

MÅL, STRATEGI OCH BUDGET 2020-2021

Beslutad av styrelsen 2019-10-23



Innehållsförteckning

1. INLEDNING	3
1.1 TORNBERGETS ANSVARSOMRÅDE.....	3
1.2 LAGSTIFTNING INOM TORNBERGETS OMRÅDE	4
2. FÖRUTSÄTTNINGAR	4
2.1 POLITISK PLATTFORM FÖR 2019–2022	4
2.2 VIKTIGA FAKTORER FÖR TORNBERGET.....	5
2.3 AKTUELLT OM EKONOMI OCH VERKSAMHET	7
2.4 INTERN KONTROLL	7
2.5 TORNBERGETS ORGANISATION	8
3. MÅL, MÅLSÄTTNINGAR OCH STRATEGIER	9
3.1 KOMMUNFULLMÄKTIGES MÅLOMRÅDEN OCH MÅL FÖR 2020-2022	9
3.2 TORNBERGETS ÖVERGRIPANDE MÅLSÄTTNINGAR	10
3.3 TORNBERGETS MÄTBARA MÅL	11
4 TORNBERGETS STRATEGISKA VÄGVAL	11
5. KVALITETSSTYRNING	13
5.1 SYSTEMATISK KVALITETS- OCH VERKSAMHETSUTVECKLING	13
5.2 GOD EKONOMISK HUSHÅLLNING	13
5.3 ATTRAKTIV ARBETSGIVARE.....	13
6. EKONOMISKA RAMAR	14
6.1 RESULTATBUDGET.....	14
6.1 INVESTERINGAR 2020 - 2023	14
7. EKONOMISK PLAN TOM 2022	15
BILAGOR:	17

1. Inledning

1.1 Tornbergets ansvarsområde

Kommunfullmäktige i Haninge som beslutar om bolagsordning och allmänna ägardirektiv har beslutat enligt nedan.

1.1.1 Bolagsordning

Bolagsordningen anger som föremål för verksamheten att:
Bolaget har till föremål för sin verksamhet att inom Haninge kommun bygga, äga, förvalta och uthyra fastigheter för kommunalt ändamål.

Bolagsordningen anger som ändamål för verksamheten att:
Ändamålet med bolagets verksamhet är att bedriva en effektiv och serviceinriktad fastighetsförvaltning med inriktning att tillgodose kommunens behov av ändamålsenliga lokaler. Bolagets verksamhet ska vidare följa de kommunalrättsliga principerna i 2 kap kommunallagen, innebärande att verksamheten ska vara förenlig med den kommunala kompetensen. Såvida inte lag eller rättspraxis för viss verksamhet eller åtgärd medger undantag, har bolaget att iaktta lokaliseringsprincipen, förbudet mot spekulativ verksamhet, förbudet mot understöd åt enskild och principen att kommunmedlemmarna ska behandlas lika.

1.1.2 Ägardirektiv

Av kommunfullmäktiges allmänna ägardirektiv framgår bland annat följande:
Kommunen har funnit bolagsformen som lämplig organisationsform med målsättning att uppnå effektiv fastighetsförvaltning. Med bolagsformen görs också relationen mellan hyresvärd och hyresgäst tydligare.

Syftet med att driva fastighetsförvaltningen i bolagsform är att tillgodose kommunens behov av ändamålsenliga lokaler. I detta ligger också att bolaget ska ta initiativ för att uppnå en ökad effektivitet i form av lägre lokalkostnader, minskade lokalytor och/eller en högre kvalitet. Detta arbete ska drivas på uppdrag av kommunen där den samlade koncernnyttan ska vara styrande. Målsättningen är att detta ska ske på ett så effektivt och serviceinriktat sätt, att kommunens lokalkostnader kan minimeras över tiden. Tornberget ska ses som en integrerad del av den kommunala verksamheten.

Föremålet för bolagets verksamhet anges i bolagsordningen för bolaget. Bolaget får ej bedriva verksamhet eller vidta åtgärd som inte är förenlig med bolagsordningen eller kommunal kompetens.

Bolagets inriktning är att vara kundnära och effektiv med största möjliga miljöhänsyn. Bolaget ska föra en kontinuerlig dialog med sina kunder så att de ges ett långtgående inflytande över hyrda lokaler. Bolaget har till uppgift att genom en kostnads effektiv fastighetsförvaltning erbjuda lokaler för kommunal verksamhet i Haninge kommun. Bolaget ska producera och renovera lokaler till rätt kostnad och med kvalitet. Bolaget ska pröva nya arbetssätt för att pressa ned bygg - och investeringskostnader.

