbetet med Stockholm Business Alliance kommunerna, i syfte att höja deras kapacitet när det gäller att ta emot och arbeta med de förfrågningar som samarbetet genererar.





SBR fortsätter arbetet med att utveckla Stockholm som besöksdestination i samverkan med destinationens intressenter med fokus på destinationens arbete med strategi, analys och omvärldskunskap. Bolaget utvecklar små och medelstora företags förmåga till hållbar affärsutveckling genom ökad kunskap i digitalisering och evenemang. Bolaget arbetar också med att stärka innovationen i besöksdestinationen för hållbar destinationsutveckling och att stimulera ett attraktivt värdskap i samarbete med besöksdestinationens aktörer. Vidare arbetar bolaget med att utveckla Stockholm som hållbar mötes-, evenemangs- och kryssningsdestination i samarbete med näringslivet. Bolaget kommer också att stärka samarbetet med regionen och kommuner i länet kring besöksnäringens utveckling genom att etablera samverkansforum och genomföra samverkansprojekt.







SBR bidrar i arbetet med att stärka Stockholms internationella tillgänglighet. Bolaget bistår i framtagande av analyser kring flygets betydelse för Stockholmsregionen ur ett näringslivsperspektiv och samarbetet

för att attrahera flygbolag att etablera nya internationella flyglinjer till Arlanda sker bl.a. tillsammans med Swedavia och inom ramen för Connect Sweden. SBR arbetar vidare för att öka Stockholms internationella tillgänglighet med såväl dag- och nattåg, bl a genom att verka för införandet av snabbtåg mellan Stockholm och Oslo samt att marknadsföra Stockholm som en besöksdestination som kan nås med tåg.





Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Arbeta för att öka den internationella tillgängligheten med såväl, dag- som nattåg och att marknadsföra Stockholm som en besöksdestination som kan nås med tåg. Inom ramen för arbetet i den större Stockholmsregionen verka för ökad tillgänglighet via järnväg samt söka andra möjliga samarbeten inom området med regioner och kommuner i Europa				1. Marknadsföra Stockholm som en hållbar besöksdestination.
				2. Verka för ökad internationell tågtillgänglighet genom marknadsaktiviteter och kunskapsunderlag
				3. Verka för ökad tillgänglighet via järnväg till Stockholmsregionen i samverkan med europeiska offentliga aktörer.
 Bidra till att utveckla Stockholm som turist- och besöksdestination	 Antal företag som medverkar i projektet Omställning Stockholm.	110 st		
	 Digital interaktion med målgruppen	3,8 miljoner		
	 Gästnätter	12 miljoner		
				1. Utveckla samverkansforum tillsammans med destinationens intressenter med fokus på destinationens arbete med strategi, analys och omvärldskunskap
				2. Utveckla små och medelstora företags förmåga till hållbar affärsutveckling genom ökad kunskap i digitalisering och evenemang
				3. Stärka innovation i besöksdestinationen för hållbar destinationsutveckling.
				4. Stimulera ett attraktivt värdskap i samarbete med besöksdestinationens aktörer
				5. Utveckla Stockholm som hållbar mötes-, evenemangs- och kryssningsdestination i samarbete med näringslivet
				6. Bedriva och utveckla besökservice.



Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				7. Löpande följa upp SBRs marknadsföringsinsats i evenemang.
				8. Stimulera besöksdestinationens digitala utveckling med hjälp av offentliga satsningar för att tillgodose målgruppernas behov.
 Bidra till Stockholms internationella tillgänglighet				1. Medverka aktivt i samarbetet Connect Sweden.
				1. Stödja linjeutveckling med aktörer, t ex Connect Sweden, som verkar för ökad internationalisering med marknadsföring och kunskapsunderlag.
				2. Bistå i framtagande av analyser kring flygets betydelse för Stockholmsregionen ur ett näringslivsperspektiv.
 Delta i arbetet med platsutveckling av stadens renodlade verksamhetsområden och ge dessa långsiktiga förutsättningar för utveckling och ökning avseende antalet arbetsplatser tillsammans med berörd stadsdelsnämnd, exploateringsnämnden, stadsbyggnadsnämnden, trafiknämnden och övriga berörda nämnder och bolagsstyrelser				Utveckla stadens renodlade verksamhetsområden för att ge dessa bästa förutsättningar för ökat företagande och tillväxt.
 Fortsätta utvecklandet av initiativet Stockholm Good Food City med fokus på framtidens matsystem				1. Aktivt stötta de lokala ekosystemen inom foodtech
				2. Attrahera bolag, investeringar och talanger inom food tech genom att positionera och marknadsföra Stockholm som säte för framtidens matsystem
				3. Utveckla konceptet Good Food City
				4. Implementera konceptet Good Food City i besöksnäringen
 Följa statistik över besökare som reser med tåg till och från Stockholm				Erhålla tågstatistik i Stockholms digitala plattform för turistdata.






Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 I samarbete med kommunstyrelsen och arbetsmarknadsnämnden ta fram tillväxt- och arbetsmarknadsanalyser för att stödja berörda nämnder i näringslivsarbetet				Ta fram tillväxt- och arbetsmarknadsanalyser som grund för arbetet med tillväxt i Stockholm samt för att bistå berörda nämnder och bolag i deras arbete med att främja näringslivet, däribland besöksnäringen.
 I samverkan med branschen stärka och marknadsföra Stockholms roll för företag som arbetar med innovationer och miljöteknik				1. Verka för att skapa förutsättningar för att fler innovativa och miljösmarta företag etablerar sig i Stockholm.  2. Positionera Stockholm internationellt som innovationsarena för hållbara lösningar och som smart och uppkopplad stad.
 Inom ramen för SBA-samarbetet främja utländska investeringar och etableringar av såväl små som stora företag i Stockholmsregionen samt bistå befintliga utlandsägda företag att bibehålla och utveckla sin konkurrenskraft	 Antalet internationella investeringar och etableringar i Stockholmsregionen (kvitto).	25 st		1. Utifrån omvärldsbevakning och nätverk arbeta proaktivt, flexibelt och strategiskt med investeringsfrämjande inom utvalda fokusområden med syfte att attrahera och bibehålla kapital, kompetens och jobb till Stockholmsregionen.  2. Att verka för att Stockholms roll som plats för huvudkontor stärks.  3. Att verka för att Stockholms roll som finanscentrum stärks.
 Inom ramen för SBA-samarbetet stödja och stärka stadens myndighetsutövning och service till de lokala företagen genom utveckling av NKI och NKU				Att verka för att företagsklimatet inom SBA-regionen stärks samt för att främja sysselsättning, tillväxt och hållbarhet inom ramen för partnerskapets arbete.
 Leda och ansvara för stadens strategi för att proaktivt erbjuda möjligheten för fler företag att etablera sig och skapa				1. Verka för att, vid behov, ta fram metoder för att genomföra näringslivskonsekvensanalyser i startskedet av stadsplaneringen samt att detta förs in i planprocessen.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
arbetsplatser i samverkan med kommunstyrelsen, exploateringsnämnden och stadsbyggnadsnämnden				2. Stödja och bidra till exploateringsnämndens och stadsbyggnadsnämndens arbete att i mer omfattande stadsutveckling särskilt analysera planerade arbetsplatser i förhållande till bedömd arbetsplatspotential.
				3. Tillsammans med exploateringsnämnden ta fram strategi för och samordna information och erbjudande till externa aktörer för att attrahera fler företag samt fler aktörer inom samhällsfastigheter att etablera sig och investera i Stockholm.
				4. Tillsammans med Stockholms Hamnar AB och exploateringsnämnden utveckla Frihamnspiren för kryssningsfartyg, företagande och innovation
				5. Verka för att, vid behov, genomföra konsekvensanalys för näringslivet i startskedet av stadsplaneringen samt att detta förs in i planprocessen.
 Marknadsföra Stockholm lokalt, nationellt och internationellt, som en attraktiv, hållbart växande och innovativ storstad för entreprenörer, investerare, besökare och talanger				1. Positionera Stockholm utifrån Stockholms DNA som en öppen, hållbar och kreativ stad gentemot internationella målgrupper.
				2. Ansvara för stadens kommunikation till det lokala näringslivet för att uppnå målen i stadens näringslivspolicy samt för att skapa goda förutsättningar för tillväxt.
				3. Positionera Stockholm utifrån Stockholms DNA som en öppen, serviceinriktad och effektiv stad gentemot det lokala näringslivet.
				4. Marknadsföra Stockholm gentemot nationell målgrupp samt närmarknader.
				5. Stimulera bolagets innovativa utveckling för att tillgodose målgruppernas behov.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Medverka till kommunikations- och marknadsföringsinsatser av Stadshusets 100-årsjubileum 2023 mot såväl nationella som internationella målgrupper				Säkerställa god kommunikationsplanering och intressentsamverkan.
 Stärka samarbetet med regionen och kommuner i länet kring besöksnäringens utveckling				1. Etablera samverkansforum för besöksutveckling för regionens kommuner i samverkan med Region Stockholm.
				2. Genomföra samverkansprojekt med regionen och kommuner för att stärka Stockholm som besöksdestination
 Stötta företag med tillväxtpotential för att bidra till ökad tillväxt, särskilt kvinnliga entreprenörer, personer med funktionsnedsättning, ungdomar, entreprenörer i ytterstaden med särskilt fokus på utsatta områden samt utrikes födda				1. Främja småföretag, tillväxtföretag och entreprenörskap för att bidra till ökad tillväxt samt ett inkluderande och hållbart samhälle.
				2. Utveckla start-up scenen som en attraktiv plats för internationella talanger med fokus på kvinnor och jämställdhet samt fortsätta bidra till en stark internationellt konkurrenskraft och ett starkt start Up eco system.
				3. I samverkan med företagsfrämjande organisationer bidra till entreprenörers möjlighet att utveckla innovativa och hållbara lösningar.
				4. Bidra till att utveckla Stockholm som en internationellt konkurrenskraftig plats för utländska tillväxtföretag och talanger att etablera sig på.
 Tillsammans med arbetsmarknadsnämnden ta fram en strategi som visar på samverkan och processer för hur staden ska arbeta med kompetensförsörjningsfrågor riktat till stadens näringsliv där ett av fokusområdena är att särskilt möta behoven hos branscher i tillväxt				Utarbeta process för och ta fram en strategi för hur staden ska arbeta med kompetensförsörjningsfrågor riktat till stadens näringsliv utifrån fastställda riktlinjer i ägardirektivet.


Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Tillsammans med arbetsmarknadsnämnden utveckla befintliga forum mellan staden och näringslivet för att tillgodose näringslivets behov av kompetens				Identifiera, prioritera samt ta fram utvecklingsplaner för befintliga samverkansforum, såsom exempelvis Integrationspakten, mellan staden och näringslivet för att tillgodose näringslivets behov av kompetens
 Tillsammans med berörd stadsdelsnämnd, exploateringsnämnden, stadsbyggnadsnämnden, trafiknämnden och övriga berörda nämnder och bolagsstyrelser säkra stadens renodlade verksamhetsområden och ge dessa förutsättningar för effektivisering.				Samordna med berörda förvaltningar samt utveckla arbetssätt och konsekvensanalyser för att säkerställa att stadens renodlade verksamhetsområden fortsatt kan verka inom sina gränser och utvecklas för tillväxt och ökat antal arbetstillfällen.
 Tillsammans med exploateringsnämnden leda och samordna stadens etableringsservice för att underlätta för fler företag att etablera sig i Stockholm, samt, bidra till försörjningen av samhällsfastigheter utifrån stadens behov och möjliggöra för fler externa utförare i stadens verksamheter				Leda och samordna stadens serviceprocess för etableringar för att tillgodose näringslivets behov.
 Tillsammans med exploateringsnämnden leda och utveckla stadens etableringsservice genom att vara aktiva och drivande i samverkansforumen inom uppdraget servicekedjor				Leda och utveckla stadens samverkansforum och processer för professionella etableringstjänster inom uppdraget etableringskedjor
 Tillsammans med kommunstyrelsen bistå nämnder och bolag i att uppfylla näringslivspolicyns mål och aktiviteter.				1. Tillsammans med kommunstyrelsen stötta berörda nämnder i genomförandet av åtgärderna i näringslivspolicyn.
				2. Utgöra stadens samlade funktion för näringslivsutveckling
				3. Verka för att förenkla för näringslivet genom att staden tillhandahåller enkla och om möjligt digitala verktyg.


Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				4. Samordna stadens verksamheter i att uppnå målet med fler företagsetableringar i linje med näringslivspolicyn.
				5. Ge stöd och rådgivning till stadens berörda nämnder i utvecklingen av stadens myndighetsutövning.
 Tillsammans med kommunstyrelsen och exploateringsnämnden bejaka privata initiativ som syftar till att tillskapa talangbostäder som underlättar för näringslivets rekryteringar				Bistå privata aktörer som vill skapa talangbostäder.
 Tillsammans med stadsbyggnadsnämnden, exploateringsnämnden, Spånga-Tensta stadsdelsnämnd, Rinkeby-Kista stadsdelsnämnd stärka förutsättningarna för framförallt arbetsplatser och företagande inom Järva				Bidra till att stärka förutsättningarna för fler arbetsplatser på Järva.
 Tillsammans med Stockholms Hamnar AB marknadsföra Stockholm som destination på de finländska och baltiska marknaderna				Utveckla och genomföra marknadsaktiviteter för att öka resandet till Stockholm
 Verka för införandet av ett snabbtåg mellan Stockholm och Oslo				1. Verka för ökad internationell tågillgänglighet genom marknadsaktiviteter och kunskapsunderlag
				2. Verka för ökad tillgänglighet via järnväg till Stockholmsregionen i samverkan med nationella myndigheter och andra aktörer.
 Verka för ökad internationell tillgänglighet till Stockholmsregionen via järnväg				1. Verka för ökad internationell tågillgänglighet genom marknadsaktiviteter och kunskapsunderlag
				2. Verka för ökad tillgänglighet via järnväg till Stockholmsregionen i samverkan med europeiska offentliga aktörer.
	 Antal företag i Stockholm	192 000	192 000	

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	 Arbetskraftsbrist i Stockholm (andel vakanser av antalet anställda)	1	1,0	
	 Näringslivets nöjdhet vid kontakter med staden som myndighet	73	73	
	 Tillväxt i den privata sektorn i Stockholms stad (lönesumma)	2 %	Tas fram av styrelse	
	 Ökning av antalet arbetsplatser i ytterstaden	2 %	Tas fram av styrelse	
				 Stockholm Business Region AB ska i samarbete med kommunstyrelsen och arbetsmarknadsnämnden ta fram en handlingsplan för att Stockholms stad ska bli Sveriges bästa företagskommun senast år 2025.
				Utveckla och genomföra stora evenemangssatsningar, så som VM i Handboll för herrar 2023 och VM i Hockey för herrar 2025, som ett viktigt verktyg för stadens återstart.

## 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
 Tillsammans med kommunstyrelsen, exploateringsnämnden, stadsbyggnadsnämnden, trafiknämnden och kommuner i regionen ta fram trygga och effektiva ställplatser för godstransporter på väg				Stödja arbetet med att ta fram ställplatser för godstransporter på väg.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				 Stockholms Hamn AB ska gemensamt med trafiknämnden och i samverkan med exploateringsnämnden, stadsbyggnadsnämnden och Stockholm Business Region AB fortsätta arbetet med revidering av kajstrategin samt när den är beslutad påbörja dess implementering

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

SBR kommer tillsammans med kulturnämnden bidra till arbetet med Växla upp Stockholm genom turistattraktion, evenemang och samarbete med berörda branscher främst genom att bidra till att stärka de kulturella och kreativa näringarna i Stockholm samt genomföra marknadsaktiviteter för ökad vilja att besöka Stockholm som upplevelsestad.

Bolaget stärker stadens kulturliv, attraktions- och konkurrenskraft genom att stimulera platsutveckling i samarbete med det lokala näringslivet. Vidare marknadsför bolaget Stockholms kulturutbud gentemot besökare samt positionerar Stockholm utifrån stadens DNA.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Tillsammans med kulturnämnden bidra till arbetet med Växla Upp Stockholm genom turistattraktion, evenemang och samarbete med berörda branscher				1. Bidra till att stärka de kulturella och kreativa näringarna i Stockholm
				2. Genomföra marknadsaktiviteter med berörda branscher för ökad vilja att besöka Stockholm som upplevelsestad.
 Tillsammans med kulturnämnden och kulturaktörer stärka stadens kulturliv samt attraktions- och konkurrenskraft				1. Delta i arbetet med platsutveckling för att skapa långsiktiga förutsättningar för näringslivet, bland annat genom att involvera det lokala näringslivet i arbetet
				2. Marknadsföra Stockholms kulturutbud gentemot besökare.
				3. Positionera Stockholm utifrån Stockholms DNA.
				 Stockholm Business Region AB ska tillsammans med Stockholms Hamn AB, kulturnämnden och miljö- och hälsoskyddsnämnden genomföra en vattenfestival i Stockholm med fokus på hållbarhet och innovation i samband med World Water Week 2022.






## 2.5. Stockholm är en hållbar stad med en god livsmiljö

# 3. En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden

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

SBR arbetar löpande med översyn i verksamheten för att uppnå effektiviseringar och kostnadsbesparingar. I slutet av 2021 flyttar verksamheten till tillfälliga lokaler i Tekniska Nämndhuset för att sedan under 2023 flytta till nya permanenta lokaler. Flytten medför att kontorsytan kan minskas och därmed också hyreskostnaden. I samband med flytten implementeras ett aktivitetsbaserat arbetssätt som möjliggör ett bättre samarbete i gemensamma projekt inom koncernen och skapar en mer inbjudande och inkluderande arbetsmiljö.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	 Andel administrations- och indirekta kostnader	17 %		
	 Avvikelse investeringsbudget, %	1 mnkr		
	 Resultat efter finansnetto(mnkr)	0		
				Tillvarata och utveckla det interna samarbetet och arbetet inom HR i samband med att kontoret flyttar till Tekniska Nämndhuset

## 3.2. Stockholm använder skattemedlen effektivt till största nytta för stockholmarna

Bolaget kommer att delta i gemensamma utvecklingsprocesser med övriga nämnder för att öka stadens totala NKI, fortsätta att utveckla samverkan av "rätt väg in" avseende e-tjänster, digitala möten med staden och samverkan inom tillståndsansökningar för att förenkla och effektivisera företagans ansökningsförfarande.









### Systematiskt kvalitetsarbete

SBR utgår från Stockholms stads kvalitetsprogram i sitt utvecklingsarbete och i sin verksamhetsplanering. Goda arbetsvillkor, goda kunskaper samt rätt kompetens i hela verksamheten lägger grunden för kvalitet och kvalitetsutveckling. Kompetensutveckling och kompetensbaserad rekrytering utgör grundstommen i verksamheten för att främja såväl kvalitetsutveckling, innovation och digitalisering. Såväl generell som individuellt anpassad kompetensutveckling sker därför löpande och vid behov.

SBR intensifierar arbetet inom digitaliseringsområdet med fokus på kvalitativa tjänster som möter upp bolagets målgruppers behov, främjar effektiviseringar samt bidrar till att höja kompetensnivån internt.

Som huvudansvariga för samordningen och utvecklingen av stadens näringslivsarbete med berörda nämnder och bolagsstyrelser i staden vill SBR framhålla att stadens kvalitets-, innovations- och digitaliseringsarbete är av yttersta vikt också för stadens lokala näringsliv. Det sker en snabb utveckling av det näringslivet som kommer ställa ytterligare krav på ett flexibelt och gynnsamt företagsklimat som bejakar innovationer och digitaliseringens möjligheter. För staden är det nödvändigt att följa med i utvecklingen och leva upp till de allt större förväntningar som företagarna ställer. Inom den egna koncernen uppmuntrar SBR sina verksamheter att delta i stadens kvalitetsutmärkelse samt ha ett förhållningssätt där de delar med sig av sina erfarenheter och lär av andra, såväl inom staden som av

andra aktörer. Vidare innehar och utvecklar SBR flera samarbetsytor med näringslivet som främjar kvalitetsutveckling, innovation och digitalisering. Bolaget deltar också aktivt i stadens arbete inom SDG (Single Digital Gateway) för att på bästa möjliga sätt fånga upp och möta företagens behov av digitala lösningar.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Delta i gemensamma utvecklingsprocesser med övriga nämnder för att öka stadens totala NKI, fortsätta att utveckla samverkan av "rätt väg in" avseende e-tjänster, digitala möten med staden och samverkan inom tillståndsansökningar för att förenkla och effektivisera företagens ansökningsförfarande				1. Delta i och bidra till utvecklingen av det digitala mötet mellan staden och näringslivet, bl a genom uppfyllandet av EU direktivet Single Digital Gateway
				2. Delta i och bidra till utvecklingen av gemensamma samverkansytor och processer, utifrån fastställda riktlinjer i ägardirektivet, med berörda nämnder för att öka stadens totala NKI resultat.
	 Aktivt Medskapandeindex	83	83	
	 Andel upphandlade avtal där kontinuerlig uppföljning genomförts	100 %	93 %	
	 Andel upphandlingar där marknadsdialog har genomförts	100 %	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Index Bra arbetsgivare	84	84	
	 Sjukfrånvaro	3 %	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Sjukfrånvaro dag 1-14	2 %	Tas fram av nämnd/styrelse	
				 Periodisk genomgång av behörigheter i ekonomisystemet har genomförts



**STOCKHOLMS  
STADSHUS AB**  
En del av Stockholms stad

Sid. 1 (12)  
2021-12-30

# Verksamhetsplan 2022

## Stockholm Globe Arena Fastigheter AB

---

Stockholms Stadshus AB	Org.nr 556415-1727			
Postadress	Besöksadress	Telefon	Fax	E-post
105 35 STOCKHOLM	Stadshuset, 3 tr.	08-508 290 00	08-509 290 80	info@stadshusab.se

# Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning</b> .....	<b>3</b>
<b>Bolagets uppgift</b> .....	<b>3</b>
<b>Ekonomisk analys</b> .....	<b>3</b>
<b>1. En modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla</b> .....	<b>5</b>
<b>2. En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt</b> .....	<b>6</b>
<b>3. En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden</b> .....	<b>9</b>

## **Bilagor**

*Bilaga 1: Bilaga Limiter*

*Bilaga 2: Bilaga Innovationssatsningar\_SGAF*

*Bilaga 3: Bilaga Informationssäkerhet\_SGAF*

## Sammanfattning

### Bolagets uppgift

Bolagets uppgift är att tillhandahålla och utveckla ändamålsenliga lokaler och anläggningar för evenemangsverksamhet av god kvalitet. Bolaget arbetar kostnadseffektivt och planerande med drift, skötsel, underhåll och investeringar av våra byggnader och mark.

### Ekonomisk analys

Bolagets resultat efter finansnetto budgeteras till -100 mnkr, vilket är i paritet med kommunfullmäktiges förslag om -100 mnkr.

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.

År 2021 har varit ett år präglad av Covid-19. För Bolaget innebar detta att arenaoperatörens övervägande del av evenemang ställdes in och publik tilläts ej under de tre första kvartalen. Detta gav direkt effekt på Bolagets intäkter då arenaoperatörens olika kontrakt är delvis omsättningsbaserade.

Även för Bolagets hyresgäster i Tolv Stockholm innebar coronakrisen ett mycket stort tapp i omsättning. Dialogen med hyresgästerna har varit omfattande under 2021. För att undvika konkurser har Bolaget i samförstånd med koncernledning/Stockholm Stadshus AB både hanterat hyresnedsättningar och avbetalningsplaner för Tolv Stockholm. Glädjande nog lyftes restriktioner under kvartal fyra vilket inneburit hyresintäkter enligt kontrakt utan nedsättningar.

Bolagets driftnetto 2022 kommer att förbättras avsevärt gentemot 2021.

Under 2020-2021 har Bolaget genomfört en rad underhållsåtgärder i Hovet samt Avicii Arena/Globen. Den uteblivna evenemangsverksamheten fram till kvartal tre 2021 gav Bolaget möjlighet att genomföra fler åtgärder till en lägre kostnad då det inte blev några stillestånd och arbetet kunde planeras effektivt. Dessutom har lyckade upphandlingar delvis till följd av Coronakrisen sänkt Bolagets planerade kostnader.

Budgetmässigt så planeras det för ett normalår 2022 enligt treårsplanen från våren 2021. För arenaoperatören så återvänder internationella evenemang först under våren 2022 enligt den senaste uppdateringen. Även om det finns ett stort intresse för evenemang och evenemangsbiljetter spås bli årets julklapp så finns det viss osäkerhet i intäkterna från arenaoperatören.

Under de senaste veckorna har smittspridning ökat igen och Covidpass införs för inomhusevenemang per 2021-12-01. Artister och arrangörer är mycket ivriga att återstarta turnéverksamheter men det föreligger en osäkerhet i vilken omfattning detta kommer att ske under första halvåret 2022.

För Tolv Stockholm budgeterar Bolaget för ett år med normal utveckling och intäkter enligt gällande hyresavtal.

Under 2022 kommer Bolaget fortsätta arbeta för en ökad kostnadseffektivitet, för att förbättra Bolagets resultat. Ett arbete pågår att skapa synergi mellan infört fastighetssystem, förbättrade processer och effektivare arbetsätt och samordning av resurser inom Bolagets fastighetsförvaltning. Detta arbete kommer pågå fram till sommaren 2022.

En erfarenhet från 2020-2021 som fortsatt kommer vara viktig under 2022 är kontroll och kunskap beträffande Bolagets hyresgästers ekonomi. Möten hålls regelbundet med både arenaoperatör och hyresgäster Tolv Stockholm.