Bolaget ska i sin verksamhet tillämpa de kommunala självkostnads- och likställighetsprinciperna.

1.2 Lagstiftning inom Tornbergets område

1.2.1 Lagar, författningar, m m

Lagstiftningen och andra bestämmelser styr i princip inte VAD Tornberget ska göra utan däremot i mycket stor utsträckning HUR verksamheten ska bedrivas. Det finns ett stort antal lagar och regler som påverkar verksamheten. För att säkerställa att bolaget har uppdaterad kunskap när det sker en ändring i en lag eller regel köper Tornberget en lagbevakningstjänst. Alla lagar och regler som Tornberget berörs av finns i en laglista som revideras årligen, där framgår även hur bolaget säkerställer att kraven efterlevs.

Regler av särskild stor vikt är exempelvis Boverkets byggregler (BBR) som anger normer vid ny- och ombyggnation. Dessa regler styr även kommunens möjligheter att bevilja bygglov. I rollen som förvaltare har Tornberget ansvar för byggnaden och dess tekniska funktion men även för att motverka och förebygga fastighetsrelaterade hälso- och miljöproblem. Detta regleras genom krav på egenkontroller i Miljöbalken.

1.2.2 Program, policyer, m m

Enligt de allmänna ägardirektiven ska bolaget följa kommunens upprättade styrdokument. Bolaget ska i samråd med kommundirektören bedöma hur styrdokumenten ska tillämpas för bolagets verksamhet.

Haninge kommun fastställer en rad program, policyer, strategier, planer, reglementen, m m som Tornberget har att följa i den mån de är tillämpliga och inte strider mot tvingande bestämmelser i lag eller förordning. Gällande styrdokument finns på kommunens hemsida.

Alla Tornbergets program, strategier och policyer finns listade i bilaga 1.

I de allmänna ägardirektiven fastställs särskilt att: Bolaget ska medverka i en dialog med nämnder och förvaltningar enligt kommunens fastställda investeringsprocess.

2. Förutsättningar

2.1 Politisk plattform för 2019–2022

Mittensamarbetet i Haninge kommun har kommit överens om en politisk plattform med fyra utgångspunkter som ska styra den politiska viljan under mandatperioden.

Det är

- Ett Haninge som är öppet och demokratiskt
- Ett Haninge som är ekologiskt hållbart
- Ett Haninge som fortsätter att utvecklas
- Ett Haninge som håller ihop

Den politiska plattformen innehåller ett stort antal åtgärder som ska göras under mandatperioden. Åtgärderna är av olika karaktär, handlar både om konkreta aktiviteter och mer omfattande utredningar. Vissa åtgärder ingår i kärnverksamheten (grunduppdraget) och förbättras löpande. Det finns även åtgärder som omfattas av de strategiska målen i Haninge kommuns "Mål och budget", eller som redan pågår som följd av tidigare uppdrag.

Exempel på åtgärder som berör Tornberget är:

- Kommunen ska vara fossilfri 2030
- Kommunens byggnader ska energieffektiviseras
- Kommunens tjänstebilar ska vid nyinköp vara fossilfria
- Upphandlad verksamhet ska ha kollektivavtalsliknande former och arbetsmiljöplaner i hela entreprenörskedjan
- Vid nybyggnation av verksamhetslokaler ska behovet av möteslokaler beaktas
- Krav på tillagningskök vid ny- eller ombyggnation av t.ex. skolor
- Krav på laddstolpar ska ställas vid nybyggnation
- Rutiner för mindre företag i upphandlingar ska förenklas och förtydligas
- Kommunens lokaler ska tillgänglighetsanpassas och öppnas upp så att människor kan röra sig oavsett funktionsförutsättningar
- Nyttjandet av kommunens lokaler ska göras mer flexibelt

2.2 Viktiga faktorer för Tornberget

För att kunna uppfylla det övergripande syftet om ändamålsenliga lokaler och långsiktigt låga lokalkostnader för Haninge kommun är det viktigt att alla roller som medverkar i processerna samarbetar och verkar mot samma mål. Olika roller och processer behöver vara tydliga. Den strategiska planeringen är en nödvändig förutsättning. God framförhållning och samsyn är också viktiga förutsättningar.

Exempel på stora utmaningar för Tornberget är:

- Energieffektivisering inom såväl byggnation som inom förvaltning.
- Upprustningsbehov av miljonprogramsbyggnaderna
- Nyproduktion till en demografiskt föränderlig befolkning samt växande befolkning i kombination med svåra förutsättningar (t ex markförhållanden, korta tidsramar), höga krav (t ex tillagningskök) och begränsad budget.
- Behålla och attrahera arbetskraft samt att kompetensutveckla personalen
- Flexibla byggnader och samnyttjande.
- Bättre samverkan med de kommunala förvaltningarna
- Digitaliseringen

2.2.1 Hyresmodell

2.2.1.1 Tornbergets uthyrning

För att i enlighet med ägardirektiven verka för att minimera kommunens lokalkostnader över tiden så tillämpar Tornberget en självkostnadsbaserad hyra vid uthyrning till kommunen. För externa hyresgäster är självkostnadsmodellen inte möjlig utan för dem tillämpas marknadshyra. Hyresintäkterna från kommunen står för över 99 % av de totala hyresintäkterna. Därigenom beslutar i praktiken kommunen hur mycket den vill betala och därmed också hur mycket resurser som kan användas för underhåll.

Självkostnadsbaserad hyra innebär att Tornberget debiterar hyresgästen sina egna kalkylerade kostnader – varken mer eller mindre. Det medför att:

- kommunens lokalkostnad blir i princip lika stor som om kommunen ägt fastigheterna själv.

- förhållandet mellan hyresgäst och hyresvärd inte fullt ut kan följa hyreslagen. Kommunen utnyttjar sitt ägarinflytande för att bryta och förändra avtal som kommunen önskar, ytterst genom ägardirektiv.
- Tornberget inte har några marginaler
- kostnader som kan regleras snabbt används för att balansera budgeten
- kommunens lokalkostnader minimeras över tiden
- kommunen tar de ekonomiska riskerna som hyresgäst
- eftersom Tornberget har ett nästan försumbart eget kapital behöver kommunen kompensera för extraordinära kostnader.

2.2.1.2 Kommunens vidareuthyrning

Haninge kommunen har ett internhyressystem. Det innebär att kommunstyrelsen hyr in lokaler från Tornberget och dessutom lokaler från andra hyresvärdar. Hyreskostnaden för dessa samt kostnaden för kommunens egna lokaler jämte ett påslag för lokalbank m m debiteras sedan kommunens verksamhetsförvaltningar. För grundskolan, förskolan och gymnasieskolan arbetas dock hyrorna om innan verksamheterna debiteras.

2.2.2 Om- och invärldsanalys

- Tornberget arbetar efter självkostnadsprincipen gentemot kommunen. Därmed maximeras kvantitet/kvalitet i förhållande till den ekonomiska resursen, men innebär också att underhållsnivån blir regleringspost. Detta är en risk för att fastighetskapitalet inte kan bevaras.
- Eftersom reinvesteringsnivån varit låg i Haninge så finns det en risk att skicket är sämre och därmed att den återstående livslängden är kortare för Tornbergets/Haninges byggnader jämfört med de övriga södertörnskommunernas byggnader. Under senare år har reinvesteringsnivån höjts vilket möjliggör att skicket förbättras och livslängden förlängs. Behovet av reinvesteringar i nivå med 2020 års reinvesteringsbudget kommer att kvarstå i flera år framöver.
- Byggnaderna – ca 225 st – är till stora delar uppförda under miljonprogrammet. Även om många byggnader rustats under tiden så har många byggnader i grunden en riskkonstruktion. Trots fastighetsinventeringar m m kan ”sjuka hus” komma att upptäckas. Dessutom är många hus på god väg att bli uttjänta. I kombination med skärpta byggregler och energikrav kan det få stora konsekvenser för möjligheten att på ett ekonomiskt försvarbart sätt upprusta äldre byggnader. Det gäller särskilt byggnader i ett plan med platta på mark som byggts före mitten av 1980-talet.
- Både på grund av att kommuninnevånarna blir fler, deras sammansättning förändras och att många byggnader når sin tekniska livslängd så kommer sannolikt flera stora byggprojekt att behöva genomföras under många år framöver. Byggnadernas flexibilitet behöver öka.
- Osäkerheten om i vilken utsträckning Tornberget ska bygga nya lokaler är stor då en del ska utföras av extern part. Det ger en svårighet att planera bemanningen i Tornberget.
- Sedan 2016 har Tornberget gått över till att finansiera sig på marknaden. Räntebindningstiden har kortats och räntenivån har därmed sänkts. Detta innebär

en osäkerhet för Tornbergets budget och därmed möjlighet att underhålla byggnaderna.