Arbetet med kommande avyttring av den södra byggrätten fortsätter. Frågan bevakas även i det pågående arbetet med utvecklingen av Slakthusområdet där Bolaget är djupt involverade i detaljplane-etapp 4a pga. av den byggrätt för Tolv Stockholm, med möjlighet att bygga ut om ca 4 500 kvm. Utvecklingen av Slakthusområdet är av mycket väsentlig betydelse för Bolagets och företagets hyresgästers verksamhet. Bolaget har, i samband med utvecklingen av byggrätten för Tolv Stockholm, identifierat ett antal aspekter och frågeställningar som är avgörande för att det önskade samspelet mellan det befintliga Globenområdet och nya Slakthusområdet ska kunna uppnås och som därför behöver belysas och hanteras i samband med planarbetet. Det rör planskildhet med säkra lösningar för oskyddade trafikanter samtidigt som Arenavägen fortsatt måste kunna användas för produktionsfordon och leveranser till och från arenorna på ett tillfredsställande sätt. Det rör även säkerställande av fungerande gångflöden eftersom den nya tunnelbanestationen i Slakthusområdet (som kommer att ersätta dagens t-banestation Globen) kommer att förändra hur besökare tar sig till evenemangsområdet och hur man därefter förflyttar sig; planeringen och utbyggnaden av Slakthusområdet får inte hindra möjligheterna att genomföra säkra arrangemang vid arenorna. Om det inte finns tillräckliga och säkra ytor att hantera det stora antalet evenemangsbesökare, som kan besöka områdena och arenorna samtidigt, så kan det få negativa effekter på verksamheten och områdenas utveckling.

Stadsbyggnadsnämnden kommer att ta upp ett start-PM för den Norra byggrätten (Arenan 9) i december 2021. Det handlar om att starta igång arbetet med att ta fram en detaljplan för Söderstadion- och Hovet-tomterna, där Wallenstam/Åke Sundvall/Castellum utsågs till vinnare i en markanvisningstävling i slutet av 2017.

Investeringarna 2022 beräknas uppgå till 28 mnkr vilket är i paritet med kommunfullmäktiges förslag till budget för 2022. Investeringarna består till största del av ersättningsinvesteringar i Globen.

Arbetet med projektet Avicii Arena/Globen 2.0 fortsätter under 2022. Enligt gällande plan ska ett genomförandebeslut föreläggas av kommunfullmäktige i maj 2022 vilket innebär en rad olika beslut och förankringar under första delen av 2022. I januari 2018 beslutade kommunfullmäktige om inriktningsbeslut för renovering och modernisering av Globen. Sedan 2018 har SGAF arbetat med att utreda och planera projektet för att finna fungerande lösningar och säkerställa ett underlag för genomförandebeslut med hög kvalitet, där inriktningsbeslutets målsättningar kring kvalitet, tid och ekonomi uppnås med högre kalkylsäkerhet. Denna utredningsfas, som pågått 2018-2021, har bl.a. inbegripit second opinion av genomförda utredningar om arenans konstruktion och akustiska utmaningar, förstudier av hela arenarummet, förslag kring ny entré till Annexet samt upphandling av konsultteam för att konceptuellt kunna ta fram förslag på lösningar för nedskalning av arenarummet, som sedan validerats för att undersöka genomförbarheten. Valideringen visar på att projektet har goda möjligheter att genomföras, utifrån inriktningsbeslutets ramar. Det validerade material har nu levererats och projektet befinner sig på en s.k. förstudienivå. Nästa fas av projektet påbörjas kring 1 december 2021 där materialet ska förankras med hyresgäst och ägare och parallellt projekteras vidare. Fasen pågår till preliminärt under kvartal 1 2022 och tar projektet till en s.k. programhandlingsnivå. Bolagets beräknade kostnader för arbete under 2022 fram till programhandlingsnivå beräknas till 11 mnkr. Om det beslutas om ett genomförande i kommunfullmäktige, går projektet vidare i faser för att få fram systemhandlingar, vilket pågår under en stor del av 2022 för att slutligen gå över till bygghandlingar mot slutet av 2022.






# 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 gott samarbete med arbetsmarknadsförvaltningen och är medlem i integrationspakten. 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 2022 planerar bolaget ta emot en praktikant eller visstidsanställning.

Vidare planerar bolaget att ta emot minst 6 stycken ungdomar under sommaren 2022, och arbeta för att kunna ta emot även under andra ferieperioder.

Åter deltar Bolaget med mentorer till Stockholm Stads program för nyanlända 2021/2022. I denna omgång deltar 5 stycken av bolagets 19 anställda i programmet vilket är mycket glädjande.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	 Antal aspiranter som fått Stockholmsjobb	0 st	800 st	
	 Antal tillhandahållna platser för feriejobb	6 st	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Antal tillhandahållna platser för kommunala visstidsanställningar	0 st		
	 Antal tillhandahållna platser för Stockholmsjobb	1 st	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 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



SGAF ingår sedan flera år tillbaka i en samfällighetsförening i Globenområdet, där de största fastighetsägarna samverkar kring gemensamma utomhusytor och för att utveckla Globenområdet. Under en 5-årsperiod ska utomhusmiljöerna succesivt uppgraderas med bl.a. portalskyltar till området, sittyta vid Annexet, digitala skyltar, översiktskartor, ökad belysning, robusta sittplatser och fler gröna ytor. Planen är att alla papperskorgar i området kommer bytas ut med start under 2022 till ett bombsäkert utförande. Tillsammans med tidigare åtgärder såsom stora krukor och pollare så minskar Bolaget riskerna för allvarlig händelse gentemot folksamlingar.

Under pandemin har även Svenne Berkas torg, söder om Tele2 Arena, börjat nyttjas för Roller Derby-träning och matcher. Genom detta så har den tidigare relativt öde ytan fyllts med liv och rörelse samtidigt som ytan kan hållas helt fri i samband med evenemang för t.ex. utrymning.

Parallellt samverkar Bolaget med polis och stadsdelsförvaltningen för ökad trygghet i området, vilket bl.a. sker genom s.k. trygghetvandring där man tillsammans, fysisk, ser över vad som kan göras i området för att förbättra trygghet och säkerhet. Det kan t.ex. vara platser som behöver bättre belysning, eller ytor som behöver byggas bort för att inte skapa undanskymda miljöer.

Bolaget la en grund för en krisledning under 2019 och hur vi ska agera vid oönskade händelser. Under de senaste åren har kompletterande övningar genomförts. Bolaget har haft stor nytta av dessa strukturerade övningar i samband med hanteringen av Covid-19. Bolaget planerar att genomföra en mindre krisövning under 2022.

För 2022 kommer bolaget även att fortsätta arbetet med informationssäkerhet, för att säkerställa säkra fastighetsrelaterade system, och vid behov med redundans.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Arbeta för ökad trygghet och säkerhet i arenaområdet och arenorna				Installation bombsäkra papperskorgar i Globenområdet
				 Nämnder och bolagsstyrelser ska omsätta lärdomar från krishanteringen av pandemin i uppdaterad beredskapsplanering, såsom krisledningsplanering, kontinuitetsplanering och krisledningsövningar

**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**

### **Stimulera tillväxt och företagsamhet:**

SGAF kommer fortsätta att annonsera upphandlingar gällande tjänster och produkter, där möjligheterna har funnits för företag av alla storlekar att delta.

SGAF har fyra hyresgäster, varav tre består av mindre företag som i grunden drivs av egenföretagare. Under pandemin har SGAF haft en nära dialog med hyresgästerna för att kunna följa deras verksamheter och hur pandemin har påverkat dem. Genom goda samarbeten har SGAF kunnat stödja och rådgöra med hyresgästerna på olika vis, vilket vi kan se bidragit till att flera av dem undgått konkurs under pandemin. Det goda samarbetet ska fortsätta under 2022 och de lärdomar vi dragit av pandemitiden kommer självfallet inkluderas.

### **Förbättra service, tillgänglighet och myndighetsutövning:**

SGAF har inget att tillföra inom just detta fokusområde, utan merparten av andemeningen inom detta område faller för SGAF inom ”Stimulera tillväxt och företagsamhet”.

### **Attraktivare miljöer och bättre framkomlighet:**

Med start 2020 har SGAF tillsammans med de närliggande fastighetsägarna Klöver/Globen Shopping och ägarna till Quality Hotel Globe sjösatt ett projekt för att förnya, utveckla och bland annat



tillgänglighetsanpassa utomhusmiljöerna i Globenområdet. Under en 5-årsperiod ska utomhusmiljöerna succesivt uppgraderas och ska få nya välkomnande entréportaler, ny belysning, trevligare sittytter, mer grönska och tydligare skyltning.

Under pandemin har även SGAF kommit i kontakt med de två idrottsföreningarna Stockholm Roller Derby och Royal Swedish Roller Derby, som genom ekonomiskt stöd från bl.a. idrottsförvaltningen kunnat finansiera SGAF:s iordningsställande av betongytan på Svenne Berkas torg (söder om Tele2 Arena) för Roller Derby-träning och matcher. Genom detta så har den tidigare relativt öde ytan, fyllts med liv och rörelse under många av dygnets timmar. Dessutom så är det ett flexibelt nyttjande av ytan, som gör att ytan direkt kan ställas om vid evenemang t.ex. för utrymning. Föreningarna har främst kvinnor och barn som utövare av sporten.


SGAF deltar även fortsättningsvis med utvecklingen av Slakthusområdet, där Tele2 Arena ingår och även SGAF:s byggrätter för att bygga ut Tolv Stockholm. Ett av SGAFs viktigaste uppdrag i detta är att bidra med kunskap om det existerande evenemangs- och arenaområdet och hur det på ett framgångsrikt sätt ska kunna integreras med det nya Slakthusområdet. I detta ingår det att SGAF bland annat behöver påvisa att det är en tung evenemangslogistik kopplad till arenorna med många evenemangsfordon, och hur detta ska samexistera ett helt nytt bostadsområde. SGAF visar även hur besökarflöden fungerar under dygnets timmar, hur specifika och parallella evenemang med mer än 60 000 besökare i området påverkar, utveckling av antagonistiska hot i samhället och vilka parametrar som är extra viktiga att ta hänsyn till i samband med evenemangs- och arenaområdet. Denna kunskap förmedlar SGAF till exploateringskontoret och stadsbyggnadskontoret, men även andra aktörer i projektet för att man tillsammans ska kunna skapa en välfungerande, attraktiv och säker helhet i Söderstaden.

### **Öka tillgången till arbetskraft med relevant kompetens:**

SGAF har fortsatt det goda samarbetet med arbetsmarknadsförvaltningen, och fortsatt en partner i integrationspakten. Pandemin gjorde det olämpligt att ta emot olika former av praktikanter, visstidsanställda och feriearbetare. SGAF ställde om sitt engagemang och har istället deltagit digital i mentorprogrammet för nyanlända. Under 2022 kommer SGAF fortsätta med omgång nummer 2, gällande mentorsprogram och även erbjuda platser för visstidsanställda och feriearbetare.

I samband med eventuella nyrekryteringar kommer SGAF att ha dialog med förvaltningen, för att se om den kompetensen kan komma via stadens olika satsningar och nätverk.

## **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 utvecklingen av Globenområdet och säkerställa arenornas fortsatta betydelse inom ramen för det övergripande arbetet med Söderstaden i samarbete med staden och med andra intressenter i området				Aktivt deltagande tillsammans med Explo och Sbk avseende utvecklingen av Slakthusområdet
				Styrgruppsdeltagande för utveckling Söderstaden.

### 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

Bolaget arbetar långsiktigt med projektet modernisering Globen, Avicii Arena 2.0, för att kunna erbjuda en modern multiarena för framtiden, vilket skett i dialog med arenaoperatören och ishockeyn, för att säkerställa ett bra resultat. Bolaget arbetar långsiktigt med projektet modernisering Globen för att kunna erbjuda en modern arena för framtiden. En dialog sker även med Stockholm Live och hockeyklubbarna för att säkerställa ett bra resultat. Ambitionen är att kunna modernisera Globen och framtidssäkra en bra arenaupplevelse. Enligt nuvarande tidplan är tanken att projektet modernisering Globen kan beredas under våren 2022 och ett genomförandebeslut ske före sommaren 2022. Under punkten ekonomisk analys finns en längre redogörelse om projektet.


Bolagets pågående arbete med underhållsåtgärder i Globen säkerställer en modern och effektiv arena även i framtiden. Under 2021 har en ansenlig del av Globens publika ytor såsom foajéer och toalettpaket blivit åtgärdade. Under pandemin har det givits stora möjligheter att genomföra byggarbeten utan störningar från evenemang vilket lett till enklare och därmed mycket billigare byggprocess. För 2022 kan vissa åtgärder genomföras, dock kommer tillgången till ytor begränsas på grund av pågående evenemang.





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

Bolaget ska fortsatt hålla sig uppdaterad beträffande vad som händer i arenavärlden och delta digitalt i arenakonferenser där det så är möjligt.

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 och utveckling av torgytor kring arenorna för att skapa en hög tillgänglighet
 Fortsätta att följa utvecklingen av nationella och internationella arenor och arbeta med utveckling av arenorna och arenaområdet för att bibehålla och stärka Globenarenornas attraktions- och konurranskraft				Följa evenemangsverksamhet i Sverige och Europa

### 2.5. Stockholm är en hållbar stad med en god livsmiljö

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Fortsätta arbeta med energieffektivisering och förnyelsebar energi				Upprätta en plan för energieffektiviseringar
				Utreda möjligheterna till utökade solcellsanläggningar

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	 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	40 MWh	5 320 MWh	
	 Relativ energieffektivisering i stadens verksamheter (fastighetsförvaltande bolag och nämnder)	4 %	4 % energieffektivisering relativt 2018	
	 Totalt köpt energi i stadens verksamheter	8 GWh	1945 GWh	
				Miljökonsekvens vid kommande byte konstgräsplan
				Plan för att fortsätta använda digitala möten och arbetssätt i en större utsträckning även efter pandemin.

### 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 regelbundna avstämningsmöten där ekonomin för både genomförda evenemang och planerade evenemang diskuteras och klargörs. Bolagets ambition är att fortsätta att förbättra dessa avstämningsmöten för en än bättre prognossäkerhet under 2022. Bolagets granskning av ekonomin för verksamheten samt hur den ekonomiska stabiliteten för alla våra hyresgäster fortlöper är av stort intresse och ska följas upp strukturerat under 2022.

Bolaget genomför tillsammans med ägare ett arbete med att finna hyreskontraktslösningar gentemot arenahyresgäst som är ekonomiskt långsiktigt hållbara. Detta arbete pågår och beräknas färdigställas under 2021.






Arbetet med avyttring av den södra byggrätten fortsätter i samråd med ägare. Denna byggrätt finns även med i Stadens arbete gällande slakthusområdet.

SGAF har, i samarbete med ägaren av Hotellet vid Globenområdet, Strawberry, skickat in en planansökan för utbyggnad vilket kan skapa en säljbar byggrätt för Bolaget. Ett start-pm är antaget i Stadsbyggnadsnämnden i november 2021. I dagsläget finns dock ingen överenskommelse om köpeskilling vid eventuell försäljning. Byggrätten är värderad vilket ger indikation om rätt köpeskilling vid eventuell affär, vilket också stämts av med Exploateringskontoret.

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 2022 budgeteras till 28 mnkr. Åtgärderna består främst av olika typer av reinvesteringar kopplat till fastighetsunderhåll av Globen.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Utveckla arenorna affärsmässigt med målet om en självfinansierad verksamhet	 Uppföljning resultatmätt driftsnetto	-8 Mnkr		Arbete med att få fram nya hyresavtal
				Service till hyresgäst ska debiteras på affärsmässig grund
	 Andel administrations- och indirekta kostnader	18 %		
	 Avvikelse investeringsbudget, %	28 mnkr		Hantera kommande moderniseringsprojekt enligt stadens styrmodell för investeringar
	 Resultat efter finansnetto(mnkr)	-100		Följa upp evenemangssverksamheten i arenorna för att säkerställa att verksamheten på ett affärsmässigt sätt bidrar till att förbättra Bolagets resultat
				Strukturerad uppföljning av alla underhålls- och investeringsprojekt

### 3.2. Stockholm använder skattemedlen effektivt till största nytta för stockholmarna

#### Systematiskt kvalitetsarbete

Bolaget har infört eDok, stadens systemstöd för ärende- och dokumenthantering, vilket används för registrering av handlingar, remisshantering och styrelseärenden. Användningen av eDok kommer fortsätta att utvecklas under 2022.

Bolaget har implementerat ett nytt fastighetssystem och under 2021 övergick implementeringen till ett förvaltningsläge. Bolagets ambition är att erhålla en ännu bättre struktur på bolagets förvaltningsuppgifter samt att effektivisera våra flöden och arbetssätt. Bland annat har bolagets felanmälningsprocess förbättrats för ett snabbare flöde, bättre återkoppling till kund samt förbättrade möjligheter till utdata och analys. Detta arbete kommer fortsätta under första halvåret 2022.

Under 2020-2021 har Bolaget arbetat med en att utveckla bolaget till ett renodlat fastighetsbolag som även säljer driftstöd till hyresgäst. Detta arbete fortsätter med fokus på effektiva arbetssätt och professionellt bemötande mot kund. Målet är både nöjda kunder och nöjda samt affärsmässiga medarbetare. Senaste medarbetarundersökning visade på ett något bättre resultat 2021 och Bolagets ambition är att förbättra detta även under 2022.

Bolaget fortsätter arbetet med avtalstecknande och avtalsefterlevnad. Bolaget har infört inköps- och avtalssystemet Kommers som led i det fortsatta arbetet med avtalsfrågor. Rutiner är etablerade för att säkerställa rätt hantering av inköp.

#### Innovation:

Bolaget har genomfört ett arbete med att digitalisera alla relevanta ritningar och fastighetsdokumentation.








Därutöver har Avicii Arena skapats i 3D, för att kunna se byggnaden digitalt. Allt arbetet slutförs under 2021 och nu går detta arbete in i en förvaltningsetablering med strukturerade flöden så vi i framtiden alltid har uppdaterade ritningar och fastighetsinformation som är lättåtkomlig.








Under 2020-2021 har arbetet med en kommande modernisering av Globen fortsatt. Under 2022 fortsätter detta arbete mot ett genomförandebeslut, preliminärt i maj 2022. Moderniseringen innebär en rad innovativa lösningar för att säkerställa en byggnad i framkant även i framtiden.

#### Medarbetare/ledarskap:

Resultaten från senaste medarbetarundersökning Januari 2021 visade på ett höjt medskapandeindex från 79 till 80. Bolaget vill fortsätta utvecklingen och har bland annat höga mål gällande kompetensutveckling i gällande affärsplan. Att vara en attraktiv arbetsgivare är mycket viktigt och prioriterat för bolaget.

Ledarskapet har satts på prov under pandemin. Nu har Bolaget trätt in i nästa fas (det nya normala) där arbete både sker på kontor och hemmavid. Vi drar nytta av de digitala arbetsätten för effektiva möten och träffas fysiskt veckovis och drar nytta av varandras erfarenheter och kunskap. Den digitala utvecklingen har gått mycket fort i Bolaget och det har utvecklats bra rutiner på när möten kan ske digitalt respektive när ett fysiskt möte är att föredra.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Arbeta tillsammans med Stockholms Stadshus AB, kommunstyrelsen, exploateringsnämnden med att utreda och utveckla bolagets befintliga markinnehav, så att avyttring kan genomföras	 Avyttring av tomterna för Söderstadion och Hovet samt södra byggrätten	100 %		Detaljplaneprocess norra byggrätten samt avyttra södra byggrätten
 Ha en långsiktig planering för att behålla, utveckla samt rekrytera verksamhetskritisk kompetens.	 Gemensamma aktiviteter ska genomföras under verksamhetsåret.	2		
 Säkerställa att gemensamma arbetssätt, processer och systemstöd används				Fortsatt arbete med modell för implementering och förvaltning styrdokument för Bolaget.
				Systematiskt arbete med upphandlingar genom Kommers
 Säkerställa att stadens inköp är kostnadseffektiva och konkurrensneutrala med rätt kvalitet utifrån verksamhetens behov				Bolagets varuinköp ska ske genom stadens centrala avtal eller Adda((SKR)
				Strukturerat arbete med upphandling av tjänster, material och entreprenader
	 Aktivt Medskapandeindex	83	83	

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	 Andel investeringsprojekt som vid beslut om genomförande avviker mer än 15 procent jämfört med senast fattade inriktningsbeslut	0 %	0 %	
	 Andel upphandlade avtal där kontinuerlig uppföljning genomförts	100 %	93 %	
	 Andel upphandlingar där marknadsdialog har genomförts	100 %	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Index Bra arbetsgivare	84	84	
	 Sjukfrånvaro	4 %	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Sjukfrånvaro dag 1-14	2 %	Tas fram av nämnd/styrelse	
				 Periodisk genomgång av behörigheter i ekonomisystemet har genomförts
				Samarbetsprojekt med KTH RISE

# Verksamhetsplan 2022

## Stockholm Vatten och Avfall AB

## Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning</b> .....	<b>3</b>
<b>Bolagets uppgift</b> .....	<b>4</b>
<b>Ekonomisk analys</b> .....	<b>4</b>
<b>1. En modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla</b> .....	<b>15</b>
<b>2. En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt</b> .....	<b>16</b>
<b>3. En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden</b> .....	<b>31</b>

### **Bilagor**

*Bilaga 1: SVOA stora projekt Budget 2022*

*Bilaga 2: Bilaga Limiter*

*Bilaga 3: SVOA bilaga Informationssäkerhet R1 VP 2022*

*Bilaga 4: SVOA bilaga innovationssatsningar VP 2022*



## Sammanfattning

Stockholm Vatten och Avfall står väl rustade för framtiden, men vi har tuffa utmaningar framöver. Stockholm är en av de städer 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 tydlig inriktning för hur vi styr verksamheten och prioriterar våra resurser.

Därför har Stockholm Vatten och Avfall formulerat fyra tydliga bolagsmål för vår verksamhet de kommande åren. Bolagsmålen ska stötta oss i det viktiga arbetet framåt och ligga till grund för dialogen med stockholmare och andra samarbetsparter.

I över 150 år har vår verksamhet varit en förutsättning för Stockholms utveckling. Nu tar vi ytterligare steg för att se till att Stockholm blir världens mest hållbara stad för kommande generationer.

### 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 1 miljon 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. I Högdalen har bygget av en modern avfallssorteringsanläggning just påbörjats.

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 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 störningar 2030

En fördjupning av bolagsmålen med strategier för att nå målen 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.

## Bolagets uppgift

Se ovan under sammanfattning.

## Ekonomisk analys

**Stockholm Vatten och Avfalls budget för 2022 redovisar ett resultat efter finansnetto för koncernen om -50 mnkr. Investeringar för 2022 förväntas att ligga i nivå med ägardirektivet och redovisas längre ner i stycket.**

Resultat efter finansnetto i budget 2022 är i linje med den flerårsplan som beslutades under våren 2021 med revidering i augusti.

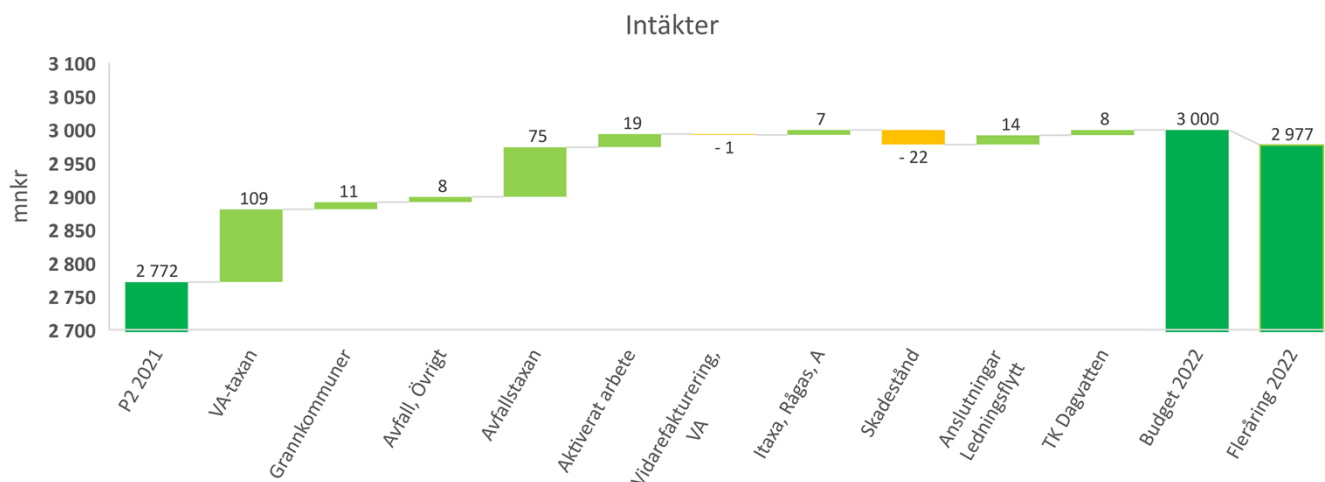
Resultat efter finansnetto i budget är 57 mnkr bättre än senaste prognos 2021 (P2). Intäktsökningen beror huvudsakligen på taxeeökningar inom både VA och Avfall. Driftkostnaderna ökar främst genom högre entreprenad- och personalkostnader (vilka är i linje med flerårsplanen). Övriga större förändringar jämfört med P2 är lägre skadeståndskostnader men högre räntekostnader.

Budget 2022 i jämförelse med prognos 2 (P2) 2021 illustreras i nedanstående bild.