- Inflationen mätt som konsumentprisindex (KPI) är för närvarande 1,4 procent. KPI är emellertid ett trubbigt mått för Tornbergets prisökningar därför att stora delar av Tornbergets kostnader utgörs av energi och räntor, medan KPI mäter prisökningar för en genomsnittlig privatkonsumentens "varukorg".
- Tornberget har behov av att utveckla sin digitalisering för att effektivisera verksamheten.
- Bolaget har behov av att rekrytera kompetens i bygg- och fastighetsbranschen där det är svårt att rekrytera på grund av resursbrist i branschen.
- Antalet tillsvidareanställda är 97 (93), motsvarande 94 (89) heltidstjänster.
- Tre anställda kommer att ha fyllt 65 år eller mer före utgången av 2019. Ytterligare två anställda fyller 65 år under 2020.
- Personalens medelålder är 48 (49) år. Medianåldern är 49 (49) år.

2.3 Aktuellt om ekonomi och verksamhet

Tornberget har för närvarande en stark budget beroende på att Riksbankens prognoser avseende räntehöjningar inte stämmer med de räntebeslut som senare fattats. Tornbergets ekonomi kan dock inte betraktas som stark så länge soliditeten är cirka två procent. Det finns ett starkt behov av att kommunen har en hög handlingsberedskap för ägartillskott för det fall något kostsamt och oväntat sker.

Kommunfullmäktige har beslutat att inte medge att Tornberget höjer hyrorna med en procent till 2020. Det innebär ett besparingskrav på ca 4 mkr jämfört med den hyresnivå som Tornbergets styrelse i januari 2019 bedömde vara nödvändig för 2020 för att inte minska på fastighetsunderhållet. Detta kan hanteras genom att räntekostnaderna inte stiger i den omfattning som tidigare beräknats. Det beror dels på senareläggning av räntehöjningar och dels på att omfattningen av nyupplåning inte blivit så stor då investeringsvolymen inte blivit så omfattande som kommunens budget för 2019 angav.

År 2018 blev det redovisade resultatet 433 tkr. Investeringar omfattande ca 315 mkr genomfördes.

År 2019 bedöms resultatet bli nära noll. Årets investeringsutgift beräknas uppgå till ca 300 mkr.

2.4 Intern kontroll

En fungerande intern styrning och kontroll är centralt för en effektiv verksamhetsledning. Den interna styrningen och kontrollen är en integrerad del i hela Tornbergets verksamhet. Arbetet med intern styrning och kontroll synliggörs dels genom årscykeln för intern styrning och kontroll och dels i processkartan för intern styrning och kontroll. Modellen som används för intern styrning och kontroll är COSO-modellen. Den identifierar fem kontrollkomponenter som krävs för att åstadkomma en effektiv intern kontroll, dessa är kontrollmiljö, riskanalys, kontrollaktiviteter, information och kommunikation samt uppföljning.

Mål och aktiviteter i Tornbergets verksamhetsplan samt internkontrollplan utgörs av mål beslutade av styrelsen, kommunfullmäktiges mål & budget samt interna mål och kontrollpunkter för att säkerställa att Tornberget uppfyller sitt uppdrag. Uppföljning av verksamhetsplaner och internkontrollplaner sker på olika nivåer i bolaget fyra gånger per år. Rapportering till kommunen sker i samband med delårs- och årsredovisning.

Tornberget arbetar utifrån ett FR2000-certifierat verksamhetsledningssystem. Det säkerställer att bolaget arbetar strukturerat och målmedvetet för att förbättra och effektivisera verksamheten. Standarden är till stora delar likvärdig med ISO 9001 och 14001, men omfattar även ledningssystem för arbetsmiljö, kompetens, brandskydd och socialt ansvarstagande. Hela verksamhetsledningssystemets duglighet utvärderas årligen vid ledningens genomgång samt genom intern- och extern revision.

Tornbergets verksamhetsledningssystem har till syfte att säkerställa att bolaget har en effektiv intern styrning och kontroll och följer interna och externa krav. Certifieringen ställer tydliga krav på att vi kontinuerligt arbetar med förbättringar av verksamheten och att användningen av bolagets resurser sker på ett bra sätt. Det ställs bland annat krav på riskanalys, relevanta och tydliga mål och uppföljning av målen.