(mnkr)	Sthlm Vatten AB			Sthlm Avfall AB			Koncernen		
	Budget	Prognos 2	Diff	Budget	Prognos 2	Diff	Budget	Prognos 2	Diff
Taxebaserade intäkter	1 562	1 440	123	787	713	74	2 347	2 149	198
Övriga intäkter	471	469	2	38	29	9	509	498	11
<b>Summa externa intäkter</b>	<b>2 033</b>	<b>1 908</b>	<b>125</b>	<b>825</b>	<b>742</b>	<b>83</b>	<b>2 856</b>	<b>2 647</b>	<b>209</b>
Aktiverat arbete	141	121	21	0	0	0	144	125	19
<b>Summa intäkter</b>	<b>2 174</b>	<b>2 029</b>	<b>146</b>	<b>825</b>	<b>743</b>	<b>83</b>	<b>3 000</b>	<b>2 772</b>	<b>228</b>
Varor/Material/Kemikalier	-82	-74	-9	-19	-17	-2	-102	-91	-10
Entreprenadkostnader	-305	-276	-29	-610	-546	-64	-915	-822	-93
Fastighets- och lokalkostnader	-87	-81	-6	-15	-12	-4	-102	-92	-10
IT-kostnader	-81	-75	-6	-2	-1	-1	-83	-76	-8
Energikostnader	-140	-133	-8	0	0	0	-141	-133	-8
Skadeståndskostnader	-27	-76	49	0	-11	11	-27	-87	60
Konsultarvoden	-142	-124	-18	-6	-4	-2	-148	-128	-20
Inhyrd personal	-40	-38	-2	-1	-1	0	-41	-39	-3
Personalkostnader	-603	-533	-70	-45	-40	-5	-648	-573	-75
Övriga externa kostnader	-169	-187	18	-25	-19	-6	-194	-206	12
<b>Summa driftkostnader</b>	<b>-1 677</b>	<b>-1 595</b>	<b>-82</b>	<b>-723</b>	<b>-651</b>	<b>-72</b>	<b>-2 401</b>	<b>-2 247</b>	<b>-154</b>
<b>Driftresultat</b>	<b>497</b>	<b>433</b>	<b>64</b>	<b>102</b>	<b>91</b>	<b>11</b>	<b>599</b>	<b>525</b>	<b>74</b>
Koncerninterna intäkter och kostnader	78	69	9	-78	-69	-9	0	0	0
<b>Resultat före avskrivningar och finansnetto</b>	<b>575</b>	<b>502</b>	<b>73</b>	<b>24</b>	<b>22</b>	<b>2</b>	<b>599</b>	<b>525</b>	<b>74</b>
Avskrivningar	-514	-518	4	-11	-12	1	-526	-530	4
Finansnetto	-117	-98	-19	-5	-3	-2	-123	-102	-21
<b>Resultat efter finansnetto</b>	<b>-56</b>	<b>-114</b>	<b>58</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>-50</b>	<b>-107</b>	<b>57</b>

### Intäkter

Koncernen Stockholm Vatten och Avfalls intäkter i budget 2022 är 3 000 mnkr, att jämföra med 2 772 mnkr i P2 vilket är en ökning med 228 mnkr (8,2 %). Nedanstående bild visar huvudsakliga förändringar mellan P2 och budget 2022.



VA-taxan ökar med 109 mnr, varav 95 mnr genom taxeökning om 7 % och i övrigt genom ökad försäljningsvolym. Intäkter från grannkommuner ökar med 11 mnr, varav 3 mnr från vatten och 8 mnr från avlopp.

Avfalls taxebaserade intäkter ökar med 75 mnr hänförligt till taxeökning om c:a 12 %. Övriga avfallsintäkter ökar med 8 mnr främst pga ersättning vid nya bomsystemet på återvinningscentralerna samt ökning för returpappershanteringen.

Ökningen av aktiverat arbete om 19 mnr beror på fler nedlagda timmar i investeringsprojekt, vars omfattning ökar.

Intäktsposten för vidarefakturerade kostnader är marginellt lägre, 1 mnr. Dessa intäkter ger ingen resultat effekt, då det finns en motsvarande kostnadspost.

Intäkter från rågasförsäljning samt industriavlopp ökar med 7 mnr.

Skadeståndersättningen minskar med 22 mnr jämfört med 2021, då bolaget fick ersättning för de stora regnen under året, samt för ledningsbrott i Bromma 2020.

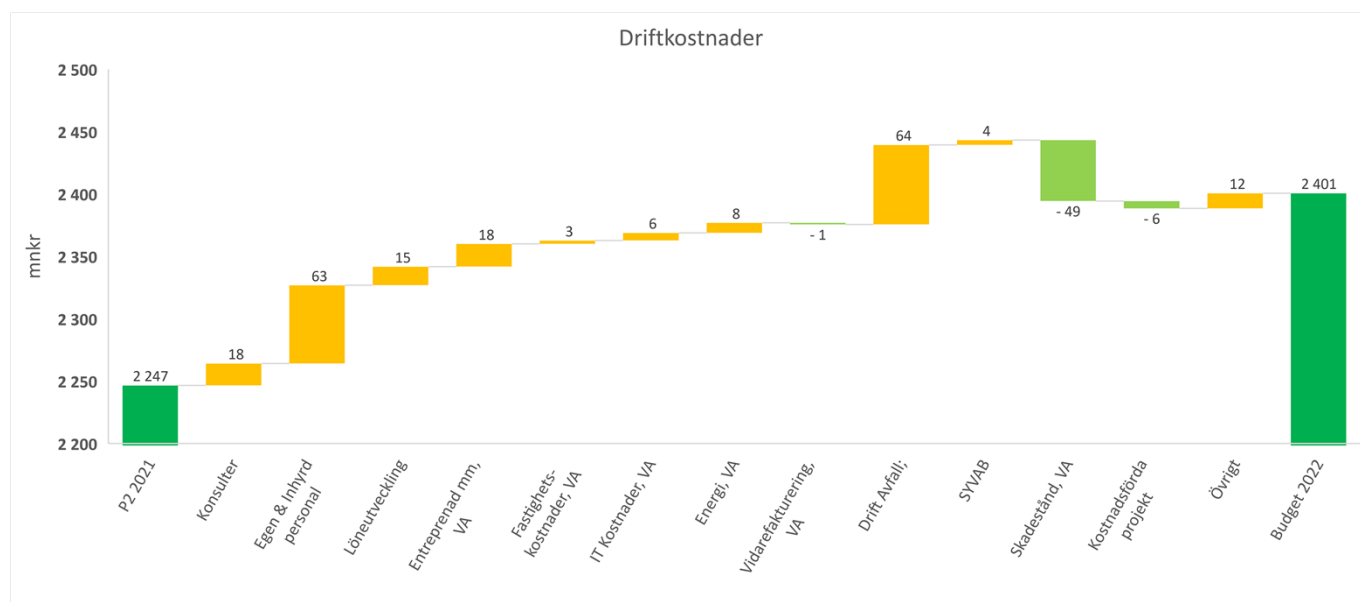
Intäkter från anslutningsavgifter och ledningsflyttar ökar med 14 mnr, varav ledningsflyttar motsvaras av 11 mnr.

Bolaget fakturerar trafikkontoret 8 mnr för dagvattenhanteringen.

### Driftkostnader

Driftkostnaderna i koncernens budget för 2022 är 2 401 mnr att jämföra med 2 247 mnr i P2 2021 vilket är en ökning med 154 mnr (6,9%).

Nedanstående bild visar de huvudsakliga förändringarna mellan P2 och budget 2022.



Konsultkostnaderna ökar med 17 mkr, främst pga utökad behov av utredningar mm.

Personalkostnaderna ökar med 63 mkr varav inhyrd personal motsvarar 3 mkr. Ökningen jämfört med P2 beror huvudsakligen på att bolaget under 2021 har senarelagda tillsättningar av vakanta tjänster samt pga besparingsåtgärder i samband med pandemin. Vidare finns tillkommande personalförstärkningar främst inom projektverksamheten, kundtjänst samt projektanställningar i avfallsverksamheten beroende på tillkommande arbetsuppgifter, kommande entreprenörbyte samt införande av obligatorium. Personalförstärkningarna är planerade sedan tidigare, och är i huvudsak i linje med flerårsplanen och bolagets strategiska plan.

Den generella löneökningen motsvarar c:a 15 mkr.

Entreprenad- och varukostnader inom VA ökar med netto 18 mkr främst pga dagvattenhanteringen för trafikkontoret (motsvarande intäktsförändring) samt ökat behov av kemikalier då bioblock 1 i Henriksdal från 2022 är i full helårsdrift. Kostnader för omhändertagande av slam ökar något.

Fastighetskostnaderna ökar med 3 mkr pga reparation och underhåll samt sprängningar i Henriksdal avseende SFA.

IT-kostnaderna ökar med 6 mkr främst hänförligt till behov av fler licenser samt högre kostnader för IT-system.

Energikostnaderna förväntas bli 8 mkr högre, främst beroende på prisökning, högre volymer pga bioblock 1 samt högre fjärrvärmekostnader.

Vidarefakturerade kostnader minskar med 1 mkr (motsvarande intäktsförändring).

Driftkostnaderna för avfallsverksamheten ökar med 64 mkr vilket har flera orsaker.

Entreprenadkostnaderna för insamling av rest- och matavfall ökar med 31 mkr, förbränningskatten med 17 mkr och högre entreprenadindex motsvarar 12 mkr.

Kostnader för SYVAB ökar enligt avtal med 5 %, motsvarande 4 mkr.

Skadeståndskostnaderna 2021 innefattade höga kostnader främst beroende på de stora regnen, vilket medför en minskning med 49 mkr mellan åren. Budget 2022 innehåller 12 mkr i kostnader för krav som beräknas inkomma först under 2022. Övriga skadeståndskostnader budgeteras till 15 mkr vilket är i linje med flerårsplan samt skadeståndsnivåerna för de senaste åren.

Kostnadsförda investeringsprojekt förväntas minska med 6 mkr.

Övriga kostnader ökar med 12 mkr, huvudsakligen för avhjälpande och förebyggande underhåll för

avloppsreningen samt kommunikation, förbrukningsmaterial och resekostnader.

### Avskrivningar och finansnetto

Bolagets avskrivningar uppgår till 526 mnkr i budget 2022, att jämföra med 530 mnkr i senaste prognos 2021 (P2). Posten består av avskrivningar på befintliga anläggningstillgångar samt avskrivning på nya anläggningstillgångar (pågående projekt) samt planerade utrangeringar.

Avskrivningar på befintliga anläggningstillgångar uppgår i budget 2022 till 462 mnkr. I detta belopp ingår en 56 mnkr som avser SFA, där biolinje1 samt tekniktunnlar nu är aktiverade. Avskrivning för nya anläggningstillgångar budgeteras till 55 mnkr och utrangering av anläggningar inom avlopp 9 mnkr. I prognos 2 uppgick befintliga anläggningar till 456 mnkr, avskrivning på nya anläggningar till 67 mnkr (varav SFA 43) och utrangeringar 7 mnkr.

Som tidigare rapporterats pågår fortsatt implementering av nya rutiner kring aktivering och prognostisering av avskrivningar. I budgetarbetet 2022 användes det nya systemstödet för simulering av avskrivningar för pågående projekt. Arbetet med att se över avskrivningstider för t ex ledningsnätet kommer fortsätta under 2022.

**Finansnetto** består nästan uteslutande av räntekostnader för upplåning från Stockholms stad. Räntekostnaden i budget har ökat från 102 mnkr till 123 mnkr. Genomsnittlig räntebärande skuld beräknas öka med ca 2,2 miljarder under 2022. Räntesatsen ökar från genomsnittlig ränta 0,67 % i 2021 till 0,83 % 2022. Bolagets genomsnittsskuld under 2022 beräknas till 17 miljarder. Baserat på genomsnittlig ränta och genomsnittlig skuld uppgår räntekostnaden för 2022 till ca 140 mnkr. För att möta bolagets budgetram har de finansiella kostnaderna reducerats med 17 mnkr. En analys av räntekänsligheten visar att en ränteökning om 0,1 procentenheter motsvarar en räntekostnadsökning på 17 mnkr.

### Investeringar

För 2022 planeras investeringar om 4 450 mnkr varav 1 417 mnkr är hänförligt till Stockholms framtida avloppsrening (SFA). Bolaget har ett generellt besparingskrav på 200 mnkr som redovisas separat. Investeringsbudgeten fördelar sig enligt följande:

(mnkr)	Helår				
	2022 Budget	2021 Prognos 2	Diff	2022 Fleråring	Diff
Vattenproduktion	359	237	122	441	-82
Ledningsnät - befintligt nät	760	662	98	850	-90
Ledningsnät - exploateringsområden	1 320	1 164	156	1 320	0
Avloppsrening	466	296	170	371	95
Avfall	311	172	138	337	-26
Övriga investeringar	18	24	-6	30	-12
<b>Summa exkl uppdragsinvesteringar och SFA</b>	<b>3 233</b>	<b>2 555</b>	<b>679</b>	<b>3 348</b>	<b>-115</b>
<b>Summa inkl SFA</b>	<b>4 650</b>	<b>4 075</b>	<b>576</b>	<b>4 650</b>	<b>0</b>
Generellt besparingskrav	-200	0	-200	0	-200
<b>Summa inkl SFA och besparingskrav</b>	<b>4 450</b>	<b>4 075</b>	<b>376</b>	<b>4 650</b>	<b>-200</b>

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.

Den totala investeringsbudgeten ska ses som en rambudget för koncernens totala investeringsvolym under räkenskapsåret. Förändringar kommer att ske, både vad gäller vilka investeringsprojekt som genomförs och utgiften för respektive projekt. Omprioriteringar mellan de organisatoriska enheterna och mellan projekten behandlas i koncernens investeringsråd. Innan investering påbörjas godkänns projektbudget av VD eller styrelse.

Stockholm Vatten och Avfall står inför utmaningen att säkra Stockholms framtida vattenförsörjning (SFV) i en växande stad. I koncernens budget för 2022 ingår SFV-relaterade investeringar till ett värde av c:a 500 mnkr. I SFV-programmet ingår upprustning och ombyggnation av vattenreservoarer, investeringar som i budget 2022 uppgår till c:a 120 mnkr. Renoveringen av reservoarerna i Trekanten (65 mnkr) och Länna (35 mnkr) är i genomförandefas. I Uggleviken pågår detaljplaneärende under 2022 och i Högdalen pågår planering. Trekantens reservoar är den största och viktigaste reservoaren och det är även den reservoar som bedöms vara i störst behov av renovering. Renoveringen planeras bland annat omfatta utbyte av rör, ventiler, pumpar, el- och styrsystem samt omfattande renovering av betong och tak. Reservoaren är ursprungligen uppförd 1900-1904 och har under åren genomgått förändringar med bland annat nya reservoarbehållare 1959 respektive 1964. Inom ramen för SFV görs i övrigt insatser för att bygga bort flaskhalsar för att öka kapaciteten vid de båda vattenverken, förstärka huvudvattennätet samt att utföra funktions- och kapacitetssäkrande åtgärder på anläggningarna. Några av de största SFV-investeringarna på vattenverken under 2022 beräknas vara en konvertering av 1933-års snabbfilterhall till kolfilter (20 mnkr), nya ställverk Lovö (100 mnkr) samt nya långsamfilter Norsborg. På huvudvattennätet avslutar bolaget ledningsdubblingar i Huddinge samt genomför några samordnade nybyggnationer av huvudvattenledningar, dels tillsammans med Trafikverket vid förbifartens trafikplats Vinsta (25 mnkr) och breddningen av Ekerövägen över Kärsön (25 mnkr) och dels tillsammans med Ellevio i samband med deras kabelförläggning i Drottningholmssundet (50 mnkr). Insatserna på huvudvattennätet beräknas uppgå till c:a 160 mnkr under 2022. Under det kommande året kommer även planering och projektering av flera större projekt inom SFV-programmet att fortgå: en fjärde utgående ledning från Norsborgs vattenverk, dubbling av huvudvattenledning mellan Jeriko och Långsjön i Huddinge, samt dubbling av huvudvattenledning på del av sträckan mellan Tallkrogsreservoaren och Nacka/Tyresö.

Investeringar inom vattenproduktion, förutom de som ligger inom SFV-programmet, syftar till att säkra anläggningarnas nuvarande drift och funktion, arbetsmiljö samt att säkerställa att gällande och tillkommande lagkrav uppfylls, t ex inom säkerhet och brandskydd. Totalt för 2022 planeras investeringar på c:a 100 mnkr exklusive SFV, varav 10 mnkr avser mindre investeringar i Bornsjön. På såväl Lovö som Norsborg färdigställs nu åtgärder i de sista etapperna för att höja skalskyddet ytterligare på de båda vattenverken (15 mnkr). På Norsborgs västra verk var installation av nya kalksläckare och aluminiumsulfat-doserare planerat att ske 2022, vilket nu skjuts framåt i tiden då det visar sig att befintlig byggnad inte klarar de tyngder och volymer som krävs för att installera ny modern utrustning likt den på Lovö och östra verket. Åtgärder genomförs istället i en mindre omfattning genom att bjälklag förstärks, styrsystem och doseringsutrustning byts ut och moderniseras för att på så sätt säkerställa driften under en period på 5-10 år. Dessa åtgärder möjliggör i sin tur att en statusbedömning på befintlig anläggning under SFV:s ledning kan genomföras för hela västra verket, med stor vikt på kemikaliebyggnad och fällningsbyggnad gällande såväl processutrustning, installationer och själva byggnaden så att rätt vägval görs för att säkerställa vattenreningsprocessen långsiktigt. Åtgärder på äldre konstruktionsdelar i långsamfilterbassänger och ventilkammare fortsätter under 2022 för att säkerställa driften av dessa processanläggningar, där de äldsta konstruktionerna är över 110 år gamla. Under året fortsätter nästa etapp i att byta ut en rad styrsystem på olika processdelar (c:a 20 mnkr). Ny elförsörjning på Lovö har planerad byggstart i början av 2022. På Norsborg har en upprustning av östra verkets ställverk och centraler från 1970-talet pågått under en rad år och fortsätter även under 2022. Arbetet med framtagandet av bygghandlingar gällande kontorslokaler på Lovö kommer att återupptas under 2022, för att säkerställa arbetsmiljö och HACCP-krav för livsmedelsanläggningar. Detta krävs dels för att åtgärda platsbristen samt även för att öka skalskyddet genom att separera och begränsa tillträde till produktionsprocessen.

På det befintliga ledningsnätet är investeringsinsatserna under år 2022 på dricksvattensidan i huvudsak inriktade på åtgärder kopplade till SFV (250 mnkr). Vidare omfattar en stor del av budgeten arbete med att förnya dricksvattenledningar med återkommande läckor (130 mnkr) samt arbete med tryckstegringsstationer och övriga huvudledningar (100 mnkr). Framöver kommer reinvesteringar av dricksvattennätet att behöva öka, och arbete pågår med att tydliggöra behoven. Inom spillvattenområdet är arbetet fokuserat på i huvudsak tre områden: avloppsledningar med mekaniska problem, läckande ledningar samt huvudavloppsledningar med konditionsbrister. Ett omfattande utredningsarbete vad gäller tillskottsvatten och bräddningar samt våra huvudavloppssystem pågår. Resultatet av detta kan komma att leda till ett behov av stora investeringar framöver. Merparten av utgifterna i förnyelseplanen för dagvattennätet är kopplat till de lokala åtgärdsprogrammen (80 mnkr), där åtgärdstakten ökar. SVOA kommer framöver att ha utgifter för upprustning av trafikkontorets anläggningar vilka övertagits via avtal (15 mnkr 2022). Bolaget erhåller dock ersättning från trafikkontoret för de avskrivningar och den ränta dessa investeringar genererar. Arbetet med detaljprojektering och genomförande av mässtunneln påbörjas under år 2022 (30 mnkr), liksom genomförandet av nya Östbergatunneln (100 mnkr).

Utbyggnaden av ledningsnätet i Stockholm och Huddinges exploateringsområden utgör en ansevärd del av Stockholm Vatten och Avfalls investeringsbudget 2022 (1 320 mnkr). Några av de största projekten under 2022 är Bromstensstaden (70 mnkr), Årstafältet etapp 1 (130 mnkr) och Tangentvägen och Kurvan (85 mnkr). Stockholm Vatten och Avfall deltar även i Trafikverkets infrastrukturprojekt Tvärförbindelse Södertörn med att anpassa, flytta och uppdimensionera ledningsnätet i samband med Trafikverkets arbeten. Den totala budgeten för SVOA:s delar av Tvärförbindelse Södertörn beräknas till c:a 1 150 mnkr, och underlag för genomförandebeslut har lämnats in för beslut i Kommunfullmäktige. Projektet Tvärförbindelse Södertörn ingår i budget för 2022 med c:a 180 mnkr. Även arbetet med att anpassa ledningsnätet till utbyggnationen av mäljarbanan fortsätter under 2022 och motsvarar c:a 140 mnkr.

Investeringar inom Avloppsrening syftar till att säkra kapaciteten på reningsverken när belastningen ökar. På Henriksdal byggs slamsystemen ut och förbättras, organiska mottagningsstationens funktion säkras och arbetsmiljön förbättras (35 mnkr under 2022). Vidare påbörjas utredningar och projektering för bräddutloppsledningen vid Saltsjö kvarn (3 mnkr), ny mediabyggnad, utveckling av kontoret, ny lokal för driftlaboratoriet samt renovering/förbättring av försedimenteringsbassängerna. Utbyggnaden av Sofielunds lakvattenreningsverk går under året in i upphandlings- och byggfas och ingår i budget med 7 mnkr. Åtgärder på Valsta slamlager efter prövotidsutredningen påbörjas under 2022. Reinvesteringar i Henriksdal, vilka planeras och utförs av SFA-organisationen, utgör fortsatt avloppsrenings största budgetpost under 2022 (382 mnkr totalt). Där ingår exempelvis rötkammare 1-8 (40 mnkr), Sickla grovrening bergentreprenad (140 mnkr) samt luftningsbassänger för biolinje 6 och 7 (100 mnkr).

Budgeten för Stockholms framtida avloppsrening uppgår till 1 417 mnkr. Skillnaden mot flerårsplanen (+115 mnkr) beror i huvudsak på förskjutning i tid från 2021 till 2022 samt uppdaterade prognoser. Arbetet med tunneldrivning fortsätter enligt plan under året. Samtidigt pågår arbetet med biolinje etapp 2 liksom med slamhantering i Henriksdal mm. Under 2022 utförs installationsarbeten för resterande delar i tekniktunnlar. Renovering och ombyggnation av slamtankar och rötkammare pågår och genomförs etappvis fram till år 2026. I Sickla fortsätter bergarbeten enligt plan under året. Bygg- och installationsarbeten i Sickla påbörjas under hösten år 2022.

Den enskilt största investeringen inom avfallsverksamheten är Högdalens sorteringsanläggning (HSMA). Utgiften för HSMA för år 2022 bedöms till 250 mnkr. Detaljplanen har under oktober 2021 antagits av nämnd. Planerat antagande av detaljplanen i KF beräknas ske i december 2021. Efter antagandet av planen kan erforderliga fastighetsförrättningar samt bygglovsprocesser slutföras, och planerad byggstart är våren 2022. Byggtiden är uppskattad till drygt två år och planerad driftsättning av anläggningen uppskattas till halvårsskiftet 2024. Övriga investeringar inom Avfallsverksamheten under 2022 avser i huvudsak åtgärder på återvinningscentraler (totalt 15 mnkr), däribland ny skyltning och kamerabevakning. Flytten av Lövsta ÅVC har förskjutits i tid i avvaktan på miljötillstånd för Stockholm Exergis anläggning i området. Projektet för Sättra ÅVC förskjuts på grund av osäkerheter kring

ersättningsplats för ny ÅVC. Även för Östberga ÅVC återstår markfrågor att lösa innan investeringen kan genomföras.

Under 2019 övertog SVOA huvudmannskapet för sopsugsanläggningar i exploateringsområden. Uppförandet av sex anläggningar har påbörjats (Årstafältet, Hornsbergskvarteren, Kista Norra, Slakthusområdet, Bromma Riksby och Södra Värtan). Arbetena avser primärt projektering samt anläggning av rörsystem och terminalstationer. Årsbudget för sopsugsanläggningar i exploateringsområden uppgår till 44 mnkr.

### **Beskrivning av stora projekt > 300 mnkr**

#### Stockholms framtida avloppsrening, SFA

Bakgrund: En förutsättning för stadens tillväxt är en fungerande avloppsrening som klarar kraven på såväl rening av avloppsvattnet som påverkan på omgivningen i form av buller, lukt och transporter. Byggandet av SFA innebär en fördubbling av kapaciteten i Henriksdals reningsverk och åtgärder som utvecklar anläggningen till ett av världens modernaste reningsverk. Beslutet innebär även att Bromma reningsverk stängs och en ny avloppstunnel byggs från Bromma till Henriksdal. Projektmålen inkluderade ett renare vatten i Mälaren, minskade utsläpp i Östersjön och att transporter med avloppsslam genom bostadsområden upphör.

Stadsdel: Södermalm

Beslut: Genomförandebeslut

Senaste beslutade investeringsbelopp: 9 172 mnkr

Total prognos: 9 943 mnkr

Budget 2022: 1 417 mnkr

Upparbetat per 2021-10-31: 4 799 mnkr

Tidplan: klart kv4 2029

Eventuella förändringar i projektet: Inga förändringar i omfattning

Större risker samt övrig information som bolaget bedömer som relevant: Lägre framdrift än planerat i en av entreprenaderna som driver tunnel mellan Åkeshov och Sickla. Driftsättning och överlämning av första biolinjen i Henriksdal har dragit ut på tiden och därmed har byggstart för nästa etapp försenats. Även i Sickla är framdrift i bergentreprenad lägre än planerat.

Upphandling av bygg- och installationsentreprenad Sickla pågår, fortfarande osäkerhet om kontraktssumma vilket kan påverka totalprognos

#### Årstafältet

Bakgrund: Stockholms stad har sedan 2007 arbetat med planeringen av den nya stadsdelen där cirka 6 000 nya bostäder är planerade att anläggas. För Stockholm Vatten och Avfall innebär denna exploatering ett VA-mässigt komplext arbete där såväl stora VA-system påverkas av exploateringen samt att ett helt nytt VA-system måste anläggas. Arbetet kommer att genomföras i 8 etapper. Inom etapp 1 krävs stora investeringar för att möjliggöra den vidare exploateringen. För bolaget innebär dessa investeringar stora omläggningar av huvudledningar och utbyggnad av befintlig dagvattendamm.

Stadsdel: Årsta

Beslut: Genomförandebeslut för etapp 1

Senaste beslutade investeringsbelopp: 764 mnkr

Total prognos: 983 mnkr (för samtliga etapper)

Tidplan: klart kv4 2027

Eventuella förändringar i projektet: Inga förändringar mot senaste beslut.