Detta för att säkerställa att vi har en har en:

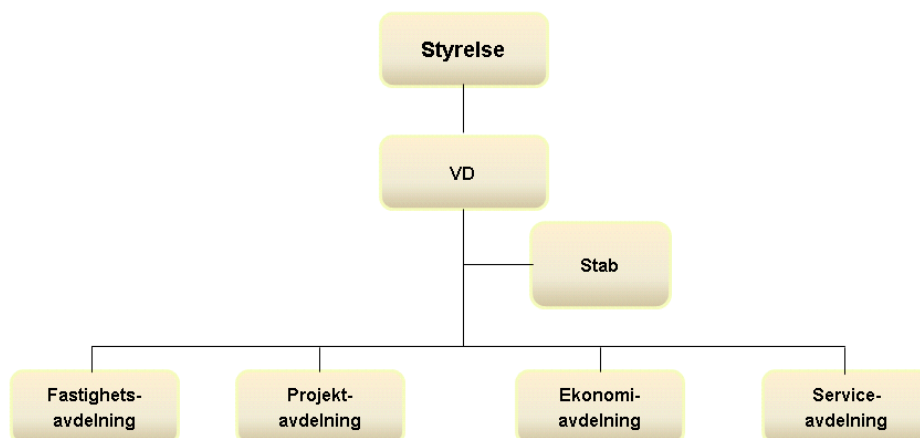
- effektivitet och produktivitet i verksamheten,
- tillförlitlig finansiell rapportering och
- efterlevnad av tillämpliga lagar och regler

2.5 Tornbergets organisation

Tornberget leds av en styrelse. Styrelsen ansvarar för strategiska frågor. En av styrelsens viktigaste uppgifter är att tillsätta en verkställande direktör (VD) som har det operativa ansvaret för att verkställa styrelsens strategier.

Den kundinriktade verksamheten är under VD organiserad i tre avdelningar: fastighetsavdelningen, serviceavdelningen och projektavdelningen.

Administrationen är organiserad i en stab för personal-, kommunikations-, IT-, miljö- och kvalitetsfrågor samt en ekonomiavdelning för ekonomi och lönehantering.



3. Mål, målsättningar och strategier

3.1 Kommunfullmäktiges målområden och mål för 2020-2022

Haninge kommun har två målområden för ett gott liv i Haninge; Miljö och samhälle respektive Medborgare.



Utgångspunkt för Strategi och budget

Kommunfullmäktiges Mål och Budget 2020–2021 är utgångspunkten för Mål, strategi och budget. Enligt Mål och budget ska Tornberget i första hand använda resultatindikatorer för styrningen, antingen fullmäktiges eller egna som verksamheterna kan påverka.

I detta avsnitt finns de mål och indikatorer som Tornberget ansvarar för eller berörs utav, se även Tornbergets mätbara mål bilaga 2.

Den politiska plattformen anger övergripande inriktning som ger vägledning för Tornbergets prioriteringar.

3.1.1 Målområde Miljö och samhälle

Målområdet **Miljö och samhälle** handlar om att skapa ett ekologiskt och socialt hållbart samhälle både för dagens och kommande generationers medborgare, besökare, näringsliv och föreningsliv.

Mål 1. I Haninge ska miljö- och klimatarbetet vara i framkant

Haninge bidrar till renare luft, marker, vatten och giftfria miljöer. Fossilfria resor och transporter i kommunen ska öka. På längre sikt (år 2025) ska kommunens resor och transporter vara fossilfria enligt det klimat- och miljöpolitiska programmet. Alla resor i Haninge som geografiskt område ska vara fossilfria år 2030. Naturvärden, biologisk mångfald och ekologiska spridningssamband ska skyddas och utvecklas. Kommunens verksamheter ska utgå ifrån ett tydligt ekologiskt hållbarhetsperspektiv.

Tornbergets prioritering för att bidra till målet

Målets tre resultatindikatorer; Andel inköpt fossilfritt bränsle (%), Energianvändning i kommunala lokaler respektive bostäder (kWh/m²) samt Hushållsavfall som samlas in för materialåtervinning, inkl. biologisk behandling, andel (%) berör alla Tornberget.