Bolagets styrelse har fattat inriktningsbeslut avseende etapp 2,3 och 4 i juni 2021.

Större risker samt övrig information som bolaget bedömer som relevant: Inget att rapportera.



Tvärförbindelse Södertörn

Bakgrund: I samband med Trafikverkets utbyggnad av den nya trafikleden Tvärförbindelse Södertörn mellan E4/E20 vid Vårby och väg 73 vid trafikplats Jordbro, Haninge måste befintlig VA-anläggning läggas om och byggas ut. SVOA bör också utföra vissa strategiska förarbeten för att möjliggöra framtida utbyggnad av den allmänna VA anläggningen i området. Åtgärderna samordnas med angränsande exploateringar och SVOA:s övriga planerade arbeten.

Stadsdel: Flemingsberg

Beslut: Inriktningsbeslut

Senaste beslutade investeringsbelopp: 50 mnkr

Total prognos: 1 058 mnkr

Tidplan: klart kv4 2028

Eventuella förändringar i projektet: Kostnadsbilden för de konfliktpunkter som identifierats genom Trafikverkets inventering samt metod- och teknikval har påverkat budget för projektet kraftigt. Ärende för ansökan om reviderat inriktningsbeslut är under beredning för beslut i KF i slutet av 2021 eller början av 2022.

Större risker samt övrig information som bolaget bedömer som relevant: Fortfarande finns det till olika grad osäkerheter för hur konfliktpunkter för ännu inte påbörjade delprojekt ska lösas.

Högdalens sorterings- och matavfallsanläggning, HSMA

Bakgrund: Stockholms stad har som ett led i sitt klimatarbete beslutat att samla in och biologiskt behandla 70 % av stadens matavfall. Stadens klimatstrategi omfattar även att förbränning av fossil plast ska minska och på så sätt uppnå en mer förnyelsebar fjärrvärmeproduktion samt att staden ska eftersträva resurseffektiva kretslopp. Ett sätt att få mer förpackningsmaterial, vilket i stor utsträckning i dagsläget felaktigt hamnar i hushållens restavfallspåse istället för i producentansvarssystemet, till materialåtervinning är att låta en sorteringsanläggning eftersortera restavfallet mekaniskt. Stockholms stad har i ägardirektiv angett att SVOA ska verka för att en sådan anläggning uppförs. Anläggningen, i kombination med befintlig separat insamling av matavfall, uppskattas bidra till en minskad klimatpåverkan för Stockholms avfallshantering i form av minskade utsläpp av växthusgaser på c:a 43 000 ton CO<sub>2</sub>e/år.

Stadsdel: Enskede-Årsta-Vantör

Beslut: Genomförandebeslut

Senaste beslutade investeringsbelopp: 955 mnkr

Total prognos: 955 mnkr

Tidplan: klart kv3 2024

Eventuella förändringar i projektet: Försenat. Avvaktar detaljplaneprocess för att beräkna nytt slutdatum.

Större risker samt övrig information som bolaget bedömer som relevant: Projektets tidplan är direkt beroende av när den nya detaljplanen för området antas. Enligt de uppgifter bolaget har i nuläget ska detaljplanen tas upp för beslut i KF i december 2021. I övrigt löper projektering och planering på enligt plan och entreprenörer är redo att påbörja byggarbetet så snart de ges klartecken för detta.

Ugglevikens reservoar

Bakgrund: Ugglevikens reservoar, som togs i drift 1935, är en av de viktigaste reservoarerna då den tillhör det så kallade normalzonsnätet som är direkt kopplat till vattenverken i Lovö och Norsborg. Reservoaren har stor betydelse för att säkerställa en jämn produktion av vatten på vattenverken och för att fullt ut kunna använda övriga tre normalzonsreservoarer i Trekanten, Tensta och Tallkrogen. Reservoaren har dessutom, liksom övriga reservoarer, en leveranssäkrande funktion. Ugglevikens reservoar är för låg, varför den begränsar hur övriga normalzonsreservoarer kan nyttjas samt hur balansen i nätet fungerar.

Under en del av dygnet måste Ugglevikens reservoar stängas, vilket medför att leveransområdet inkluderande Norrmalm och Östermalm då saknar reservoar. Reservoarens volym är dessutom för liten. Projektets huvudsyfte är att säkra den framtida funktionen vilket kräver att bräddnivån höjs med 5 meter och att reservoarvolymen ökas med c:a 50 %, från 18 000 m<sup>3</sup> till 27 000 m<sup>3</sup>.

Stadsdel: Östermalm

Beslut: Inriktningsbeslut

Senaste beslutade investeringsbelopp: 75 mnkr

Total prognos: 799 mnkr

Tidplan: klart kv1 2031

Eventuella förändringar i projektet: Inget att rapportera.

Större risker samt övrig information som bolaget bedömer som relevant: Samråd pågår för detaljplan. I nuvarande fas är den största risken att det skulle kunna bli förseningar/stopp i detaljplanprocessen vilket påverkar projektet.

### Mälarsebanan

Bakgrund: Projektet Mälarsebanan går ut på att Trafikverket bygger ut järnvägen genom att dubblera antal spår mellan Tomtebodavägen och Kallhäll. I dagsläget har Stockholm Vatten och Avfall 66 st VA-ledningar som korsar eller ligger parallellt med järnvägsfastigheten och behöver genomföra detta projekt för att kunna anpassa VA-nätet utefter ny infrastruktur.

Stadsdel: Stockholm

Beslut: Genomförandebeslut

Senaste beslutade investeringsbelopp: 797 mnkr

Total prognos: 768 mnkr

Tidplan: klart kv2 2024

Eventuella förändringar i projektet: Tidplan och ekonomi bedöms inte att ha några förändringar under 2021 och 2022, allt ryms inom beslutad budget och tidplan.

Större risker samt övrig information som bolaget bedömer som relevant: Inget att rapportera.

### Slussen

Bakgrund: I och med Stockholms stads ombyggnad och exploatering av Slussen påverkas samtliga huvud- och distributionssystem för vatten, spillvatten och dagvatten inklusive dess tillhörande tekniska anläggningar i stor omfattning. Slussen är en strategisk knutpunkt för flera av Stockholm Vatten och Avfalls många ledningssystem vilka försörjer stora delar av innerstaden. Slussens grundläggning och konstruktioner är utjänta och måste återuppbyggas från grunden. Därför krävs att bolagets berörda ledningssystem flyttas och läggs om, samtidigt som nya ledningssystem och anläggningar tillkommer för att klimat- och kapacitetssäkra VA-försörjningen.

Stadsdel: Södermalm

Beslut: Genomförandebeslut

Senaste beslutade investeringsbelopp: 770 mnkr

Total prognos: 737 mnkr

Tidplan: klart kv3 2025

Eventuella förändringar i projektet: Inga förändringar, fakturering av årets entreprenadkostnader görs under Q4 enligt betalplan.

Större risker samt övrig information som bolaget bedömer som relevant: Inga större nu kända risker i genomförandet. Viss omprojektering orsakad av att nya och avsevärt större sättningar i marken längs Stadsgården blivit kända för projektet i ett sent skede, vilket påverkar SVOA:s ledningssystem i stor omfattning. God samverkan med samtliga teknikområden och om projekteringen inryms i gällande

projekteringstidplan.

### Nya Östbergatunneln

Bakgrund: Nya Östbergatunneln ska avlasta Henriksdals reningsverk från dagvatten, frigöra bräddvattenkapacitet i befintlig brädd- och dagvattentunneln från Sicklaanläggningen och öka kapacitet för avledning av dagvatten. Investeringen innebär anläggande av en 2100 m lång dagvattentunnel i berg från Sickla till Saltsjön.

Stadsdel: Enskede-Årsta-Vantör

Beslut: Inriktningsbeslut

Senaste beslutade investeringsbelopp: 10 mnkr

Total prognos: 641 mnkr

Tidplan: klart kv4 2028

Eventuella förändringar i projektet: Inriktningsbeslut fattat i KF i mars 2019. Driftsättning av tunneln är justerad till kv2 2026.

Större risker samt övrig information som bolaget bedömer som relevant: Påverkan av exploateringar och stadsbyggnadsprojektet utmed tunnelsträckningen.

### Mässtunneln

Bakgrund: Mässtunneln avlastar befintligt avloppssystem, minskar bräddning och möjliggör planerad exploatering av Mässtaden. SVOA anlägger en cirka 4000 m lång avloppstunnel i berg från Mässvägen söder om Älvsjö gård som ansluts till planerad Stockholms framtida avloppsrening ledningsnäts tunnel (SFAL) vid Liljeholmen.

Stadsdel: Älvsjö, Enskede-Årsta-Vantör och Hägersten-Liljeholmen

Beslut: Genomförandebeslut

Senaste beslutade investeringsbelopp: 40 mnkr

Total prognos: 1061 mnkr

Tidplan: klart kv4 2025

Eventuella förändringar i projektet: Med anledning av tillståndsprocessen har byggstart ändrats till hösten 2023 med driftsättning kv2 2028. Beredning av ärende för ansökan om genomförandebeslut i KF under våren 2022 pågår. Projektets beräknade totalkostnad har ökat kraftigt, främst hänförligt till marknadsanpassning av priser baserat på liknande, nyligen upphandlade tunnelprojekt samt villkoren i miljötillståndet som medför en ökad tätning av tunneln.

Större risker samt övrig information som bolaget bedömer som relevant: Påverkan av exploateringar och stadsbyggnadsprojekt utmed tunnelsträckningen.

### Trekantens reservoar

Bakgrund: Trekanten är den största reservoaren i bolagets verksamhetsområde och rymmer 72 200 m<sup>3</sup> vatten, fördelat på två behållare (norra och södra). Reservoaren ligger centralt i normalzon och fungerar som utjämningsreservoar inom Norsborg och Lovö vattenverks normalzonsområde. Den grundläggande funktionen är att hantera variationerna i vattenförbrukningen under dygnet i hela leveransområdet och därmed möjliggöra en jämn inpumpning från vattenverken till huvudvattennätet. I händelse av störningar eller avbrott i leveransen från vattenverken respektive avbrott i huvudvattennätet fungerar reservoaren tillsammans med övriga reservoarer även som reservvolym i vattenförsörjningen. Reservoar Trekanten har omfattande funktions- och konditionsbrister som behöver åtgärdas.

Stadsdel: Hägersten-Älvsjö

Beslut: Genomförandebeslut

Senaste beslutade investeringsbelopp: 530 mnkr

Total prognos: 529 mnkr

Tidplan: klart kv4 2027

Eventuella förändringar i projektet: Inget att rapportera.

Större risker samt övrig information som bolaget bedömer som relevant: Upphandling pågår enligt plan. Bygglov har erhållits.

#### SFV-L Norsborg VV - Alby

Bakgrund: Stockholm Vatten och Avfall behöver förstärka befintligt huvudvattenledningsnät mellan Norsborgs vattenverk till Alby växelkammare genom ny läggning av en huvudvattenledning med dimension 1400 mm på en sträcka av 3800 m mellan Norsborgs vattenverk och Albykammaren i Botkyrka. I projektet ingår även en ny passage i en ny skyddskulvert under E4.

Stadsdel: Norsborg-Alby

Beslut: Inriktningsbeslut

Senaste beslutade investeringsbelopp: 38 mnkr

Total prognos: 475 mnkr

Tidplan: klart kv2 2028

Eventuella förändringar i projektet: Endast mindre förändringar som inte bedöms påverka tidplan eller totalprognos.

Större risker samt övrig information som bolaget bedömer som relevant: Korsning med väg E4/E20 behöver utföras med skyddsror eller kulvert och samordnas med Trafikverket. Trafikverket planerar samtidigt en breddning av vägen med ett körfält i vardera riktning. Tidplanen för projekten är förskjutna c:a 5 år i tiden. Samordning kan bli kritisk avseende tider, utförande och/eller omfattning. Dialog pågår med Trafikverket och i dagsläget har frågan inte påverkat tidplan eller totalkostnad men frågan bevakas. I övrigt har inga större risker avseende tid eller kostnader identifierats i detta skede.

#### Hagastaden

Bakgrund: Genom överdäckning av motorväg och järnväg kommer det gamla industriområdet bebyggas och omvandlas till en levande och attraktiv stadsdel. Det nya området Hagastaden kommer rymma 5 000 nya bostäder och 50 000 arbetsplatser när det står färdigt. Stadsdelen kommer att integreras med Karolinska Institutet och Nya Karolinska Solna. För att möta dessa bostäder och arbetsplatsers behov av ett fungerande vatten- och avloppssystem måste SVOA förnya det befintliga VA-systemet för att möta exploateringskrav.

Stadsdel: Norrmalm

Beslut: Genomförandebeslut

Senaste beslutade investeringsbelopp: 405 mnkr

Total prognos: 467 mnkr

Tidplan: klart kv1 2026

Eventuella förändringar i projektet: Tidplan för exploateringsprojektet är ändrad, med nytt indikerat färdigställande 2030. Hagastaden är indelat i tre detaljplaner. Det finns delar som efter tidigare investeringsbeslut genomgått stora förändringar. Stora ändringar har framförallt skett i Östra Hagastaden där den tidigare fördjupade översiktsplanen, som låg till grund för genomförandebeslut, redovisade en rondellösning vid Norrtull och en stadsstruktur kring trafikplatsen. Strukturen för östra delen av Hagastaden utvecklades i programmet och visar en helt annan utformning av platsen. Östra Hagastaden har således en ändrad och utökad omfattning med fler byggrätter och ett utökat geografiskt område. Dessa ändrade förutsättningar i projektet (inkl inarbetande av ny totalprognos samt sluttid) har medfört att beredning av ärende för ansökan om reviderat genomförandebeslut i KF under 2022 pågår.

Större risker samt övrig information som bolaget bedömer som relevant: Risk för ändrade förutsättningar och omfattning, primärt inom delprojekten östra och västra Hagastaden som befinner sig i ett tidigt skede

utan antagna detaljplaner.

#### Norra Djurgårdsstaden, Norra

Bakgrund: Stockholms stad har beslutat att exploatera områdena kring Hjorthagen, Värtan och Frihamnen. Området ingår i stadens satsning på en miljöprofilerad stadsdel. Inom Norra Djurgårdsstaden planeras det för 12 000 nya bostäder, 35 000 arbetsplatser, utbyggnad av spårväg och hamnverksamheten vid värta- och frihamnen. Exploateringen kräver utbyggnad av nytt VA-ledningsnät inklusive pumpstationer samt utförande av erforderliga förstärkningsåtgärder på befintliga ledningssystem inom Norra Djurgården.

Stadsdel: Östermalm

Beslut: Genomförandebeslut

Senaste beslutade investeringsbelopp: 350 mnkr

Total prognos: 358 mnkr

Tidplan: klart kv4 2026

Eventuella förändringar i projektet: Inga förändringar i omfattning i nuläget. Tidplan för exploateringsprojektet är dock ändrad, beräknas klart till kv4 2030.

Större risker samt övrig information som bolaget bedömer som relevant: Osäker tidplan och omfattning av kvarvarande behov av utbyggnad av VA-ledningsnätet pga ändrade detaljplaner inom Kolkajen. Eventuellt behov av reviderat genomförandebeslut längre fram.

#### Norra Djurgårdsstaden, Södra

Bakgrund: Stockholms Stad har beslutat att exploatera områdena kring Hjorthagen, Värtan och Frihamnen. Området ingår i stadens satsning på en miljöprofilerad stadsdel. Inom Norra Djurgårdsstaden planeras det för 12 000 nya bostäder, 35 000 arbetsplatser, utbyggnad av spårväg och hamnverksamheten vid värta- och frihamnen. Exploateringen kräver utbyggnad av nytt VA-ledningsnät inklusive pumpstationer samt utförande av erforderliga förstärkningsåtgärder på befintliga ledningssystem inom Norra Djurgården.

Stadsdel: Östermalm

Beslut: Genomförandebeslut

Senaste beslutade investeringsbelopp: 300 mnkr

Total prognos: 298 mnkr

Tidplan: klart kv4 2028

Eventuella förändringar i projektet: Tidplan för exploateringsprojektet ändrad, beräknas klart till kv4 2030.







Större risker samt övrig information som bolaget bedömer som relevant: Osäker tidplan för/omfattning av utbyggnaden inom resterande delar av Södra Värtan.

## **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 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 fortsätta under 2022 liksom etablering av samarbete med branschorganisation och arbetsgivarorganisation.

Ett nytt koncept har arbetats fram för att möjliggöra fler platser för stadens feriearbetare. Konceptet kommer vidareutvecklas under 2022 och 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.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Bidra till aktivitetsinsatser, bland annat Stockholmsjobb, som sänker trösklar till jobb och underlättar inträde på arbetsmarknaden	 Antal aspiranter som fått Stockholmsjobb	7 st	800 st	
	 Antal tillhandahållna platser för feriejobb	20 st	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Antal tillhandahållna platser för kommunala visstidsanställningar	7 st		
	 Antal tillhandahållna platser för Stockholmsjobb	7 st	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Antal ungdomar som fått feriejobb i stadens regi	20 st	9 000 st	

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

Stockholm Vatten och Avfall arbetar på ett systematiskt sätt med risk- och sårbarhetsanalyser och åtgärdsplaner för att hålla arbete i offentliga miljöer trygga, likabehandlande och respektfulla.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				 Nämnder och bolagsstyrelser ska omsätta lärdomar från krishantering av pandemin i uppdaterad beredskapsplanering, såsom krisledningsplanering, kontinuitetsplanering och krisledningsövningar

## 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. För att säkra den framtida dricksvattenproduktionen pågår ett antal initiativ i projektet för Stockholms framtida vattenförsörjning (SFV). Arbetet med energieffektiviserande åtgärder fortgår.

Det bolagsgemensamma hållbarhetsarbetet fortsätter, och i detta arbete säkerställs även hantering av kraven i stadens Miljöprogram.

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

Genom att tillhandahålla rent dricksvatten, en effektiv avloppsrening och en hållbar avfallshantering bidrar Stockholm Vatten och Avfall till att göra Stockholm till en attraktiv plats för både näringsliv och privatpersoner. Bolaget medverkar aktivt i planeringen för samhällsutvecklingen och skalar upp kapaciteten i takt med att staden växer.

Bolaget arbetar löpande med förbättringar för att utveckla service och bemötande, självbetjäning, digitala lösningar, samt tillhandahåller mottagaranpassad information och rådgivning till privat- och företagskunder. Den kundundersökning som genomfördes 2020 gav ett NKI på 74,6 vilket var en ökning med 1,1 procentenheter jämfört med föregående mätning redan höga resultat.

Offentlig upphandling och inköp används som ett medel för att driva samhällsutvecklingen i hållbar riktning i enlighet med Stockholms stads program för upphandling och inköp. Bolagets inköp ska vara marknadsmässiga, konkurrensneutrala och av hög kvalitet.

## **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**


Stockholm Vatten och Avfall bidrar till kommunfullmäktiges mål genom att resor, transporter och entreprenaduppdrag sker på ett så hållbart sätt som möjligt.

Bolagets fordon utgörs främst av arbetsfordon och maskiner av olika slag. Så långt det är möjligt görs miljövänliga val, och huvudparten genom leasing. Vid utbyte eller nyanskaffning undersöks klimatsmarta alternativ.

Delar av bolagets uppdrag utförs av entreprenörer, och där ställs vid upphandling krav på miljövänliga alternativ där så är möjligt. Vid andra upphandlingar som innefattar transporter ställs krav på miljöanpassning av transporter och fordon i enlighet med stadens miljöprogram.

Vid kortare resor i tjänsten används cykel eller kollektivtrafik, alternativt bolagets bilpool med el- och biogasdrivna fordon. Bolaget erbjuder även elcyklar som är bokningsbara via pool.

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

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	 Andel förnyelsebart drivmedel i personbilar och lastbilar	93 %		

## 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 2025

Stockholm Vatten och Avfall är en samhällsbyggare i ordets rätta bemärkelse. Med 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.

#### Prioriteringar för att nå målet:

- Arbeta aktivt med utveckling av ny teknik och innovativa lösningar
- Säkerställa rätt kompetens genom att vara en attraktiv arbetsgivare, arbeta aktivt med kompetensförsörjning, utvecklande ledarskap 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. Tillgängligheten för stadens invånare att lämna ifrån sig farligt avfall och elavfall till något av stadens insamlingssystem är hög. Vi erbjuder skräddarsydd rådgivning kring vatten- och avfallslösningar till större fastighetsägare och bostadsrättsföreningar, både vid nybyggnation och för befintliga fastigheter.

#### Prioriteringar för att nå målet:

- Skapa incitament till en hållbar vattenanvändning, att minimera oönskade ämnen i avloppet, samt 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 hållbara val

### BOLAGSMÅL 3: Verksamheten är resurspositiv 2030

Verksamheten är resurspositiv då vi uppfyller tre kriterier; att vi har en effektiv energianvändning, är klimatpositiva samt återför material, resurser och restenergi i ett cirkulärt flöde. Restenergi tillvaratas ur vårt reade avloppsvatten, avloppsslam och insamlat matavfall. Vi använder endast förnyelsebara energikällor och bränslen och med hjälp av solceller producerar vi egen förnybar energi.

Genom att fasa ut fossila bränslen från vår verksamhet och minska utsläpp av metan- och lustgas samtidigt som vi binder och nyttiggör växthusgaser ska vi bli klimatpositiva. Då vi återför biogödsel och



slam till jordbruk och tillgängliggör produkter för återbruk och återvinning, för vi in material och resurser i nya kretslopp. Genom att verka för att dessa tillgängliggörs och är attraktiva i nya produktionskedjor eller användningsområden bidrar vi till ett mer cirkulärt samhälle.

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.

#### Prioriteringar för att nå målet:

- En fossilfri verksamhet som är klimatpositiv och energieffektiv
- Återföring av fler restprodukter till kretsloppet
- Vi gör hållbara val vid inköp av produkter och tjänster



#### BOLAGSMÅL 4: När nollvisionen för oplanerade störningar 2030





För att tillgodose den växande stadens behov har vi ökat takten i förnyelse och utveckling 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 vid de avbrott som ändå sker. Vi har en god arbetsmiljö och en optimerad säkerhet på våra anläggningar. Genom effektiva interna arbetsprocesser kan verksamheten fokusera på leveranser till kunden. Vi anpassar löpande vår verksamhet efter ett förändrat klimat. Verksamheten fungerar smidigt med hjälp av smart teknik och kundnära lösningar.










#### Prioriteringar för att nå målet:

- Förvaltning och utveckling av ledningsnät och anläggningar samt förbättrade processer för trygga, driftsäkra leveranser
- Ökad systematisering av förnyelseplanering och underhåll
- Aktiv kundkommunikation vid leveransstörning
- Effektiv verksamhets- och projektstyrning med fokus på säkrade prognoser och tidplaner samt robust riskhantering
- Vi har en trygg och säker arbetsmiljö





Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Aktivt delta i genomförandet av Handlingsplan för cirkulärt byggande				Integrera kemikalieplanen i bolagets tekniska handbok SVAMA.
				Integrera kemikalieplanen i projektverksamheten.
				Lansering av upplägg för avyttring av maskiner och överblivet material från verksamheten.
				Utveckla insamling av plaströrsskrot PP och PP - plast för att detta ska användas som råvara till nya produkter
				Utveckling av befintlig yta för återvinning av schaktmassor i Älvsjö, samt mål att hitta ett ytterligare alternativ på norra sidan
 Aktivt delta i genomförandet av				Analysera provtagning av mikroplast från Lövsta deponi och bestäm intervall för framtida mätning.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
Handlingsplan för hållbar plastanvändning när den är antagen				Analysera provtagning av mikroplast från återvinningscentraler och bestäm intervall för framtida mätning.
				Delta i arbetet med kunskapsbank för plast, som drivs av miljöförvaltningen.
				Förbättrad sortering av internt plastavfall för att kunna minska mängden plast.
				Inventering av plastmaterial i SVOAs verksamhet
				Utreda alternativ påse HSMA.
				Utreda hur övrig plast kan samlas in för ökad materialåtervinning.
 Arbeta för en fossilfri organisation 2030 genom att fasa ut användningen av fossil energi och öka produktionen av förnybar energi och därmed arbeta för bolagsmålet att bli en resurspositiv verksamhet 2030	 Minskning av CO2e till 2023	13 126	Tas fram av nämnd/bolagsstyrelse	Fasa ut fossila bränslen i enlighet med aktiviteter i SVOAs plan för fossilbränslefri verksamhet
				Arbeta aktivt för fossilfri kolkälla till Bromma.
				Arbeta aktivt för fossilfri kolkälla till Henriksdal.
				Diskutera Gröna hyresavtal med bolagets hyresvärdar.
				Följa upp planen för fossilfri verksamhet.
				Inköp av eldrivna mindre anläggningsmaskiner.
				Inköp av fossilfri lätt lastbil
				Samarbete med leverantörer för att öka hållbarheten i leverantörskedjan.
				Samverka med förvaltningar och andra bolag inom staden för att ta fram gemensam klimatkalkyl för nybyggnationer.
				Ta fram beslutsunderlag rörande utbyte av gasol till biogas som uppstartsbränsle i biokolsanläggningen.
				Ta fram modell för livscykelanalys för material i verksamheten.
				Ta fram stöd för att ställa hållbarhetskrav i upphandling inom kategoriteamen.
				Utred möjlighet till fossilfria arbetsmaskiner på återvinningscentralerna.











Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Arbeta för ett klimatanpassat Stockholm med fokus på att prioritera åtgärderna som förebygger skyfalls- och värmerelaterade risker				Aktivt medverka i för bolaget relevanta projekt som initieras via handlingsplanen för klimatanpassning och som förebygger skyfalls- och värmerelaterade risker.
				 Kommunstyrelsen ska i samarbete med exploateringsnämnden, miljö- och hälsoskyddsnämnden, stadsbyggnadsnämnden, trafiknämnden, stadsdelsnämnderna och Stockholm Vatten och Avfall AB beskriva och konkretisera samhällsviktig verksamhet vid skyfall
				 Kommunstyrelsen, exploateringsnämnden, fastighetsnämnden, idrottsnämnden, miljö- och hälsoskyddsnämnden, socialnämnden, stadsbyggnadsnämnden, trafiknämnden, utbildningsnämnden, äldrenämnden, stadsdelsnämnderna, AB Familjebostäder, AB Stockholms hem, AB Svenska Bostäder, Micasa Fastigheter i Stockholm AB, SISAB samt Stockholm Vatten och Avfall AB ska fortsätta att arbeta med handlingsplanen för klimatanpassning vid skyfall och värmeböljor
				 Stockholm Vatten och Avfall AB ska i samarbete med idrottsnämnden, kyrkogårdsnämnden, miljö- och hälsoskyddsnämnden, trafiknämnden och stadsdelsnämnderna utreda förutsättningar att spara vatten vid långvarig värme och torra
				Vi ska förbättra våra egenkontroller och förebyggande underhåll för att optimera reningsprocessen i våra dagvattenanläggningar.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Arbeta med att stärka den biologiska mångfalden i enlighet med lokala åtgärdsplanerna för en god vattenstatus och Handlingsplanen för biologisk mångfald				Främja biologisk mångfald vid genomförande av åtgärder i de lokala åtgärdsprogrammen för god vattenstatus i den mån det är förenligt med åtgärdens huvudsakliga syfte.
				Säkerställa genomförandet av aktiviteter i plan för biologisk mångfald.
 Bidra till att skapa förutsättningar för ökat återbruk genom en ökad frekvens av pop-up återbruk och genom att undersöka förutsättningar för olika typer av mobila återvinningscentraler, däribland flytande ÅVC, för att komplettera stadens befintliga återvinningscentraler	 Antal uthämtningar av återbruksföremål	100 000		
	 Antal verksamhetsdagar med popup-återbruk (räknat för två popup-ekipage)	110		Genomföra test av vattenburen pop-up (EU-projekt sleeping assets).
				Utveckla en mini-popup för ökad service till Stockholmarna. Öka närvaro av våra tjänster i Järva.
 Bidra till att uppfylla stadens mål om ett klimatsmart och hållbart Stockholm genom att arbeta enligt Stockholms stads Miljöprogram 2020-2023, Klimathandlingsplan 2020-2023 samt andra handlingsplaner kopplade till miljöprogrammet				Uppföljning av att arbetssättet "Rutin säkerställa genomförande av Miljöprogrammets åtgärder" fungerar och efterlevs.
 Bidra till expertis inom sjörestaurering, speciellt övergödning, vid genomförandet av lokala åtgärdsprogram för god vattenstatus				Bidra med expertis vid sjörestaurering på uppdrag av Exploateringskontoret.
 Bistå berörda nämnder och bolag med expertis i syfte att skala upp produktionen av biokol				Bistå berörda nämnder och bolag med expertis i syfte att skala upp produktionen av biokol.
 Bistå stadsdelsnämnderna i sitt arbete med att minska avfallsmängder inom förskola och äldreomsorg				Bedriva pilotprojekt för att minska avfallsmängder.
 Delta i arbetet med att ta fram lokala åtgärdsprogram för rent vatten för att uppnå god ekologisk och kemisk status och vid				Föra dialog med Miljöförvaltningen kring vilka åtgärder i de lokala åtgärdsprogrammen för god vattenstatus som bidrar till stadsutveckling, samt hur detta bör beaktas vid prioritering.








Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
genomförandet prioritera åtgärder som bidrar till stadsutveckling				Lämna över tre åtgärder från de lokala åtgärdsprogrammen för god vattenstatus till genomförande.
 Där förutsättning för en exploatering förutsätter skyfallsåtgärder finansieras dessa inom exploateringsprojektet. Exploateringsnämnden och Stockholm Vatten och Avfall AB ska gemensamt utreda gränssnitt mot dagvattenlösning samt möjliga externa finansieringskällor				Utökad dialog och samarbete med exploateringskontoret redan i tidiga skeden för att ha en god uppfattning om investeringsbehov för dagvatten- och skyfallslösningar samt alternativa finansieringsmöjligheter.
 Fortsatt samarbeta med trafiknämnden och stadsdelsnämnderna för att klargöra ansvarsfrågan i avtal, för olika typer av dagvatten- och vattenanläggningar				Fortsatt arbete i stadens dagvattengrupp med förbättringsåtgärder för genomförandet av åtgärdsnivån.
 Fortsatt utreda fler platser för mottagning av trädgårdsavfall och möjligheten för mottagning av trädgårdsavfall med mobila insamlingsstationer				Utreda behov och utbud av tjänster för trädgårdsavfall
 Fortsätta arbetet med energieffektivisering med fokus på effektoppar, och återrapporera till styrelsen mot plan för energieffektiviserande åtgärder	 Relativ energieffektivisering i stadens verksamheter (SVOA)	4 %	4 % energieffektivisering relativt 2018	
	 Totalt köpt energi i stadens verksamheter	171,6 GWh	1945 GWh	Ta fram energistrategi
 Fortsätta arbetet och prioritera uppförande av en sorteringsanläggning för avfall i Högdalen				Förberedelse inför driftsättning av Högdalens sorteringsanläggning.
				Löpande status- och nulägerapportering - Högdalens sorteringsanläggning.
				Löpande ta fram handlingsplaner utifrån de risker som identifieras - Högdalens sorteringsanläggning.
 Fortsätta utveckla övervakningen av slam och avloppsvatten				Bevaka och följa fortsatt forskning om miljöeffekter av mikroplast på åkermark samt utvecklingen av slamhantering

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				Få kontakt med fler mindre byggtreprenader som avleder länshållningsvatten i Stockholm och Huddinge.
				Genomföra en Industriområdesinventering i Lunda.
				Genomföra en Industriområdesinventering i Västberga.
				Genomföra regelbundna möten i slamsamrådsgruppen i Stockholms län och slamspridningssamråd med slamentreprenörer.
				Minska mängden silver från färjor och hamnverksamhet. Samarbete med Stockholms Hamnar.
				Rapport om miljöfarliga organiska ämnen i hushållsspillvatten och presentation på t ex Nordiwa.
				Öka kompetensen om vatten från förorenad mark och saneringar.
 Följa och utvärdera övertagandet av ansvar för insamling av returpapper				Månadsvis uppföljning via statistik.
 Förbereda införandet av matavfallsobligatoriet för privatpersoner genom förberedande kommunikationsinsatser mot de som omfattas av obligatoriet				Fortsatt arbete med strategisk plan för införande av matavfallsobligatoriet.
				Kommunikativt stöd till införandet av matavfallsobligatoriet
				Samarbete med Föreningen Fastighetsägarna i Stockholm gällande matavfallsobligatoriet
 Genomföra kommunikations- och informationsinsatser om arbetssätt för minskat matsvinn och insamling av matavfall till stadens samtliga verksamheter som tillagar eller serverar mat och måltider, med stöd av miljö- och hälsoskyddsnämnden				Genomföra kommunikations- och informationsinsatser om arbetssätt för minskat matsvinn samt insamling av matavfall till stadens verksamheter som tillagar eller serverar måltider.
 Gå vidare med försöken i Norra Djurgårdsstaden och prova sorterande avloppssystem				Utreda möjliga lösningar för att prova sorterande avloppssystem i Norra Djurgårdsstaden via Macro 3.






Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 I samråd med kommunstyrelsen ta fram ett stadsövergripande kommunikationskoncept för ökad matavfallsinsamling i stadens verksamheter				Ta fram kommunikationskoncept som stöttar stadens verksamheter i arbetet med matavfallsinsamling.
 I samverkan med kommunstyrelsen, trafiknämnden och miljö- och hälsoskyddsnämnden samordna nämnder och bolagsstyrelser för en tydlig och strategisk kommunikation i miljö- och klimatfrågor				Samverkan med staden för tydlig strategisk miljö- och klimatkommunikation.
 I syfte att underlätta fastighetsnära insamling inleda samarbete med exempelvis Openlab för innovativ design av sopkärl med hänsyn till stadens olika kultur- och byggnadsepoker.				Ta fram och tillhandahåll enkla och nedladdningsbara ritningar över kärlskåp där det tydligt framgår vilka dimensioner och vilken utformning skåpen ska ha. Utifrån ritningar får vardera fastighetsägare avropa design.
 Inrätta en expertfunktion för uppströmsarbete på dricksvattensidan för att samordna arbetet med att förebygga föroreningar och störningar i våra råvattentäkter				Inrätta en expertfunktion för uppströmsarbete dricksvatten.
 Intensifiera arbete med att öka insamlingen av matavfall hos restauranger, butiker och storhushåll för att uppnå stadens mål om matavfallsinsamling och därmed bidra till ökad biogasproduktion, bland annat genom att i samarbete med miljö- och hälsoskyddsnämnden sprida information till restauranger och näringsidkare				Ökade insatser mot verksamheter som omfattas av obligatoriet.












Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Med stöd av miljö- och hälsoskyddsnämnden bedriva informationsprojekt riktad mot allmänheten i syfte att ge kunskap och verktyg för att minska mängden avfall som slängs i syfte att nå stadens mål om ett resurssmart Stockholm				Kommunicera hur man återvinner, återbrukar och minskar sitt avfall
 Planera för ett nytt återbruk i Järva baserat på utvärdering av det nya återbruket i Skärholmen				Vidareutveckla och utvärdera Återbruket Skärholmen.
 Planera för ökad fastighetsnära insamling	 Antal verksamhetsdagar för mobila miljöstationen	182		
				Förberedelse för eventuellt ansvar för insamling av förpackningar.
				Verka för utveckling av insamlingssystemen för källsorterade fraktioner av förpackningar och tidningar/returpapper.
 Prova nya metoder för att tillvarata fosfor och kväve ur slam	 Mängd fosfor som återförs till åkermark	600 ton		Utreda/bevaka forskning kring alternativ för slamhantering samt näringsåtervinning.
 Samla och tillgängliggöra information om stadens avfallshantering för att underlätta för medborgarna att hitta rätt avfallslösningar och minska nedskräpning				Löpande kommunikation om SVOA:s tjänster och hur dessa kan underlätta för stockholmaren att leva hållbart.
 Sköta/förvalta skog och mark som bolaget äger för att skydda vattentäkterna, stärka den biologiska mångfalden, utgöra en naturlig kolsänka och gynna rekreativvärden				Beslutsunderlag för en Skogsstrategi tas fram som omfattar bl a brandrisk i skogen som resulterar i påverkan på reservvattentäkten.
				Byte av spång samt uppmärkning av naturstig, för att bidra till friluftslivet.
				Underhålla och förvalta vidtagna åtgärder för att bidra till biologisk mångfald (sandhögar för solitärbin, planterade buskar, ängsblommor mm).
 Stärka resiliensen i	 Praktisk uthållig produktionskapacitet i m3/h	27 600		







Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
Stockholms ordinarie dricksvattenförsörjning, samt för vattenförsörjning vid nödsituationer	 Rent och hälsosamt dricksvatten enligt SLVFS 2001:30, § 7. (Uppfyllda gränsvärden)	3		
				Beslut om placering av det framtida vattenverket.
				Genomför övning i nödvattenförsörjning.
 Stödja trafiknämnden i det stadsövergripande arbetet med skadedjursbekämpning				Etablera kontaktaktyta med TK för att erbjuda bolagets stöd i skadedjursbekämpning.
				SVOA stöttar trafiknämnden med skadedjursbekämpning när så efterfrågas.
 Stötta stadsdelsnämnderna och trafiknämnden i arbetet med att tillgängliggöra permanenta punkter för gratis dricksvatten i den offentliga miljön och samtidigt främja stadens olika verksamheters möjligheter till att erbjuda dricksvatten i anslutning till stadens lokaler- till exempel vid stadens idrottsanläggningar				Stötta stadens verksamheter att tillgängliggöra dricksvatten.
 Ta fram en plan för etablering av solcellsanläggningar i den egna verksamheten för att nå stadens mål om fördubblad solel till 2023	 El- och värmeproduktion baserad på solenergi	20 MWh	5 320 MWh	Samordna och stödja implementation av solceller inom SVOA.
 Tillsammans med andra myndigheter utveckla och intensifiera arbetet så att stadens mål om lokalt omhändertagande av dagvatten uppnås enligt dagvattenstrategin				Bolaget ser över sin närvaro i stadsbyggnadsprocessen med avseende på dagvatten i syfte att bättre styra utvecklingen av den egna anläggningen inklusive TK:s installationer.
 Tillsammans med de byggande bolagen, miljö- och hälskydds-nämnden, stadsbyggnadsnämnden, exploateringsnämnden och arbetsmarknadsnämnden utreda möjligheten för staden att inrätta en återbrukscentral för byggmaterial				Slutföra utredning enligt direktiv i handlingsplan för cirklärt byggande.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Tillsammans med kommunstyrelsen och miljö- och hälsoskyddsnämnden fortsätta genomföra kommunikationsinsatser för att minska nedskräpningen och främja trivseln och tryggheten.				Kommunikationsinsatser för minskad nedskräpning i staden.
 Tillsammans med miljö- och hälsoskyddsnämnden genomföra informationskampanj för att minska föroreningar och synliggöra stadens dagvattenhantering				Genomföra oljeavskiljarutbildning på plats för Miljöförvaltningar, VA-kontor m.fl.
 Tillsammans med miljö- och hälsoskyddsnämnden ta fram ett program för undersökningar av särskilt utvalda ämnen i dricksvatten				Följa framtaget program för undersökningar av särskilt utvalda ämnen i dricksvatten.
 Tillsammans med stadsdelarna och fastighetsnämnden utreda möjligheten att etablera tillfälliga stationära pop-up återbruk i tomställda lokaler eller annan lämplig plats				Utforska möjlighet att etablera tillfälliga stationära pop-up återbruk i nyckelfärdiga, kostnadseffektiva och kundnära lokaler, baserat på utvärdering av Återbruket Skärholmen
 Underlätta möjligheten för ökad textilinsamling				Utred och planera för nya krav om separat insamling av textil 2025.
 Utreda möjligheten för incitament för fastighetsnära dagvattenhantering vid privat fastighet				Utreda möjligheterna att skapa incitament för eller ställa krav på lokalt omhändertagande av dagvatten för eventuellt införande i bolagets ABVA med utgångspunkt från Svenskt Vattens rekommendationer.
 Utreda möjligheten till ökat återbruk genom att initiera ett nytt samarbete mellan återbruken och stadens olika medborgarinitiativ som exempelvis stödjer nyanlända och andra stockholmare i behov av stöd				Utreda möjlighet till samarbete mellan återbruksverksamhet och stadens medborgarinitiativ för stockholmare i behov av stöd
 Utveckla tydlig				Genomföra årliga kampanjer kring vad som inte ska tillföras avloppet.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
kommunikation i klimat- och miljöarbetet som skapar ett engagemang och därmed stärker måluppfyllelsen och stadens varumärke				Kommunicera bolagets hållbarhetsarbete på svoa.se och Aqvanet.
				Kommunikationsinsats om hur man tvättar utan att tillföra mikroplaster.
				Sprida nya kadmiumbroschyren till konsthandlare, konstskolor och ateljéer.
				Ta fram en kommunikationsplan för minskad plastanvändning i hushåll
 Utvärdera och klimatberäkna sin återbruksverksamhet				Ta fram metod för att utvärdera och klimatberäkna återbruksverksamheten.
 Utöka samarbetet med stadsdelsnämnderna kring information och återvinning, särskilt i ytterstadsområden, samt i samarbete med Förpacknings- och Tidningsindustrierna vid återvinningsstationer informera om stadens avfallssystem i syfte att nå en ren och trygg stad				Identifiera prioriterade ytterstadsområden samt ta fram koncept tillsammans med FTI.
				Utveckla utredningsenhetens linjearbete kring tidiga skeden.
				Vidareutveckla samarbetet med producenternas företrädare så att planerade insamlingssystem fungerar så bra som möjligt i staden.
 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 att minska stölderna från återvinningscentraler, bl.a. genom att utreda möjligheten för fler slutna återvinningskärl för att förhindra att föremål olovligen tas med				Genomföra investeringsprojekt för ny kamerabevakning ÅVC.
 Verka för ökad produktion av biogas	 Andel matavfall till biologisk behandling	65 %	65 %	
	 Biogasproduktion vid reningsverken (Nkbm)	18 600 000		Ta hand om utredningsresultat från "Biogasutredningen". Utvärdera enzymtillsats för att boosta gasproduktionen
 Öka informationsinsatserna om den mobila miljöstationen och frekvensen av densamma				Informationsinsatser om den mobila miljöstationen.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Öka insatserna för att minska läckage av lustgas och metangas vid bolagets egna anläggningar				Optimering av rejektvattenreningen med avseende på lustgasbildning på Bromma
	 Andel bygg- och anläggningsentreprenader i stadens regi som uppfyller stadens krav avseende användning av Byggvarubedömningen (BVB) eller därmed jämförliga system	100 %	100 %	Säkerställa att BVB används för alla bygg- och anläggningsprojekt samt renoveringar inom SVOA.
	 Andel farligt avfall i soppåsen	0,1 %	0,10 %	
	 Andel hämtställen med matavfallsinsamling av hämtställen med möjlighet till matavfallsinsamling (KF-nivå)	90 %	90 %	
	 Andel materialåtervinning för avfall som tas emot	35 %		
	 Andel reklamationer vid avfallshämtning %	0,3 %		
	 Andel återbruk för material som tas emot i insamlingssystem	3,5 %		
	 Antal av 14 utvalda ämnen som uppvisar sjunkande eller oförändrade halter i slam	14 st	14 st	
	 Plast till energiåtervinning	17 kg/inv och år	17 kg/inv och år	
	 Uppnådda reningsresultat för avloppsvattenreningen (skala 1-3, där 3 betyder att målet är uppfyllt)	3		
				 Idrottsnämnden ska i samarbete med miljö- och hälsoskyddsnämnden och Stockholm Vatten och Avfall AB utreda möjligheten för att förenkla skrotning av båtar

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				 Miljö- och hälsoskyddsnämnden ska med stöd av kommunstyrelsen, Stockholm vatten och Avfall AB och arbetsmarknadsnämnden utreda förutsättningarna och organisationen för uppbyggnaden av ett centrum för cirkularitet inom Stockholms stad
				 Stockholm Vatten och Avfall AB ska i samråd med kommunstyrelsen ta fram ett stadsövergripande kommunikationskoncept för ökad matavfallsinsamling i stadens verksamheter i samarbete med stadsdelsnämnderna, Stockholms stadshus AB, AB Familjebostäder, AB Stockholmshem, AB Svenska Bostäder, utbildningsnämnden, socialnämnden och servicenämnden
				 Stockholm Vatten och Avfall AB ska i samråd med kommunstyrelsen ta fram mått och mätmetoder för mängden matavfall i stadens verksamheter i samarbete med miljö- och hälsoskyddsnämnden
				 Stockholm Vatten och Avfall AB ska samarbeta med stadsdelsnämnderna för att genomföra en informationskampanj med syfte att öka återvinning och avfallssortering

### 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 utträta sina ärenden genom självbetjäningslösningar. 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 fortsätter bolaget sitt arbete med vidareutveckling av analysverktyg, avvikelsehantering, 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
 Hålla budget, vilket är en förutsättning för en fungerande ekonomistyrning och därmed god ekonomisk hushållning. Budgetföljsamhet mäter hur väl den ekonomiska styrningen fungerar mot givna förutsättningar i budgeten	 Andel administrations- och indirekta kostnader	12 %		
	 Resultat efter finansnetto(mnkr)	-50		
 Långsiktigt verka för att minska driftkostnader i syfte att minska behovet av taxehöjning				Drift och underhåll kontra investeringar - tydliggöra och kommunicera skillnader i definition och effekter av de olika valen.
				Kartläggning av bolagets pumpar och pumpstationer.
				Översyn av avskrivningstider för bolagets anläggningar och dess komponenter
 Stärka bolagets ekonomiska hållbarhet genom ökad precision i kostnadsbedömningar och kostnadskontroll i bolagets projekt	 Avvikelse investeringsbudget, %	4 450 mnkr		

### 3.2. Stockholm använder skattemedlen effektivt till största nytta för stockholmarna

#### Systematiskt kvalitetsarbete

Vidareutvecklingen av bolagets integrerade processororienterade verksamhetsledningssystem (Kompassen) fortsätter med att systematik för regelbunden verifiering av processer och information har tagits fram och skall implementeras under 2022. Detta kommer att innebära att bolagets modell för att jobba med ständiga förbättringar i sina processer blir enhetligt och samordnat.

En introduktionsutbildning kring bolagets verksamhetsledningssystem och hur processarbetet bedrivs har tagits fram tillsammans med en grundutbildning för processorganisationen. Dessa kommer att rullas ut under året och syftar till att lägga grunden för en gemensam förståelse för hur kvalitetsarbetet bedrivs i bolaget samt hur varje medarbetare kan bidra.

Centrala utvecklingsstödsteam planeras att etableras runt respektive kärnprocess i syfte att stötta, samordna och hitta synergier i utvecklingsarbetet i bolaget samt identifiera möjligheter till digitalisering. Varje team kommer att bestå av verksamhetsutvecklare, dokumentcontroller och IT-partner som tillsammans med processägarna ska arbeta med utveckling av de enskilda processerna samt medarbetarutbildning utifrån verksamhetens behov och förutsättningar. Teamen ska också på bolagsnivå samordna initiativen i de olika processerna, identifiera synergier samt föreslå prioriteringar och hantering av målkonflikter för ledningsgruppen.













Arbetet med att sätta en bolagsgemensam arbetsplatsstrategi fortsätter, med syfte 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.

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.

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				Delta i projektet "Hur säkrar och kontrollerar vi kvaliteten på vår viktigaste naturtillgång: rent vatten?"
				Koppla upp utsatta flödesmätare i Blackeberg mot MindSphere.
 Delta i stadens digitaliseringsarbete och i samverkansavtalet med KTH samt samverka med andra forskningsinstitutioner				Medverka i aktiviteter anordnade av KTH Vattencentrum
 Fortsätta att utreda olika möjligheter för att styra vattenförbrukningen mot en mer resurssnål användning				Kommunikationskoncept för Hållbar vattenanvändning

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Slutföra utredning om övertagande av befintliga sopsugsanläggningar på stadens mark				Slutföra utredning om övertagande av befintliga sopsugsanläggningar på stadens mark.
 Säkerställa att stadens inköp är kostnadseffektiva och konkurrensneutrala med rätt kvalitet utifrån verksamhetens behov				Implementera stadens program och handlingsplaner för hållbarhet i inköpsarbetet.
				Samarbete med Stocket kring inredning av möbler på Ulvsundakontoret.
 Tillsammans med Stockholm Exergi och miljö- och hälsoskyddsnämnden fortsatt utreda potential för energiåtervinning från spillvärme i avloppsrör				Samverkan med Sthlm Exergi och miljöförvaltningen avseende energiåtervinning från spillvärme i avlopp.
 Tillsammans med Södermalm SDN utreda förutsättningarna för att GlashusETT i Hammarby Sjöstad kan fungera som ungdoms-, förenings- och allmänna lokaler				Planering för framtida användning GlashusEtt
 Verka för ett ledarskap präglad av tillgänglighet, kommunikation, tillit och mod	 Aktivt Medskapandeindex	83	83	
	 Index Bra arbetsgivare	86	84	
	 Andel investeringsprojekt som vid beslut om genomförande avviker mer än 15 procent jämfört med senast fattade inriktningsbeslut	0 %	0 %	
	 Andel upphandlade avtal där kontinuerlig uppföljning genomförts	93 %	93 %	
	 Andel upphandlingar där marknadsdialog har genomförts	40 %	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Sjukfrånvaro	3,5 %	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Sjukfrånvaro dag 1-14	1,5 %	Tas fram av nämnd/styrelse	





**STOCKHOLMS  
STADSHUS AB**  
En del av Stockholms stad

Sid. 1 (15)  
2021-12-30

# Verksamhetsplan 2022

## Stockholms Hamn AB

## Innehållsförteckning

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

### **Bilagor**

*Bilaga 1: Innovationssatsningar 2022 Stockholms Hamnar*

*Bilaga 2: VP-Informationssäkerhet Stockholms Hamnar*

## Sammanfattning

### Bolagets uppgift

Stockholm är en sjöfartsstad och våra hamnar utgör ett viktigt gods- och logistiknav för hela Mälarenregionen. Som en av världens största passagerarhamnar med 16 miljoner passagerare ett normalår har Stockholms Hamnar också en viktig roll i besöksnäringen när det gäller passagerar- och kryssningstrafiken i Östersjön. Verksamheten har påverkats väsentligt av pågående pandemi och det är av stor vikt att återhämtning kan fortsätta under 2022. Särskild vikt läggs vid klimatsmarta och effektiva transporter vid den nya godshamnen Stockholm Norvik Hamn.

Stockholms Hamnar fullgör sin uppgift genom att säkerställa en väl fungerande hamnverksamhet och förvaltning av kvarvarande byggnader i Stockholm, Nynäshamn inkl Norvik och Kapellskär. Utgångspunkten är företagsmålen om nöjda kunder, goda affärer och tydlig nytta och en löpande uppföljning av relevanta KPI:er inom ramen för den nya visionen om en hamn i rörelse.

### Ekonomisk analys

Covid-19 har förändrat situationen drastiskt för Stockholms Hamnars verksamhet. Färjetrafiken drabbas fortsatt hårt och den bedöms inte vara tillbaka på samma frekvens och kapacitet som innan pandemin bröt ut. Bolaget räknar dock med en återhämtning under 2022 i passagerartrafiken jämfört med 2021.

Godsvolymerna har inte drabbats lika hårt av pandemin som passagerartrafiken. För 2022 förväntas en stark uppgång i godsvolymerna i förhållande till föregående år tack vare ny hamnkapacitet i våra uthamnar.

Fastighetskunder har även de påverkats av pandemin. Många hyresgäster ser över sitt behov av lokaler, vilket gör att det förväntas en fortsatt rörlighet inom segmentet.

Covid-19 kommer att fortsätta ge negativa ekonomiska effekter under hela 2022 trots att Stockholms Hamnar ser en påbörjad återhämtning av passagerarantalet.

Totalt beräknas koncernens omsättning uppgå till 718 Mkr för år 2022, vilket är 114 Mkr bättre än prognosen för 2021 och 90 Mkr bättre än utfallet 2020. Jämförs det med ett normalår innan Covid-19 så är omsättningen 171 Mkr lägre under 2022 jämfört med 2019. Däremot så beror inte hela minskningen på Covid-19 utan bland annat på att Stockholms Hamnar har sålt delar av sitt byggnadsbestånd samt lämnat ifrån sig mark vilket påverkar hyror och arrende med en minskning på 73 Mkr.

Stor osäkerhet råder på intäktssidan då Stockholms Hamnar ser att Covid-19 kommer att påverka intäkterna även under 2022. Ökningen av intäkterna med 114 Mkr i budgeten jämfört med prognosen 2021 avser sjöfartssegmentet och beror både på nya godslinjer samt en ökning av den passagerarberoende färje- och kryssningstrafiken. För kryssningstrafiken räknar Stockholms Hamnar med att vara tillbaka på 2019 års nivåer och antalet kryssningsanlöp förväntas bli 282 stycken, men med lägre antal passagerare än normalt.

Godset beräknas landa på 9,2 miljoner ton under 2022 vilket är en ökning med 0,6 miljoner ton mot prognosen för 2021. Huvuddelen av ökningen kommer från Nynäshamns Hamn samt i Stockholm Norvik Hamn i form av färjegods.

Hanteringsintäkterna ökar med fyra Mkr under 2022 jämfört med 2021. Ökningen beror på att Kapellskärs Hamn har stuveritjänsterna för Viking Lines räknat på ett helår under 2022 samt att hanteringen i Norvik ökar i och med bland annat pappersstuffning.

Minskningen av hyresintäkterna på grund av avyttringen av ej strategiskt viktiga byggnader dämpas marginellt i och med att inget hyresstöd beräknas att beviljas samt att intäkterna är högre för de nya

hyresgästerna kontra avflyttade, vilket förbättrar intäkterna. Markintäkterna minskar även på grund av det nya markavtalet som börjar gälla 2022. Hyror och arrenden minskar totalt med 36 Mkr i budgeten mot prognosen 2021.

Totalt ökar kostnaderna i budgeten med drygt 46 Mkr mot prognosen för 2021 och 38 Mkr högre än utfallet 2020. Ökningen under 2022 beror till största del på kostnader direkt kopplade till den ökade verksamheten som följs av att passagerartrafiken närmar sig ett normalläge.

De budgeterade driftkostnaderna ökar med 43 Mkr jämfört med prognosen för 2021. Orsaken till ökningen kan förklaras med ökade serviceintäkter på 19 Mkr vilket påverkar kostnaderna med motsvarande belopp. Driftkostnaderna ökar även på grund av att Stockholms Hamnar räknar med att ha ett stort antal kryssningsanlöp som genererar samma nivå av kostnader men dock inte lika höga intäkter som ett normalår, då antalet passagerare är färre på fartygen. Andra driftkostnader under 2022 som är nämnvärda avser Marinens 500-års jubileum, Vattenfestival i Stockholm i samband med World Water Week samt det utökade samarbetet med Stockholm Business Region med syfte att marknadsföra Stockholm som destination på de finska samt baltiska marknaderna. Under 2021 redovisade även Stockholms Hamnar en vinst från försäljning av anläggningstillgångar, vilket drar ner driftkostnaderna under innevarande år med 17 Mkr.

Personalkostnaderna för 2022 beräknas öka med fem Mkr. Ökningen beror till största del på ett ökat antal anställda då ett antal rekryteringar har skett i slutet av 2021 och ytterligare några under 2022. Extrapersonal under sommarmånaderna kommer även att utökas jämfört med 2021 då kryssningssäsongens antal anlöp blir som ett normalår. Stockholms Hamnar ser även en liten ökning på utbildning och konferens inom företaget.

Underhållskostnaderna förväntas 2022 öka med totalt elva Mkr vilket är enligt plan då underhållet måste ökas upp igen efter Covid-19 för att undvika att underhållsskulden ökar. Under 2020 och 2021 pausades flertal underhållsprojekt på grund av Covid-19 samt personalbrist.

Avskrivningarna i budget 2022 minskar totalt med 13 Mkr jämfört med prognosen för 2021. Minskningen kan härledas helt och hållet till försäljningen av delar av hamnens byggnadsbestånd. Minskningen relaterad till byggnadsförsäljningen är större än 13 Mkr men under 2022 kommer färdiga projekt att aktiveras vilket ökar avskrivningarna.

Koncernens resultat efter finansnetto beräknas till minus 62 Mkr, vilket uppfyller ägarkravet för 2022 som är minus 67 Mkr.

Stockholms Hamnars kreditlimit kommer att ligga kvar på 7 000 Mkr. Nettouplåningen bedöms uppgå till 5 350 Mkr den 31 december 2022. Uplåningen förväntas i stort sett bli oförändrad under 2022 jämfört med 2021. Totalt bedöms räntan under 2022 uppgå i snitt till 0,72 procent vilket medför att vi har räntekostnader på 40 Mkr. Det ska jämföras med en beräknad genomsnittlig ränta på 0,67 procent för 2021.

Investeringar:

Investeringar 2022	Belopp
Nyproduktion	2 500 000
Ersättningsinvestering	68 724 000
Strategiska ombyggnader som medför ökad standard och kapacitet	154 326 000
Nyinvesteringar	124 450 000
	350 000 000

# 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 som kryssningsvärdar eller slussvakter.

Liksom tidigare somrar planerar Hamnen att ta emot cirka 24 stycken ungdomar som får feriejobb via Arbetsmarknadsförvaltningen.

Hamnen tittar även över möjligheten om att ta in tekniksprångare och/eller traineer från Stadens Traineeprogram för akademiker under 2022.

Stockholmsjobb och kommunala visstidsanställningar har Stockholms Hamnar ingen möjlighet att ta emot under 2022 i och med att verksamheten fortsatt är påverkat av Covid-19, all fokus ligger på att få igång verksamheten till ett normalläge.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	 Antal aspiranter som fått Stockholmsjobb	0 st	800 st	
	 Antal tillhandahållna platser för feriejobb	24 st	Tas fram av nämnd/styrelse	Aktivt verka för att tillhandahålla feriejobb
	 Antal tillhandahållna platser för kommunala visstidsanställningar	0 st		
	 Antal tillhandahållna platser för Stockholmsjobb	0 st	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Antal ungdomar som fått feriejobb i stadens regi	24 st	9 000 st	


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

Stockholms Hamnar har ett väl utvecklat säkerhetsarbete och samverkar 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 välsköta och trygga.

Covid-19 har även inneburit att Stockholms Hamnar har sett över sina sätt att arbeta under en kris och krisplanen kommer att uppdateras utefter erfarenheter från hanteringen av Covid-19. Bolaget har med hjälp av Governo utvärderat sin krishantering och rapporten visar att Stockholms Hamnar i allt väsentligt har skött krisen på ett ändamålsenligt sätt.

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

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				 Nämnder och bolagsstyrelser ska omsätta lärdomar från krishantering av pandemin i uppdaterad beredskapsplanering, såsom krisledningsplanering, kontinuitetsplanering och krisledningsövningar

**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**

Fokusområdena i stadens näringslivspolicy utgör en naturlig del av Stockholms Hamnars verksamhet. Hamninfrastruktur och lokalinnehavet i Stockholm, Nynäshamn och Kapellskär skapar förutsättningar för effektiva godstransporter för näringslivet och för tillväxt inom besöksnäringen. Öppnandet av Stockholm Norvik Hamn har inneburit ökade förutsättningar att, tillsammans med kunder och aktörer i regionen, skapa välfungerande logistikflöden via sjö, järnväg och väg. Stockholms Hamnar vidareutvecklar under perioden kontakterna med sjöfartskunder och hyresgäster för att öka kundnöjdheten. Särskilt viktig är dialogen med kunder och andra intressenter om hur besöksnäringen ska kunna återstartas efter Covid-19, vilket utgör en del av stadens samlade arbete inom "Växla upp Stockholm".



Samverkan med privata intressenter och förvaltningar och bolag inom staden avseende Frihamnspiren ska öka intresset för företagsetableringar på platsen, vilket i sin tur har en positiv effekt på dessa delar av Norra Djurgårdsstaden.




Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Skapa goda förutsättningar för att kryssningstrafiken fortsatt ska kunna utvecklas och vara en del av tillväxten för regionen tillsammans med Stockholm Business Region AB	 Antal passagerare, kryssning (tusental).	982		
	 Kryssningsanlöp	282		

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Tillsammans med exploateringsnämnden och Stockholm Business Region utveckla Frihamnspiren för kryssningsfartyg, företagande och innovation				Utveckla frihamnspiren på kort och lång sikt i samverkan med privata intressenter och övriga staden
 Tillsammans med Stockholm Business Region marknadsföra Stockholm som destination på de finländska och baltiska marknaderna	 Antal färjepassagerare (tusental).	6 947		
				Säkerställa effektiva processer och nöjda kunder i färjesegmentet
				 Stockholms Hamn AB ska, i samarbete med exploateringsnämnden och trafiknämnden, utreda förutsättningarna för foodboats
				Stärka partnerskap med kunder inom Sjöfartsstaden Stockholm

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

Stockholms Hamnar har en nära samverkan med berörda förvaltningar och bolag inom Stockholms stad kring planerad och pågående stadsutveckling. Det pågår också en nära dialog med kommunerna i Nynäshamn och Kapellskär. I Stockholm ligger fokus i hög grad på fortsatt utveckling i Norra Djurgårdsstaden där utredningar för framtida stadsutveckling i Loudden och Containerterminalen i Frihamnen pågår.


Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Genom investeringar tillvarata och utveckla kajen längs Stadsgården och Masthamnen för att möta kundernas efterfrågan på god och hållbar infrastruktur, samtidigt som möjlighet för en levande stadsmiljö värnas				För Stadsgårdskajen och Masthamnen genomföra renoveringar av kajinfrastruktur och investeringar som möjliggör elanslutning av kryssningsfartyg.
 Medverka för att stadens mål om bostadsbyggande uppfylls samtidigt som den rörliga sjötrafiken och möjligheten att utveckla hamnverksamheten för transport- och besöksnäringen värnas				Hamnen har nära samverkan med stadens förvaltningar om hur stadsutvecklingen i framför allt Norra Djurgårdsstaden och Södermalm ska kunna kombineras med hamnverksamhet på ett bra sätt.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Medverka till att stadens innerstadskajer utvecklas till en viktig del av den levande stadsmiljön				Utarbeta genomförande- och kommunikationsplan för ny kajstrategi.
 Tillsammans med exploateringsnämnden och stadsbyggnadsnämnden utreda möjlig exploatering av Masthamnen med hänsyn till sjöfartens fortsatta behov och verksamhet				Hamnen har nära samverkan med stadens förvaltningar om hur stadsutvecklingen i framför allt Norra Djurgårdsstaden och Södermalm ska kunna kombineras med hamnverksamhet på ett bra sätt.
 Tillsammans med exploateringsnämnden, stadsbyggnadsnämnden och trafiknämnden utreda utveckling av Stadsgårdskajen mellan Slussen och Fotografiska i syfte att skapa en levande stadsmiljö				Stockholms Hamnar deltar i planeringen för att öka stadslivet på platsen och samtidigt värna den rörliga sjöfarten.


### 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 har inneburit 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.

Stockholms Hamnar deltar i en rad utvecklingsprojekt för att främja hållbara transportlösningar, t.ex. avseende pråm- och järnvägstrafik från nya hamnen i Norvik samt förberedelser för utvecklad kollektivtrafik på vatten i Stockholm.




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 samt verka för upprustning av relevanta bryggor i enlighet med underhållsplanen				Stockholms Hamnar har löpande samverkan med trafikkontoret om kollektivtrafik på vatten.
 Fortsätta verka för att genom stärkt sjöfart avlasta vägnätet från transporter på land, till exempel genom arbetet med insjöfart till Mälarhamnar AB	 Totala godsvolymer (kton).	9 201		
				Aktivt arbete för nya godsvolymer och överflytt från väg till sjö och spår med särskilt fokus på Stockholm Norvik Hamn



Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				 Stockholms Hamn AB ska gemensamt med trafیکنämnden och i samverkan med exploateringsnämnden, stadsbyggnadsnämnden och Stockholm Business Region AB fortsätta arbetet med revidering av kajstrategin samt när den är beslutad påbörja dess implementering

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

Stockholms Hamnar och färje- och kryssningsrederierna har en central roll i regionens besöksnäring. Pandemin har påverkat denna sektor kraftigt och det är angeläget att verksamheten återstartas på ett bra sätt under 2022. Under 2022 ska en ny kajstrategi implementeras och det planeras ett antal evenemang vid stadens kajer.












Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Medverka till planering och genomförande av aktiviteter inom ramen för Stadshusets hundraårsjubileum 2023				Delta i planeringen av Stadshusets hundraårsjubileum 2023.
 Tillsammans med kommunstyrelsen delta i planering och förberedelser inför Marinens 500-års jubileum 2022				Genomföra samt delta på Marinens 500-års jubileum.
				 Stockholm Business Region AB ska tillsammans med Stockholms Hamn AB, kulturnämnden och miljö- och hälsoskyddsnämnden genomföra en vattenfestival i Stockholm med fokus på hållbarhet och innovation i samband med World Water Week 2022

## 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 miljöbelastningen från egen verksamhet. Arbetet organiseras utifrån certifieringen enligt ISO 14001, med fokus på ständiga förbättringar. En central utgångspunkt är att prioritera insatser som ger största möjliga nytta och att så långt som möjligt möta kundernas egna initiativ.

Under 2021 fattade styrelsen beslut om en ny, långsiktig miljö- och klimathandlingsplan med sammantaget sju konkreta företagsmål. Den nya planen har inarbetats i verksamhetsplanen för 2022.

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

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet	
 1. Minskade utsläpp av växthusgaser och luftföroreningar från sjöfartskunderna inom Stockholms Hamnars hamnområden (enligt miljö- och klimathandlingsplan)	 Minskning av CO2e till 2023	8 000	Tas fram av nämnd/bolagsstyrelse	Långsiktiga strategier: genomförande av åtgärder för utbyggnad av elanslutning av fartyg vid kaj, fortsatt utveckling av incitament i form av miljödifferenterade hamnavgifter, genomförande av åtgärder till följd av teknikutveckling och kundernas satsningar.	
 2. Minskade negativa effekter av ljudnivåer från sjöfartskunder och hamnverksamhet inom Stockholms Hamnars hamnområden (enligt miljö- och klimathandlingsplan)				Långsiktiga strategier: nära samarbete med ansvariga förvaltningar inom berörda kommuner, genomförande av bullerdämpande åtgärder i hamninfrastruktur, utvecklade incitament och aktiv dialog med sjöfartskunderna, genomförande av åtgärder för utbyggnad av elanslutning av fartyg vid kaj, utveckling av nya metoder att hantera buller.	
 3. Inga utsläpp av fossil koldioxid från Stockholms Hamnars truckverksamhet år 2025 (enligt miljö- och klimathandlingsplan)	 Utsläpp av fossil koldioxid (ton) från truckverksamheten	330		Långsiktiga strategier: ökad användning av hållbar biodiesel, ökat användande av truckar som drivs icke-fossilt.	
 4. Stockholms Hamnars verksamhet som helhet är fossilfri senast år 2030 (enligt miljö- och klimathandlingsplan)				Långsiktiga strategier: införande av modern mötes- och resepolicy, förändringar i Stockholms Hamnars fordonsflotta, krav i upphandling av transporttjänster, användande av fjärrvärme med successivt minskad fossil andel.	
 5. Effektiv energianvändning i Stockholms Hamnars verksamhet (enligt miljö- och klimathandlingsplan)	 El- och värmeproduktion baserad på solenergi	950 MWh	5 320 MWh		
	 Köpt energi för värme, tappvarmvatten, komfortkyla samt fastighetsel (enligt Boverkets definition för fastighetsenergi) per kvadratmeter A-temp (kWh/m <sup>2</sup> )	99,5 kWh/m <sup>2</sup>			
	 Relativ energieffektivisering i stadens verksamheter (Stockholms hamn)	4 %	4 % energieffektivisering relativt 2018	Långsiktiga strategier: åtgärdsplan för energieffektiviseringar, energieffektiviseringsarbete hos leverantör av drift och förvaltning, ökad egenproduktion av el.	
	 Totalt köpt energi i stadens verksamheter	26 GWh	1945 GWh		

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 6. Ökad andel avfall från Stockholms Hamnars verksamhet som materialåtervinns eller återanvänds (enligt miljö- och klimathandlingsplan)	 Andel avfall till materialåtervinning/återanvändning	70 %		Långsiktiga strategier: förändrat arbetssätt internt för ökad återanvändning och materialåtervinning, utvecklat samarbete med anlitad avfallsentreprenör.
 7. Hållbar mottagning av svart- och gråvatten från fartyg i alla Stockholms Hamnars hamnar (enligt miljö- och klimathandlingsplan)				Långsiktiga strategier: samsyn mellan Stockholms Hamnar, berörda rederier och kommuner kring hantering av svart- och gråvatten, innovativa lösningar för hantering av svart- och gråvatten..
 Aktivt delta i arbetet med internationella miljööverenskommelser och standardiseringar				Stockholms Hamnar deltar regelbundet i ett flertal nationella och internationella hamnnätverk med fokus på miljö. En aktiv dialog pågår även med andra relevanta aktörer kring utvecklingsfrågor/ samarbete inom miljö.
 Arbeta för en fossilbränslefri organisation 2030 genom att fasa ut användningen av fossil energi och genomföra åtgärder för att bidra till fossilbränslefri sjöfart				Arbete utifrån långsiktiga strategier enligt ett flertal av målen i beslutad miljö- och klimathandlingsplan. Genomför riktade satsningar för minskad klimatpåverkan med fokus på elektrifiering och arbetsmaskiner
 Arbeta för en ökad återvinning av avfall och för att användningen av plast ska minska				Arbete utifrån långsiktiga strategier enligt mål om avfallshantering i beslutad miljö- och klimathandlingsplan.
 Beakta effekter av förändrat klimat och identifiera samt vid behov vidta åtgärder mot klimatrelaterade sårbarheter				Klimatanpassningar görs vid behov i relevanta bygg- och anläggningsprojekt.
 Fortsatt stimulera och underlätta elanslutning av färjor och kryssningsfartyg i hamn				Arbete utifrån långsiktiga strategier enligt mål om minskade utsläpp och negativa effekter i beslutad miljö- och klimathandlingsplan.
 Fortsätta arbetet med att ligga i framkant med miljödifferntiering av hamnavgifter				Arbete utifrån långsiktiga strategier enligt mål om minskade utsläpp och negativa effekter i beslutad miljö- och klimathandlingsplan.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Fortsätta arbetet med energieffektivisering och utveckling av den egna produktionen av energi genom förnyelsebara källor såsom exempelvis sol				Arbete utifrån långsiktiga strategier enligt mål om effektiv energianvändning i beslutad miljö- och klimathandlingsplan.
 I samarbete med miljö- och hälsoskyddsmyndigheten fortsätta arbetet med att mäta luftpåverkan från de färjor som är i hamn i Stockholm				Ökat fokus och förstärkt dialog om kunders miljö- och klimatpåverkan.
 Med beaktande av stadens klimat- och miljömål, möta efterfrågan hos kunder att möjliggöra för pendelbåtar och skärgårdstrafik att ansluta till el och fjärrvärme vid kaj				Arbete utifrån långsiktiga strategier enligt mål om minskade utsläpp och negativa effekter i beslutad miljö- och klimathandlingsplan.
 Samverka i trafiknämndens uppdrag med elektrifiering av transportsektorn, bland annat genom elektrifieringspakten				Arbete utifrån långsiktiga strategier enligt mål om minskade utsläpp och negativa effekter i beslutad miljö- och klimathandlingsplan. Samverkan med en rad aktörer prioriteras, inom till exempel Elektrifieringspakten.
	 Andel bygg- och anläggningsentreprenader i stadens regi som uppfyller stadens krav avseende användning av Byggvarubedömningen (BVB) eller därmed jämförliga system	100 %	100 %	

### 3. En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden







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

Stockholms Hamnar genomförde omorganisationer under åren 2019 och 2021 i syfte att säkerställa bolagets förmåga att långsiktigt nå en god resultatnivå genom hög affärsmässighet och kundfokus. Under 2020 sågs även organisationen över för att anpassas efter den minskade efterfrågan på bolagets tjänster i och med Covid-19.

Under 2022 kommer arbetet fortsättas med att ha kostnadskontroll samt att ha fokus på intäkter genom nya affärer samt 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.

Under 2022 är Stockholms Hamnar med på upphandlingen av ett gemensamt budgetverktyg för Staden. Ett nytt budgetverktyg kommer att stärka ekonomin, säkerställa en mera korrekt budget samt effektivisera budgetarbetet på bolaget.

För att ge förutsättningar till kloka prioriteringar av vilka investeringar som ska genomföras samordnas alla investeringar över två Mkr i ett investeringsråd. Rådet har som främsta uppgift att vara rådgivande åt VD, som ytterst har beslutsrätten för projekt upp till tio Mkr. För alla projekt skapas ett projektdirektiv med fakta om projektet och för alla projekt över två Mkr görs en investeringskalkyl. När projekten är avslutade återrapporteras de till investeringsrådet med förklaringar på eventuella avvikelser. Även arbetet fortsätter med att löpande uppdatera den detaljerade 10-årsplan för investeringarna som bygger på bland annat på ägarkrav, miljökrav samt affärsmässiga behov.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Avyttra fastigheter som inte är strategiskt viktiga för staden				Avyttring av ej strategiska byggnader i Frihamnsområdet slutförs.
 Säkerställa bolagets förmåga att långsiktigt nå en god resultatnivå genom hög affärsmässighet och kundfokus				Förstärkt ekonomi- och verksamhetsuppföljning genom ett nytt budgetverktyg
				Säkerställa effektiva processer och nöjda kunder i färjesegmentet
				Utarbeta smarta lösningar för effektivare verksamhet, stärkt innovationsförmåga och ökat intäktsfokus
	 Andel administrations- och indirekta kostnader	17 %		
	 Avvikelse investeringsbudget, %	350 mnkr		
	 Resultat efter finansnetto(mnkr)	-62		
	 Rörelsemarginal innan avskrivningar, %.	28		
				Genomföra kommunikationsstrategin för vår nya vision med nationella och internationella målgrupper

### 3.2. Stockholm använder skattededlen 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.










Stockholms Hamnars har ett certifierat kvalitetsarbete enligt ISO 9001 med fokus på ständiga förbättringar. Nya företagsmål och ny organisation medför behov av att se över prioriterade verksamhetsprocesser och detta arbete följs upp under ledningens genomgång. Vidare kan ökad digitalisering bidra till effektiviseringar och ett smartare resursutnyttjande såväl som ökad kvalitet. Under 2022 fortsätter arbetet med en genomlysning av IT-verksamheten och fortsatt processutveckling.



Att stärka organisationens innovationsförmåga är en central del av det pågående visionsarbetet på Stockholms Hamnar. En särskild samordnare har tillsatts och en grupp med representation från hela företaget har bildats. Många initiativ handlar om att skapa effektiva och hållbara godsflöden till och från Stockholm Norvik Hamn, t.ex. genom att verka för fortsatt elektrifiering av landtransporter. Vidare planeras en särskild utvecklingsstrategi för Frihamnspiren i Stockholm med särskild fokus på innovation och näringslivsutveckling.

### Systematiskt kvalitetsarbete

Det systematiska kvalitetsarbetet utgår från kommande kvalitetsprogram inom Stockholms stad och ständiga förbättringar i enlighet med hamnens ISO-certifiering. Avsikten är att integrera processer för kvalitet, innovation och digitalisering. Viktiga insatser är fortsatt implementering av ny förvaltningsmodell för IT-system, införande av särskild innovationssamordnare och innovationsgrupp samt framtagande av övergripande processkarta och fortsatta processanalyser. En central del av den nya förvaltningsmodellen för IT-system är att löpande identifiera effektiviseringsmöjligheter och samordningsvinster.

Därutöver genomför Stockholms Hamnar ett arbete med företagskulturen under 2022 i enlighet med hamnens övergripande vision. I detta arbete kommer mycket fokus att läggas på cheferna och deras ledarskap för att skapa ett engagemang internt, både för visionen och de förändringar som behöver komma till stånd för att organisationen ska ta sig mot den nya visionen.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Fortsätta arbetet med att utveckla och förädla bolagets fastigheter, vårda byggnader som har kulturhistoriska värden, samt effektivisera driften av byggnader och anläggningar	 Hyresintäkter	122		Fortsatt arbeta med att säkerställa leverans och effektivisering av driften av outsourcingen inom fastighetssegmentet.
	 Aktivt Medskapandeindex	83	83	
	 Andel investeringsprojekt som vid beslut om genomförande avviker mer än 15 procent jämfört med senast fattade inriktningsbeslut	0 %	0 %	
	 Andel upphandlade avtal där kontinuerlig uppföljning genomförts	93 %	93 %	
	 Andel upphandlingar där marknadsdialog har genomförts	50 %	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Index Bra arbetsgivare	86	84	
	 Omsättning Stockholm Norvik Hamn (Mkr).	78		
	 Sjukfrånvaro	4 %	Tas fram av nämnd/styrelse	

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	 Sjukfrånvaro dag 1-14	3 %	Tas fram av nämnd/styrelse	
				 Periodisk genomgång av behörigheter i ekonomisystemet har genomförts

# Verksamhetsplan 2022

## Stockholms Stads Parkering AB



# Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning</b> .....	<b>3</b>
<b>Bolagets uppgift</b> .....	<b>3</b>
<b>Ekonomisk analys</b> .....	<b>3</b>
<b>1. En modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla</b> .....	<b>5</b>
<b>2. En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt</b> .....	<b>7</b>
<b>3. En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden</b> .....	<b>12</b>

## **Bilagor**

*Bilaga 1: Bilaga Informationssäkerhet SPAB*

*Bilaga 2: Bilaga Innovationssatsningar SPAB 2022*

*Bilaga 3: Bilaga Limiter SPAB*

*Bilaga 4: 4.4 Stora investeringar och projekt BU 2022*

## Sammanfattning

### Bolagets uppgift

Stockholm Parkerings uppgift är att bygga och driva parkeringsanläggningar som verkar på den kommersiella marknaden samt anläggningar som har som enda syfte att avlasta gatunätet.

Bolagets anläggningar ska leda till minskad gatuparkering, öka framkomligheten i staden samt verka för att parkeringskapacitet utnyttjas optimalt. Vidare är uppdraget att initiera förslag och finansiera nya garage som också ska möta behoven i nya stadsutvecklingsområden. Bolaget ska även arbeta med hållbar mobilitet och främja delningsekonomier samt därtill stimulera till ökad användning av elbilar genom att erbjuda laddningsmöjligheter i bolagets anläggningar.

### Ekonomisk analys

Bolagets resultat efter finansnetto budgeteras till 120,0 mnkr i enlighet med finansborgarrådets förslag till kommunfullmäktige. Jämfört med innevarande års budget höjs resultatet med 30,0 mnkr. I prognos 2 för år 2021 har resultat efter finansnetto beräknats till 105,0 mnkr. 2020 års resultat uppgick till 118,8 mnkr.

De totala budgeterade intäkterna uppgår till 651,2 mnkr, vilket är 58,1 mnkr högre jämfört med prognos 2 år 2021. Omsättningen för år 2020 uppgick till 565,9 mnkr.

Intäkterna från förhyrda platser beräknas uppgå till 329,2 mnkr, vilket ger en ökning om 16,5 mnkr jämfört med prognos 2 år 2021. Hyresintäkterna för år 2020 uppgick till 290,5 mnkr.

Intäkterna från besöksparkering har beräknats till 263,5 mnkr, vilket är ökning med 42,6 mnkr i jämförelse med prognos 2 år 2021. Besöksintäkterna uppgick till 212,2 mnkr år 2020. Bolagets besöksintäkter har påverkats negativt av pandemin med kraftiga nedgångar i samband med varje våg. Från och med juni innevarande år har en återhämtning skett och bolaget har räknat med att den ska hålla i sig även under nästa år.

Övriga intäkter budgeteras till 58,5 mnkr, vilket är 1,0 mnkr lägre än prognos 2 år 2021.

De totala rörelsekostnaderna för året är budgeterade till 521,2 mnkr, vilket är 41,5 mnkr högre jämfört med prognos 2 år 2021. Rörelsekostnaderna år 2020 uppgick till 438,5 mnkr.

Hyreskostnaderna beräknas uppgå till 263,9 mnkr, vilket är 14,0 mnkr högre jämfört med bedömning i prognos 2 år 2021. Ökningen förklaras främst av högre omsättningshyra till följd av högre intäkter.

Övriga driftskostnader beräknas uppgå till 131,9 mnkr, vilket är 16,3 mnkr högre än prognos 2 år 2021. Ökningen beror främst på att delar av bolagets drift läggs ut på entreprenad från och med i början av år 2022, men även på ökade kostnader kopplade till mobilitet- och digitaliseringsprojekt samt högre lokalkostnader. Driftskostnaderna för 2020 uppgick till 98,3 mnkr.

Personalkostnaderna har beräknats till 67,1 mnkr i budgeten jämfört med 65,0 mnkr i prognos 2 år 2021. Personalkostnaderna för 2020 uppgick till 57,7 mnkr. Avvikelsen beror bland annat på vakanser och nya tjänster kopplat till uppdraget med utökade antal laddstolpar.

Av- och nedskrivningar beräknas uppgå till 58,3 mnkr, vilket är 9,1 mnkr högre än prognos 2 år 2021. År 2020 var motsvarande belopp 47,2 mnkr. Ökningen förklaras dels av att bolaget planerar att aktivera P-hus Hagastaden Västra och P-hus Hagastaden Mitt under året och dels av högre investeringar i laddstolpar.

Finansnettot beräknas uppgå till 10,0 mnkr, vilket är 1,6 mnkr högre än prognos 2 år 2021. Bolagets checkkreditlimit uppgår till 1 700 mnkr.

## Stora projekt och investeringar

Bolagets investeringsbudget för år 2022 är 270,0 mnkr, varav 226,0 mnkr avser stora investeringar. De största investeringsprojekten under 2022 är P-hus Hagastaden, Klockelund, Älvsjöstaden och Hjorthagsgaraget. Övriga investeringar avser främst installation av laddstolpar i bolagets egna anläggningar. Bolaget har inte några planerade förvärv eller försäljningar under år 2022.

## Finansiering utbyggnad av laddplatser

Stockholm Parkering har i samband med budget 2022 fått nya ägardirektiv med målet att kraftigt bygga ut antalet laddplatser. Bolaget har ett direkt ansvar för utbyggnaden i egna anläggningar men ska även stödja utbyggnaden i de övriga där bolaget bedriver parkeringsverksamhet. Bolaget planerar att ta fram koncept för hur utbyggnaden ska genomföras tillsammans med berörda uppdragsgivare.

De åtagande som finns för laddinfrastruktur i anläggningar där bolaget enbart bedriver parkeringsverksamhet beror på hur gränsdragningarna ser ut i befintliga avtal. Vid ökad volym kan gränsdragningen förändras utifrån bland annat kontraktstider och ersättningsnivåer. Stockholm Parkering anser det vara naturligt att använda bolagets kunskap inom laddinfrastruktur och även vara en samlad resurskompetens för driften. Vilket ansvar bolaget kommer att ha beräknas bli känt under första tertiet 2022, vilket i sin tur bygger på de resultat överenskommelserna får med respektive uppdragsgivare. Bolaget räknar med att stadens bolag, exklusive Stockholm Parkering, kommer behöva investera cirka 150 mnkr i laddplatser 2022 för att leva upp till ägardirektiven. Därutöver tillkommer ökade driftkostnader med en årseffekt om cirka 10 mnkr.

Bolaget har inte räknat in några ökade driftkostnader eller investeringsutgifter för laddinfrastruktur i denna budget för andras fastigheter utan avser att återkomma i samband med tertialrapport 1, 2022 under förutsättning att det fortfarande är aktuellt.

Planen är att utbyggnadstakten av laddinfrastruktur ska vara hög i de anläggningar som bolaget själv äger. I budgetförslaget ingår en utökad driftbudget för att hantera den ökade utbyggnadstakten i egna anläggningar samt tillkommande drift. I kommunfullmäktiges investeringsbudget har dock inte hänsyn tagits för den utökade utbyggnaden av laddinfrastruktur. Bolaget har inte heller tolkat att detta ska ske genom att senarelägga övriga investeringar. Bolaget avser därför att återkomma med begäran om en budgetjustering i samband med tertialrapport 1, 2022. Den utökade investeringsutgiften beräknas till 26 mnkr.

## Marknadsinformation

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

Bolaget frigör gatuutrymme för det växande Stockholm genom att bygga nya parkeringsanläggningar och nyttja anläggningarna optimalt. Det frigjorda utrymmet kan vid sidan av ett nettotillskott av parkeringsplatser öka utrymmet för den rörliga trafiken, bussar, cyklar och ett mer levande gaturum.

Stockholm Parkerings affärsidé är att genom att vara aktiva, effektiva, tillgängliga och verka för trygghet och god miljö bidra till ett klimatsmart Stockholm.

Stockholm Parkerings 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 viktiga inslag. Bolaget kommer fortsatt under 2022 arbeta för att finna nya innovativa lösningar, marknadsföringsinsatser och nya målgrupper för att öka beläggningen.





På längre sikt ser bolaget följande risker med minskade intäkter som följd:


- Uppsägningstiden är endast en månad. Vid en konjunkturedgång uppnås en relativt snabb privatekonomisk effekt om man avvecklar bilen.
- 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 byggande förskjuts.
- Ändrat beteende med färre besöks- och hyresparkeringar på grund av att fler anställda arbetar hemma eller på distans.
- Till och med 2025 kommer stora delar av Norra Djurgårdsstaden att färdigställas vilket medför minskade intäkter för bolaget då gatumarksparkeringen övergår till Trafikkontoret.
- Bolaget omförhandlar löpande befintliga avtal. Förlust av flera avtal kan innebära minskade intäkter.
- Lönsamheten i nya avtal är generellt sämre än i äldre avtal.
- Vid en konjunkturedgång ligger många av bolagets hyror kvar på en hög nivå samtidigt som intjäningsförmågan minskar.
- Begränsningar för biltrafiken kan leda till lägre beläggning.
- Ändrade regler för förmånsvärden av tjänstebilar kan innebära att färre väljer bil
- Kvarvarande beteendeförändringar efter pandemin som innebär minskad efterfrågan av viss besöksparkering
- Långsiktigt förändrade beteendemönster efter Covid-19.

# 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 erbjuder feriejobb för att bidra med ett första steg in på arbetsmarknaden med särskild uppmärksamhet mot områden med särskilda socioekonomiska förhållande. Samarbetet med arbetsmarknadsnämnden och stadsdelsnämnden i Rinkeby-Kista fortsätter under 2022 då bolaget planerar att ta emot tolv feriearbetare.

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	 Antal aspiranter som fått Stockholmsjobb	0 st	800 st	
	 Antal tillhandahållna platser för feriejobb	12 st	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Antal tillhandahållna platser för kommunala visstidsanställningar	0 st		
	 Antal tillhandahållna platser för Stockholmsjobb	0 st	Tas fram av nämnd/styrelse	

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
stadsdelsnämndsområden a	 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 från söktrafik och parkerade fordon genom att finansiera byggandet av nya garage och ha hög beläggning i de anläggningar bolaget förfogar över. Bolaget bedriver inte verksamhet som påverkar vitala samhällsfunktioner eller äventyrar liv eller hälsa.






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.

Flera av bolagets garage har premiumstatus där det ställs högre krav på kvalitet och trygghet. Under 2022 kommer antalet premium-anläggningar som är förhyrda var sju till antalet medan motsvarande antal för besök är tolv.

Bolaget gör årligen nöjdhetsundersökningar (NKI). Årsmålet är ett NKI om 71, där värden över 70 betraktas som gott enligt bransch-standard. I undersökningen kommer även kunderna in med förbättringsförslag som bolaget prövar.

Andra viktiga delar i trygghetsarbetet är löpande kontakter med kunder och att kontinuerligt anpassa och optimera säkerheten i anläggningarna. Låssystemet Lock Hard är en av de senaste nyheterna för att säkerställa ett gott skalskydd på ett antal utvalda anläggningar. Extra ronderingar med väktare är exempel på akuta säkerhetsinsatser på kort sikt, medan belysning, musik, kameror och ändrat betalningsbeteende med betala-P är faktorer som påverkar den upplevda tryggheten på längre sikt.

Ytterligare insatser för ökad trygghet är planerade platssamverkansmöten för områdena Järva, Rågsved och Värtahamnen samt medverkande i stadens interna samverkanskonferens (SISS) för ökat informationsutbyte och för att skapa synergieffekter i trygghetsfrågor.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Fortsätta att arbeta med att öka trygghet och trivsel för kunderna	 Antal besöksanläggningar som uppfyller Premium-normen.	12 st		
	 Antal förhyrda anläggningar som uppfyller Premium-normen	7 st		
	 Utfall nöjd kund-index.	71		
 Utifrån relevant data, lokala lägesbilder och orsaksanalyser tillsammans med polis, näringsliv, civilsamhället och andra viktiga aktörer genomföra trygghetskapande				Aktivt deltagande i stadens interna samverkanskonferens (SISS) för ökad samverkan i trygghetsfrågor
				Delta i platssamverkansmöten under året

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				Fortsatt internt brottsförebyggande arbete för ökad trygghet i bolagets anläggningar, där perspektiven barn, jämställdhet och tillgänglighet alltid finns med.
				Regelbundna möten med nätverket kring funktionshinder
				🛡️ Nämnder och bolagsstyrelser ska omsätta lärdomar från krishantering av pandemin i uppdaterad beredskapsplanering, såsom krisledningsplanering, kontinuitetsplanering och krisledningsövningar

### **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**

Stockholms stads bolag ska i anvisningarna till denna verksamhetsplan redovisa hur de avser att bidra till målet att Stockholm ska ha Sveriges bästa företagsklimat 2025 och ett internationellt konkurrenskraftigt näringsliv. Stockholm Parkering ska redogöra för planerade insatser med utgångspunkt från näringslivspolicyn.

I näringslivspolicyn finns fyra fokusområden där staden behöver stärka näringslivsarbetet. Utifrån dessa områden har Stockholm Parkering valt att fokusera på följande aktiviteter:

*Avlasta gatunätet för att underlätta för fler företag att driva verksamhet.*

Stockholm Parkering bygger infrastruktur med fler parkeringsanläggningar och bidrar till att avlasta gatunätet genom ökad framkomlighet, vilket underlättar för fler företag att driva verksamhet.

Stadens framkomlighetsstrategi säger att gator och vägar ska ge rum åt många olika funktioner och intressen. Människor ska kunna förflytta sig med flera sorters färdmedel; gods ska transporteras och det ska finnas plats för affärer, möten och parkering samt lastning, lossning och städning.

Utöver avlastningen av gatorna bidrar bolaget även genom att mobilitetsanläggningarna skapar utrymme för fler företagare att bedriva näringslivsverksamhet i form av exempelvis poolbils-, frakt- och

logistiktjänster.

*Utveckla fler enkla digitala verktyg för att underlätta för företagare*

Bolaget har flera pågående utvecklingsprojekt för att öka takten med digitalisering och underlätta för företagare att driva verksamhet. En av dem är utvecklingen av bolagets nya externa webbplattform som innehåller flera innovativa lösningar som kommer att underlätta för företagare.

*Erbjuda företag digitala tillstånd*

Bolaget kommer under 2022 implementera funktionen digitala tillstånd för företagare. Den nya funktionen innebär att det även kommer bli lättare för företag att finna nya förhyrda parkeringsplatser och ha enklare administration för den som önskar teckna nytt hyresavtal direkt från webben.

## Övrigt

Bolaget planerar tillsammans med Visit Stockholm att ta fram minst tre aktiviteter kopplat till besöksnäringen i Stockholm och som potentiellt kan komma att nyttjas i parkeringsanläggningarna.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	<b>p</b> Antal aktiviteter i samarbete med Visit Stockholm	3		
				Avlasta gatunätet för att underlätta för fler företag att driva verksamhet.
				Erbjuda företag digitala tillstånd.
				Utveckla fler enkla digitala verktyg för att underlätta för företagare.

## 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, utökat samarbete med poolbilsföretag och fler mobilitetstjänster ger incitament till effektivare och miljösmartare användning av fordon.

Bolaget beräknar ha 5000 laddplatser, varav 3000 är publika vid årets slut 2022. Vid nyproduktion är andelen parkeringsplatser med laddmöjligheter 100 procent. Det kommer även ske en succesiv utökning till minst 50 procent i det befintliga beståndet av de anläggningar bolaget äger.

Målet är att antalet anläggningar med cykelparkering ska vara 68 och antalet cykelparkeringsplatser 900 under år 2022. Bolaget har också två anläggningar för endast cyklar. Bolaget har 39 infartsparkeringar med utrymme för cirka 4500 platser och planerar att utöka med minst en ytterligare yta under 2022.

Bolagets nuvarande mobilitetstjänster är exempelvis cykelparkering och utrymmen för bilpooler,

lastcyklar, elsparkcyklar samt frakt- och logistik tjänster. Bolaget har målet att minst 20 anläggningar ska innehålla flera hållbara mobilitetstjänster.


Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 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 med syfte att tillskapa nya investeringsprojekt.
 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.	1 st		
 Tillsammans med trafiknämnden ta fram och säkerställa långsiktig arrendering av platser för infarsparkering, laddgator och andra parkeringsytor				Bolaget kommer under året verka för att arrendet är långsiktigt på ytor som tillhandahålls av Trafiknämnden.
 Utredda ett parkeringsgarage för cykel mellan Centralstationen och Järnvägsparken				Ta fram utredning under året med förslag på cykelparkeringsgarage och finansieringslösning.

## 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 utmynna 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.

Bolaget planerar fortsatt ha regelbundet deltagande i mötesforumet näringslivsdialogen där företagare har möjlighet att ställa frågor till representanter från stadens förvaltningar och bolag.

Under flera år har det genomförts flera olika marknadsföringsinsatser för att öka intresset av bolagets tjänster. Aktiviteterna har innehållit allt från rörliga annonser på stadens digitala tavlor till attraktiva erbjudanden i radio och tidningar samt koncept för hemester med sevärdheter i närheten. Under 2022 avser bolaget att fortsätta arbetet med målet att genomföra minst fem marknadsföringsinsatser.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	 Antal marknadsföringsinsatser.	5 st		



## 2.5. Stockholm är en hållbar stad med en god livsmiljö

Stockholm Parkering bidrar till att nå målen i stadens miljöprogram 2020-2023 och Handlingsplan för fossilfritt Stockholm 2040 inklusive utsläppsbeting, klimatbudget samt andra handlingsplaner kopplade till miljöprogrammet.

Under 2022 fortsätter arbetet med att öka antalet laddstolpar och mobilitetstjänster för att minska stadens fossilbränslebehov. Laddplatserna ökar bolagets energiförbrukning men minskar utsläppet från fordonstransporter. I ägardirektiven finns målet att det ska finnas laddplatser till samtliga platser i egna anläggningar under 2026. Delmål för 2022 är att det ska uppfyllas med 50 procent.

Ett ytterligare ägardirektiv är att samtliga anläggningar och ytor där bolaget sköter driften för innerstaden ska ha 100 procent laddstolpar till och med 2030, motsvarande mål utanför innerstaden är 80 procent. Bolaget planerar att ta fram koncept för hur utbyggnaden ska genomföras tillsammans med berörda samarbetspartners.






Stockholm Parkerings kostnader för uppvärmning är låg då de flesta anläggningarna är självuppvärmda. Den största besparingspotentialen finns i att fortsatt arbeta med att minska eller effektivisera el-förbrukningen. Bolagets främsta mål för minskad klimatpåverkan under 2022 är fortsatt expansion av antalet installerade laddstationer med målet uppsatt att det minst ska vara 5000 laddplatser vid årets slut.











Den totala el-förbrukning för 2022 exklusive laddstolpar beräknas uppgå till 8,3 GWh, vilket är samma värde som föregående år, men är ändå en relativ energiminskning om 4 procent jämfört med år 2018, då bolaget har fler anläggningar jämfört med tidigare år. Vidare avser indikatorn el-förbrukning för samtliga anläggningar där Stockholm Parkering verkar och inte enbart de fastigheter bolaget äger.








Bolaget har fått i uppdrag att utreda teknologin kring Vehicle to Grid tillsammans med branschen och relevanta aktörer. Vehicle to Grid är en teknologi som innebär att elfordon återför el till elnätet och bidrar därigenom till att lastbalansera effektuttagen.

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. Bolaget ser också systematiskt över anläggningarnas belysning för optimalt nyttjande. Vid byte av armatur ersätts den med den senaste energisnåla LED-tekniken.

Bolaget har uppdraget att leda stadens arbete med mobilitetshubbar med stöd av miljö- och hälsoskyddsnämnden, trafiknämnden samt berörda fastighetsägande nämnder och bolag. I uppdraget ingår att pröva nya ännu icke etablerade mobilitetstjänster och utreda förutsättningar för långsiktighet gällande mobilitetsköp.

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	 Anläggningar med flera hållbara mobilitetstjänster	20 st		
 Arbeta mot målet 100 procent laddplatser i egna garage till 2026	 Andel laddplatser 2022	50 %		
 Arbeta mot målet om 100% laddplatser i driftade anläggningar och ytor i innerstaden till 2030				Ta fram koncept för utbyggnad i innerstaden.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Arbeta mot målet om 80% laddplatser i driftade anläggningar och ytor utanför innerstaden till 2030				Ta fram koncept för utbyggnad utanför innerstaden.
 Bidra till att uppfylla stadens mål om ett klimatsmart och hållbart Stockholm genom att arbeta enligt Stockholms stads Miljöprogram 2020-2023, Klimathandlingsplan 2020-2023 samt andra handlingsplaner kopplade till miljöprogrammet				Fortsatt öka antalet laddstolpar och mobilitetstjänster för att bidra till att minska stadens fossilbränslebehov.
 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	 Antal publika laddplatser	3 000 st	4 000 st	
	 Antalet laddplatser totalt i bolagets anläggningar.	5 000 st		
 Leda stadens arbete med mobilitetshubbar, med stöd av miljö- och hälsoskyddsnämnden, trafiknämnden samt berörda fastighetsägande nämnder och bolag				Pröva nya hos bolaget icke ännu etablerade mobilitetstjänster..
				Utreda förutsättningarna för långsiktighet gällande mobilitetsköp.
 Samverka i trafiknämndens uppdrag med elektrifiering av transportsektorn, bland annat genom elektrifieringspakten och mot målet att trafiken ska vara utsläppsfri i innerstaden till 2030	 Antal anläggningar med cykelparkeringsplatser.	68 st		
	 Antal cykelparkeringsplatser i bolagets parkeringsgarage.	900 st		
 Utreda Vehicle to Grid tillsammans med branschen och relevanta aktörer				Öka kunskapen om effektiv lastbalansering av el med hjälp av bilarnas batterier.





Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Utveckla en affärsmodell för driftade anläggningar i syfte att förse dem med laddplatser i enlighet med de övergripande landsmålen				Ta fram koncept för utbyggnad för externa fastighetsägare.
 Vid nyproduktion av parkeringsplatser ska minst 50 procent av platserna föras med laddmöjlighet och förberedande arbeten göras för att samtliga platser ska kunna föras med laddmöjlighet. Utöver det ska en successiv ökning av laddplatser påbörjas till minst 50 procent i bolagets befintliga bestånd	 Andelen parkeringsplatser som föras med laddmöjlighet vid nyproduktion.	100 %		
	 Andel bygg- och anläggningsentreprenader i stadens regi som uppfyller stadens krav avseende användning av Byggvarubedömning en (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 ej används i upphandlade varor och tjänster.
	 El- och värmeproduktion baserad på solenergi	27 MWh	5 320 MWh	
	 Relativ energieffektivisering i stadens verksamheter (Stockholms parkering)	4 %	4 % energieffektivisering relativt 2018	
	 Totalt köpt energi i stadens verksamheter	8,3 GWh	1945 GWh	

### 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
---	-----------	--------	-------------	-----------

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
 Genomföra prisjusteringar när marknaden så medger				Aktivt följa marknadsutvecklingen och genomföra prisjustering.
	 Andel administrations- och indirekta kostnader	6 %		
	 Avvikelse investeringsbudget, %	270 mnkr		
	 Resultat efter finansnetto(mnkr)	120		

### 3.2. Stockholm använder skattemedlen effektivt till största nytta för stockholmarna

Stockholms stads verksamheter ska upprätthålla hög kvalitet, bedrivs kostnadseffektivt och ha kapacitet att förändras och utvecklas. I anvisningarna till denna verksamhetsplan har bolaget uppdraget att under rubriken *Systematisk kvalitetsarbete* kortfattat redovisa vilket arbete som ska göras för utveckla en kultur, ledarskap och kapacitet som främjar kvalitetsutveckling, innovation och digitalisering.

#### *Systematiskt kvalitetsarbete*

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 verkar inom ett område under kraftig förändring som både påverkas av nya beteendemönster och ny teknik. Kvalitetsutveckling och innovation ska vara en del av kulturen. Bolaget strävar ständigt med att korta ledtider från idé till förverkligande och har låga trösklar för att prova nya förslag. Många av bolagets nya mobilitetstjänster är ett resultat av nytänkande hos såväl bolaget som dess samarbetspartners. Flera uppdateringar av bolagets IT-system pågår vilket kommer att rendera i bättre beslutstöd och ökad automatisering.

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 organisationskultur ska vara sådan att den ger 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.

Även om stadens index ”bra arbetsgivare” styr mot att alla ska arbeta heltid avser bolaget att även fortsättningsvis erbjuda deltid enligt lagar och avtal samt i andra fall där detta bedöms rimligt. Alla inom bolaget som arbetar deltid erbjuds dock heltid.

Stadens bolag ska aktivt uppmuntra verksamheterna att delta i stadens kvalitetsutmärkelse samt ha ett förhållningssätt av att dela erfarenheter och lära av andra, såväl inom staden som av andra aktörer. Bolaget ska vidare kortfattat redogöra för vilka samarbeten som kommer utvecklas med externa aktörer som exempelvis akademi, näringsliv och civilsamhälle.

Diskussioner finns inom bolaget att delta i stadens kvalitetsutmärkelse. Än så länge har detta inte lett till en aktiv ansökan. Stockholm Parkering med sin specialkunskap inom parkeringsfrågor har vid ett flertal tillfällen tagit emot och besökt andra parkeringsbolag med syfte att dela erfarenheter och lära.

Bolaget har samarbetat med parkeringsbolagen i Umeå, Malmö och Göteborg kring mobilitetsfrågor. I intervjuer kring arbetet med mobilitetsavtal har bolaget fått reda på vad som fungerat bra och dåligt. Inom

staden finns samarbete med Visit Stockholm kring bland annat hemester och framtagande av filmer.

### *Målkonflikter*

En del av kvalitetsarbetet handlar om att hantera målkonflikter. I anvisningar till denna verksamhetsplan ska bolaget kortfattat redogöra för eventuella målkonflikter och strukturella hinder som påverkar möjligheten att bedriva förändringsarbete. Här avses inte ekonomiska resurser.

En av målkonflikterna finns i det faktum att bolaget endast äger en bråkdel av alla anläggningar och därför inte råder över beslut som fastighetsägaren tar. En annan är den som kan uppstå om exempelvis ägardirektiv om vissa hållbara mobilitetstjänster som står i strid mot lönsamhetskravet. Bolaget har därtill uppdraget att öka antalet mobilitetslösningar. Fler installerade leveranstjänstboxar kan till exempel innebära att den upplevda tryggheten försämras om bolaget inte finner tekniska lösningar som bibehåller ett effektivt skalskydd.

### *Innovationssatsningar*






I samband med rapportering av verksamhetsplanen ska samtliga bolag redovisa pågående och planerade innovationssatsningar. Stockholm Parkering har flera innovativa projekt bland annat pågår ett arbete med att ta fram en centrumlösning för parkering med registreringsskyltsavläsning. En förstudie pågår med målet att införa digitala nycklar till ett flertal anläggningar. En ytterligare digital satsning är att effektivisera och automatisera hanteringen av kontrollavgifter för bättre och snabbare stöd. Därtill fortsätter utvecklingen av bolagets nya externa webbplats med färgvisualiseringar av kösituationen för att underlätta för nya hyreskunder.




### *Upphandling/Inköp*

Bolagets upphandlingar ska vara marknadsmässiga, konkurrensneutrala och kostnadseffektiva samt följas upp systematiskt. Samtliga upphandlingar annonseras för att säkerställa god konkurrens. Val av ersättningsform analyseras noga, till exempel om det ska vara timersättning eller fast pris. Vid ramavtal använder bolaget sig av så kallad förnyad konkurrensutsättning.

Andelen upphandlingar med marknadsdialog(RFI) där leverantörer kommer med egna förslag ska vara minst 25 procent.

Bolaget ställer krav i relevanta upphandlingar på hållbar utveckling och samhällsansvar, där bland annat antidiskriminering, sociala och etiska hänsyn samt miljöhänsyn ingår.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	 Aktivt Medskapandeindex	83	83	
	 Andel investeringsprojekt som vid beslut om genomförande avviker mer än 15 procent jämfört med senast fattade inriktningsbeslut.	0 %	0 %	
	 Andel upphandlade avtal där kontinuerlig uppföljning genomförts	93 %	93 %	
	 Andel upphandlingar där marknadsdialog har genomförts	25 %	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Index Bra arbetsgivare	84	84	

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	 Sjukfrånvaro	6 %	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Sjukfrånvaro dag 1-14	4,4 %	Tas fram av nämnd/styrelse	
				 Periodisk genomgång av behörigheter i ekonomisystemet har genomförts



**STOCKHOLMS  
STADSHUS AB**  
En del av Stockholms stad

Sid. 1 (14)  
2021-12-30

# Verksamhetsplan 2022

## Stokab

# Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning</b> .....	<b>3</b>
<b>Bolagets uppgift</b> .....	<b>4</b>
<b>Ekonomisk analys</b> .....	<b>4</b>
<b>1. En modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla</b> .....	<b>8</b>
<b>2. En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt</b> .....	<b>9</b>
<b>3. En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden</b> .....	<b>12</b>

## **Bilagor**

*Bilaga 1: Bilaga Informationssäkerhet AB Stokab VP2022*

*Bilaga 2: Bilaga Innovationssatsningar AB Stokab VP2022 Rev 2.0*

*Bilaga 3: Bilaga Limiter AB Stokab VP2022 1.0*



## 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 och förstärka 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. Fiberinfrastrukturen i sig bidrar till att såväl stimulera tillväxt och företagsamhet i enlighet med Stockholms stads näringslivspolicy som till att främja en hållbar utveckling genom skapa förutsättningar för innovativa och klimatsmarta lösningar i enlighet med stadens miljöprogram.

Den globala ekonomin har påverkats kraftigt negativt av covid-19-pandemin. Telekomsektorn har dock gått igenom krisen förhållandevis opåverkad.

I centrum för arbetet 2022 står att säkerställa en fortsatt god lönsamhet i bolagets svartfiberaffär. 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 effektiv förvaltning. Arbetet fortgår därutöver med att ständigt förbättra rutiner och processer med fokus på ytterligare förbättrad service och flexibilitet i förhållande till kunderna samt kvalitet, innovation, kostnadseffektivitet och kompetensförsörjning. 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. 2022 fortsätter arbetet med anslutning av fastigheter till nodstrukturen – primärt i takt med att staden växer.

Lanseringen av 5G i Stockholm, framväxten av olika IoT-lösningar samt uppkopplade hem och verksamheter kommer att generera ytterligare datatrafik som i sin tur kommer att driva efterfrågan på svartfiber. 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. Det omfattande distansarbetet och behovet av robusta digitala lösningar med stor bandbredd under covid-19-pandemin förstärkte denna trend och förändrade arbetssätt med större digitala inslag efter pandemin kan förmodas befästa detta. Under 2022 fortsätter arbetet med att förstärka och förtäta nätet för att klara de krav som utbyggnaden 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 2022 fortsätta höja den totala förmågan i förhållande till totalförsvaret. Utifrån bolagets nyligen antagna säkerhetspolicy fortgår arbetet med att vidta åtgärder relaterade till säkerhetsskydd, informationssäkerhet, fysisk säkerhet och personsäkerhet.

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 nämnder och bolag. 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 åt stadens verksamheter samt, vid efterfrågan, i anslutning till det offentliga rummet. Inriktningen för verksamheten 2022 är att säkerställa funktionen av kommunikationsnätet och dess centrala system samt att utveckla och införa ytterligare centrala säkerhets- och kapacitetshöjande funktioner. Under 2022 fortsätter S:t Erik Kommunikation generationsskiftet till en ny trådlös standard (WiFi 6) samt en mer mjukvarubaserad styrning av nätet. S:t Erik Kommunikation kommer under 2022 i samarbete med kommunstyrelsen arbeta

för att utveckla och fortsatt införliva IT- och informationssäkerhetsarbetet i relevanta processer samt införa en funktion för att stärka stadens incidenthanteringsförmåga.

Resultat efter finansnetto beräknas uppgå till 230 mkr för 2022, vilket är i linje med kommunstyrelsens förslag till budget för 2022. Investeringarna beräknas uppgå till 200 mkr, vilket överensstämmer med kommunstyrelsens förslag till investeringsplan.

## **Bolagets uppgift**

Kommunfullmäktige har, under rubriken ”Möjligheternas Stockholm”, angivit följande övergripande inriktningsmål för kommunkoncernen Stockholms stad:

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

Bolagets uppgift är att bygga, hyra ut samt underhålla ett passivt och säkert fibernät i Stockholm. Syftet med infrastrukturen och verksamheten är att stimulera en positiv utveckling för Stockholm genom att bidra till goda förutsättningar för IT-utvecklingen i regionen.

Stokab ska fortsätta utveckla stamnätsinfrastrukturen, inklusive noder och knutpunkter, för att klara den framtida ökade generella efterfrågan och garantera tillgången på konkurrensneutral svartfiber. Den fortsatta utbyggnaden av fibernätet skapar förutsättningar för klimatsmarta lösningar och digital delaktighet i hela staden, i takt med efterfrågan och utifrån bedömningar av marknadens utveckling och krav. Framväxten av en alltmer uppkopplad värld kombinerat med 5G förväntas också leda till ett behov av en mer utbyggd digital infrastruktur. Bolaget ska ha fortsatt hög egenfinansieringsgrad.

### **Ägardirektiv 2022–2024**

Enligt kommunstyrelsens förslag till budget 2022 för Stockholms stad samt ägardirektiv 2022–2024 för koncernen Stockholms Stadshus AB ska Stokab

En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt

- vara behjälpligt i trafiknämndens uppdrag att samordna gatuarbeten med övriga ledningsdragande bolag i staden samt Trafikverket, SL, Stockholm Exergi och andra aktörer för att främja framkomligheten
- fortsätta att i samarbete med kommunstyrelsen stödja arbetet med att utveckla Stockholm som en innovativ och smart stad
- tillsammans med kommunstyrelsen och trafiknämnden fortsätta planera för och tillgängliggöra trafikljus och andra installationer för fiberdragning
- fortsätta samverka med trafiknämnden och miljö- och hälsoskyddsnämnden för att använda Hornsgatan till testbädd för smarta digitala lösningar

En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden

- ansvara för att fibernätet byggs ut och förtätas för att möta framtida efterfrågan inom 5G och IoT (Internet of Things).

## **Ekonomisk analys**

### **Marknadens utveckling**

Den globala ekonomin har påverkats kraftigt negativt av covid-19-pandemin. Sverige och Stockholmsregionen utgör inget undantag – tvärtom har servicenäringen i huvudstadsregionen drabbats hårt. Telekomsektorn har dock gått igenom krisen förhållandevis opåverkad.

Konjunkturinstitutet bedömer att minskad spridning av covid-19 och lättade pandemirestriktioner bidrar till att återhämtningen i den svenska ekonomin tar fart rejält redan under det tredje kvartalet 2021. Brist på insatsvaror och logistikproblem fortsätter dock att hämma produktionen en del de närmaste kvartalen men konjunkturförstärkningen fortsätter trots det. De omfattande statliga åtgärderna bidrar till att den svenska ekonomin går in i en mild högkonjunktur redan under andra halvåret 2021. Det väntas dock dröja till 2023 innan arbetslösheten kommer ned till 7 procent.

Såväl på den europeiska som på den nationella telekommarknaden fortgår konsolidering. I ljuset av det kommer betydelsen av oberoende aktörer, som de kommunala stadsnäten, som kan erbjuda konkurrensneutral svartfiber på lika villkor, 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. De digitala gränssnitten behöver i det sammanhanget utgå från kundernas faktiska behov och målsättningen är att de också ska ge en ökad kundupplevelse. Det ska vara lätt att göra nya affärer och hantera sina befintliga affärer med Stokab – oavsett vilken kanal man som kund använder.

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 och det är någonting som bedöms kvarstå.

Efterfrågan på svartfiber bedöms emellertid vara fortsatt stark i Stockholm, då kapacitet och kvalitet är viktiga faktorer i dagens digitaliserade samhälle. Det visas exempelvis genom att en stor del av de som har möjlighet att välja bredband levererat över fiber också gör det. Fiberbaserade bredband utgör sedan många år en majoritet av de fasta abonnemangen i Sverige. Den tidigare ökningstakten av bredband över fiber har dock stannat av i Stockholmsregionen. Orsaken är att bredband levererat över ADSL/VDSL nästan helt försvunnit som alternativ och redan ersatts av höghastighetsbredband över fiber, kabel eller mobilt. För bolagets del innebär det att möjligheten till nya affärer minskar och att rörligheten i nätet ökar.

Mängden överförd data i mobilnäten fortsätter att växa. Lanseringen av 5G i Stockholm kommer generera ytterligare datatrafik som i sin tur kommer driva efterfrågan på fiber. Det omfattande distansarbetet och behovet av robusta digitala lösningar med stor bandbredd under covid-19-pandemin förstärkte denna trend och förändrade arbetssätt med större digitala inslag efter pandemin kan förmodas befästa detta. För Stokabs vidkommande gäller det att möta denna efterfrågan med avkastande investeringar och lägre hanteringskostnader per förbindelse för att säkerställa fortsatt lönsamhet.

Digitalisering är idag en integrerad del av kärnverksamheten i de allra flesta 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, förväntas efterfrågan på snabba och stabila uppkopplingsmöjligheter bestå.

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. Stokab fortsätter att bedriva ett systematiskt och långsiktigt säkerhetsarbete utifrån aktuell lagstiftning samt tillsynsmyndighetens föreskrifter.

Framväxten av en allt mer uppkopplad värld, där fler och fler saker kommunicerar med varandra ("sakernas internet" eller IoT "Internet of Things"), kommer att leda till ett behov av en än mer finmaskig digital infrastruktur. I kombination med framtida förtätning av 5G-näten 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). I slutet av 2018 antogs således ett direktiv om inrättande av en kodex för elektronisk kommunikation (European Electronic Communications Code, EECC), vilket skulle vara genomfört i medlemsstaterna senast den 21 december 2020. I Sverige är arbetet med implementeringen av denna kodex försenat, men är planerat att resultera i ett nytt nationellt regulatoriskt ramverk i form av en ny Lag för Elektronisk Kommunikation (LEK). Den nya lagen beräknas träda i kraft i mitten av 2022.

Direktivet föreskriver en lättnad i regleringsbörda för företag som endast bedriver grossistverksamhet (wholesale only). Stokab är ett renodlat grossistföretag i direktivets mening. Bakgrunden till de regleringslättnader som föreskrivs är att nätägare vars affärsmodell är begränsad till tillhandahållande av grossisttjänster bidrar till skapandet av en välfungerande grossistmarknad, med positiva effekter på konkurrensen och möjligheten till innovationer i samtliga efterföljande led i värdekedjan. Genom att lyfta fram de positiva effekter som är förknippade med en grossistmodell och genom att skapa regulatorisk förutsebarhet, underlättar bestämmelsen om grossistföretag för företag som Stokab att även fortsättningsvis kunna verka på marknaden och bidra till samhällsnytta och konkurrens.

Mot ovanstående bakgrund utgör implementeringen av kodexen i svensk rätt således en strategisk fråga såväl för Stokab som för svensk IT-politik. Bolaget kommer därför att fortsatt följa implementeringsprocessen under 2022 och analysera den nya lagstiftningen när regeringen har lagt fram propositionen för riksdagen.

Post- och telestyrelsen (PTS) arbetar fortsatt med nästa generations marknadsanalyser vad gäller bredbandsmarknaderna. Myndigheten har aviserat att man planerar att presentera och samråda ett förslag till avgränsning av relevanta marknader m.m. under hösten 2021. Senast 2023 förväntas PTS fatta beslut avseende nästa generations förhandsreglering. Även denna fråga är strategisk såväl för Stokab som för svensk IT-politik och bolaget kommer att bevaka den under 2022.

Den pågående utredningen om att föreslå ett undantag från kommunallagens lokaliseringsprincip, vilken genomförs av infrastrukturdepartementet, är planerad att rapporteras den 9 december 2021. Syftet med uppdraget är att föreslå ett undantag som underlättar utbyggnaden av snabbt bredband. Målet är att öka tillgången till digital infrastruktur för hushåll och företag och att regeringens bredbandsmål nås. Som kommunalägt stadsnät kan Stokab komma att beröras av utredningens förslag och bolaget kommer därför att analysera det när det offentliggjorts.

### **Verksamhetens inriktning 2022**

Inriktningen för Stokabs verksamhet är att säkerställa de grundläggande digitala infrastrukturella förutsättningarna för näringslivet och offentlig förvaltning i Stockholm. Tillgången till 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 främja en hållbar utveckling genom att skapa förutsättningar för innovativa och klimatsmarta lösningar i enlighet med målen i Stockholms stads miljöprogram 2020–2023.

En förändrad hotbild i omvärlden medför ett ökat fokus på säkerhetsfrågor från såväl kunder som regulatoriska myndigheter. Den nationella säkerhetsstrategin med IT- och telekommunikationer som ett särskilt utpekad område inom hotbildsanalysen klargör att telekominfrastrukturen är att beakta som en samhällskritisk möjliggörande funktion vid sidan om bland annat elförsörjning – en bedömning som inskräpts under covid-19-pandemin, då sektorns betydelse för upprätthållande av kritiska samhällsfunktioner tydligt åskådliggjorts. Verksamheten kommer under 2022 fortsatt fokusera på att höja den totala förmågan i förhållande till totalförsvaret. Utifrån bolagets nyligen antagna säkerhetspolicy fortgår arbetet med att vidta åtgärder relaterade till säkerhetsskydd, informationssäkerhet, fysisk säkerhet och personsäkerhet. Lärdomar från krishantering under pandemin har omhändertagits under 2021 och kommer fortsatt att nyttjas i Stokabs kontinuerliga arbete med uppdatering av bolagets beredskapsplanering.

### **S:t Erik Kommunikation**

Bolagets tjänster riktar sig till Stockholms stads nämnder 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. 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 åt stadens verksamheter samt, vid efterfrågan, i anslutning till det offentliga rummet. 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 tekniktät så att dessa anpassas i enlighet med stadens beslutade inriktning. S:t Erik Kommunikation bidrar, i enlighet med målsättningarna i förslaget till kvalitetsprogram för Stockholms stad, till utvecklad digitalisering av staden utifrån fördelarna med att stadens verksamheter nyttjar det gemensamma datakommunikationsnät som S:t Erik Kommunikation tillhandahåller.

Inriktningen för verksamheten 2022 är att säkerställa funktionen av kommunikationsnätet och dess centrala system samt att i samverkan med kommunstyrelsen och representanter från Stockholms stads övriga verksamheter utveckla och införa ytterligare centrala säkerhets- och kapacitetshöjande funktioner. Under 2022 kommer S:t Erik Kommunikation i samarbete med kommunstyrelsen arbeta för att utveckla och fortsatt införliva IT- och informationssäkerhetsarbetet i relevanta processer samt införa en funktion för att stärka stadens incidenthanteringsförmåga.

Under 2022 fortsätter S:t Erik Kommunikation att genomföra ett generationsskifte till en ny trådlös standard (wifi 6) samt en mer mjukvarubaserad styrning av nätet. Utbytesprojektet som startades under 2021 accelererar under 2022.

Resultat efter finansnetto beräknas till 10 mnkr för 2022. Investeringarna beräknas uppgå till 20 mnkr, varav 10 mnkr är kundrelaterade investeringar.

### **Personal**

Stokabs utveckling är beroende av medarbetarnas prestationer och bolagets personalpolitiska arbete bedrivs i enlighet med Stockholms stads personalpolicy. 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 tillgodogöra 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 samtliga medarbetare 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 2022**

Resultat efter finansnetto beräknas uppgå till 230 mnkr för 2022, vilket är i linje med kommunstyrelsens förslag till budget för 2022. Resultatutvecklingen påverkas av en rad faktorer såsom exempelvis konjunkturutvecklingen, räntenivåer och utvecklingen inom branschen.

Investeringarna under 2022 beräknas uppgå till 200 mnkr, vilket överensstämmer med kommunstyrelsens förslag till investeringsplan.

Limitbehovet under 2022 behöver ökas, för Stokab med 200 mnkr till 1 100 mnkr. S:t Erik Kommunikations checkräkningskredit behöver öka med 100 mnkr till 200 mnkr.

## **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**

I centrum för arbetet 2022 står att säkerställa en fortsatt god lönsamhet i bolagets svartfiberaffär. 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 varaktiga efterfrågan på fiberförbindelser föranleder ett behov av att stärka stamnätsinfrastrukturen.


Under 2022 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. Stokabs nätdesign utgör således den infrastrukturella förutsättningen för att bredbandsmarknaden i Stockholm ska kunna vara helt fri och öppen för både hushåll och företag, vilket bidrar till en fortsatt positiv ekonomisk utveckling i regionen.

Stokabkoncernens nätinфраstruktur är av central strategisk betydelse för fortsatt digitalisering i Stockholms stad, såväl inom stadens verksamheter som för fristående aktörer och i det offentliga rummet. I enlighet med kommunstyrelsens förslag till budget 2022 samt förslaget till kvalitetsprogram för Stockholms stad samverkar bolaget därför med relevanta parter för att genom tillhandahållande av nätet möjliggöra ökad digitalisering och de innovationer som denna i sin tur kan medföra.


Arbetet med att höja robustheten och säkerheten i bolagets organisation och strategiskt viktiga delar av nätet fortsätter under 2022. Arbetet görs utifrån bolagets säkerhetspolicy, 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 2022. Bolaget övar också sin kontinuitets- och krisledningsförmåga, helt eller i delar, årligen.

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 tillväxt, näringsliv och arbetstillfällen i Stockholm. Dels mer direkt, genom det samarbete som bolaget bedriver med tre yrkeshögskolor. Stokab samarbetar med Yrkeshögskolan i Nyköping, Yrkeshögskolan Xenter i Botkyrka kommun samt Yrkeshögskolan Edugrade i Hudiksvall 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 2022.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
	 Antal tillhandahållna platser för kommunala visstidsanställningar	1 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
				 Nämnder och bolagsstyrelser ska omsätta lärdomar från krishanteringen av pandemin i uppdaterad beredskapsplanering, såsom krisledningsplanering, kontinuitetsplanering och krisledningsövningar

## 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. Fiberinfrastrukturens helt avgörande betydelse för distansarbete och digitala samverkansformer har tydliggjorts under covid-19-pandemin och lär ha fortsatt aktualitet för ett förändrat arbetsliv med större digitala inslag än tidigare.

Under 2022 fortsätter Stokab att 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. Bolaget fortsätter sitt systematiska miljö- och hållbarhetsarbete utifrån bolagets miljö- och klimatplan samt stadens miljöprogram och stadsövergripande handlingsplaner kopplade till detta.

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. Stokabs beprövade affärsmodell med tillhandahållande av svartfiber öppet för alla har historiskt visat sig främja tillväxt, konkurrens och innovationsförmåga inom Stockholms näringsliv. Bolagets upprätthållande av denna affärsmodell bidrar på så vis även till uppfyllelse av målet i Stockholms stads näringslivspolicy att stimulera tillväxt och företagsamhet genom långsiktiga och goda förutsättningar för företagande i hela Stockholm.

Stokabs inriktning är alltså att utifrån marknadens 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.

Under 2022 fortsätter Stokab, tillsammans med kommunstyrelsen och trafiknämnden, att 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 fortsätta stödja kommunstyrelsen i arbetet med att utveckla Stockholm som en innovativ och smart 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 bredbandstjänster. 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 arbetet med att utveckla Stockholm som en innovativ och smart stad				Deltaga i Implementeringen av Strategi för Stockholm som smart och uppkopplad stad





## 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
 Fortsätta samverka med trafiknämnden och miljö- och hälsoskyddsnämnden för att använda Hornsgatan till testbädd för smarta digitala lösningar				Testbädd smarta digitala lösningar Hornsgatan
 Tillsammans med kommunstyrelsen och trafiknämnden fortsätta planera för och tillgängliggöra trafikljus och andra installationer för fiberdragning				Fiberansluta tillgängliga trafikljus och andra installationer
 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
	 Andel bygg- och anläggningsentreprenader i stadens regi som uppfyller stadens krav avseende användning av Byggvarubedömningen (BVB) eller därmed jämförliga system	100 %	100 %	
	 Totalt köpt energi i stadens verksamheter	0,3 GWh	1945 GWh	
				Digitalisera teknikernas arbete genom utveckling och implementering av "Teknikerappen"

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				Fortsätta samt utveckla materialåtervinningen på lagret

### 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 investeringsvolym 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 2022, en nivå i paritet med budgeterade investeringar 2021. Under planperioden kommer Stokab att fortsätta utveckla stamnätsinfrastrukturen, inklusive noder och knutpunkter, för att klara den framtida generella efterfrågan och garantera tillgången till konkurrensneutral svartfiber. En stor mängd samförläggningar och pågående byggnationer i exploateringsområden genererar högre investeringsvolym inom dessa områden än vad som varit fallet historiskt. Ökade säkerhetskrav leder också till behov av investeringar i säkerhetshöjande åtgärder. Investeringarna är strategiska.

Resultatet efter finansnetto beräknas till 230 mnkr för 2022. Resultatutvecklingen påverkas av en rad faktorer såsom exempelvis orderingång, konjunkturutveckling, räntenivåer och utvecklingen inom branschen.

Utbyggnaden av 5G i Stockholm, framväxten av olika IoT-lösningar och alltmer uppkopplade hem kommer att förstärka den generella efterfrågan på fiber de kommande åren. Under 2022 fortsätter arbetet med att förstärka och förtäta nätet för att klara de krav som kommande utbyggnad av 5G-näten 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	8,9 %		
	 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. Under detta mål ska samtliga nämnder och bolagsstyrelser även redogöra för sitt systematiska kvalitetsarbete.

Stokab arbetar sedan ett antal år tillbaka med systematisk kvalitetsutveckling, såväl avseende bolagets interna arbetsformer som i gränssnitt mot entreprenörer, leverantörer och kunder. En ökad digitalisering av såväl interna som externa samt kundrelaterade rutiner och processer är centralt för att åstadkomma en hög försäljning och effektiv förvaltning. En målkonflikt i utvecklingsarbetet är avvägningen mellan

flexibla digitala lösningar och säkerhetskrav. Under 2022 avser bolaget att försöka finna lösningar på dessa målkonflikter genom ett mer genomgripande säkerhetsperspektiv i hela organisationen, i enlighet med bolagets säkerhetspolicy.










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 felavhjälpling. Detta ska också ses i förhållande till 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 2022 beräknas inköp av varor och tjänster uppgå till cirka 356 mnkr (2021, cirka 305 mnkr) varav cirka 196 mnkr (2021, cirka 157 mnkr) avser investeringar.

Ny- och merförsäljningen inom Stokab-koncernen beräknas för 2022 uppgå till 170 mnkr (ordervärde). Denna försäljning bedöms leda till att 2 400 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 (Internet of Things)	 Antal levererade fiberförbindelser efter ny- och merförsäljning	2 400		
	 Aktivt Medskapandeindex	87	83	
	 Andel investeringsprojekt som vid beslut om genomförande avviker mer än 15 procent jämfört med senast fattade inriktningsbeslut	0 %	0 %	
	 Andel upphandlade avtal där kontinuerlig uppföljning genomförts	100 %	93 %	
	 Andel upphandlingar där marknadsdialog har genomförts	100 %	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Index Bra arbetsgivare	85	84	
	 Sjukfrånvaro	4 %	Tas fram av nämnd/styrelse	
	 Sjukfrånvaro dag 1-14	4 %	Tas fram av nämnd/styrelse	

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Indikator	Årsmål	KF:s årsmål	Aktivitet
				 Kommunstyrelsen ska i samarbete med AB Stokab utveckla och fortsatt införliva it- och informationssäkerhetsarbetet i relevanta processer samt införa en funktion för att stärka stadens incidenthanteringsförmåga
				 Periodisk genomgång av behörigheter i ekonomisystemet har genomförts