För att minska utsläppen av växthusgaser från resor och transporter är bland annat all diesel som Tornberget tankar sina fordon med CO₂-reducerad till 85 %. Tornberget har även en målsättning att förnya sin fordonsflotta. Målvärde för energianvändningen i lokaler för år 2020 är 160 kWh, se Tornbergets mätbara mål bilaga 2. När det gäller indikatorn för materialåtervinning möjliggör Tornberget utsortering av matavfall för alla verksamheter vars lokaler bolaget förvaltar, undantaget ett fåtal stödboenden.

Mål 2. I Haninge ska tillväxten ske på ett hållbart sätt

Bostadsområden ska omfatta olika boendeformer och infrastruktur, parker och tillgång till kommunens service ska utvecklas i samma takt som bostäder byggs i närhet till kollektivtrafiken. En fungerande arbetsmarknad ska ge fler i arbete. Företag ska utvecklas och vara nöjda med kommunens service

Tornbergets prioritering för att bidra till målet

Detta mål kan beröra Tornberget såtillvida att vi kan bidra med hållbart byggande i samband med Haninges tillväxt. För att säkerställa att kommunens kemikalieplan följs noteras allt material som används vid nyproduktion i en loggbok för projektet.

3.1.2 Målområde Medborgare

Målområdet **Medborgare** har fokus på medborgarnas intressen så att de upplever fördelar med att bo, växa upp, utbilda sig och åldras i Haninge. Det är viktigt med ett gott bemötande med våra medborgare, då kommunen levererar välfärd och service.

Mål 3. I Haninge ska medborgarna vara trygga oavsett skede av livet

Medborgaren ska känna sig trygg i Haninge oavsett var i kommunen man bor, bakgrund och ålder. För att skapa trygghet ska kommunal omsorg erbjudas när behov uppstår. Insatser utformas utifrån medborgarens egna förutsättningar.

Tornbergets prioritering för att bidra till målet

Detta mål kan beröra Tornberget men ingen av kommunens indikatorer kopplar till bolagets verksamhet. Tornberget arbetar dock aktivt med tillgänglighetsfrågor genom hyresgästpassningar och arbetet med enkelt avhjälpna hinder. Tornberget deltar även i kommunens trygghetsarbete.

3.2 Tornbergets övergripande målsättningar

Med utgångspunkt från ägardirektiv och ovanstående målområden har Tornbergets styrelse beslutat följande övergripande målsättningar:

- att verka för ett långsiktigt hållbart samhälle
Målsättning avser såväl inre miljö i byggnaderna som yttre miljöfaktorer samt socialt och ekonomiskt ansvarstagande.

- att uppnå effektiv och långsiktig lokalförsörjning
Tornberget ska i en större utsträckning än tidigare verka för att ta fram lokalstandarder och ökad lokalsamverkan och flexibilitet i lokalerna över tid.
- att producera och renovera lokaler till rätt kostnad och med kvalitet
- att bedriva serviceinriktad verksamhet som leder till nöjda kunder
- att våra fastigheter förvaltas effektivt
- att vara en attraktiv arbetsgivare

3.3 Tornbergets mätbara mål

Med utgångspunkt från ovanstående målsättningar samt kommunens styrande dokument redovisas mätbara mål för 2020 i bilaga 2.

De övergripande målsättningarna och de mätbara målen ska brytas ner till handlingsplaner och mål för avdelningar, enheter och enskilda anställda. Detta ska utföras i verksamhetsplaner på styrelse-, ledningsgrupp- respektive avdelningsnivå.

Redovisning av måluppfyllelsen enligt ovan ska göras i samband med årsbokslutet.

4 Tornbergets strategiska vägval

Tornbergets styrelse har tagit beslutat om en strategisk plan för åren 2020-2024, se bilaga 3. Syftet med att ta fram en strategisk plan är att styrelsen ska kunna styra verksamheten med ett antal strategier som löper över en längre period i en verksamhet där behov av långsiktighet möter en politisk kontext som kan vara mer kortsiktig. Sådan typ av verksamhet är t ex effektiv förvaltning, energieffektivisering och byggprojekt.

Varje år beslutar styrelsen om Förutsättningar inför kommunens Mål och budget. Den strategiska planen utgör ett av underlagen inför framtagande av Förutsättningar inför kommunens Mål och budget.

Som grund för framtagande av en strategisk plan ligger följande strategiska vägval:

Fokusera på energieffektivisering

Övergripande mål: Att verka för ett långsiktigt hållbart samhälle
För att kunna nå av KF beslutade energimål och även blicka framåt för att vara förberedda för kommande energimål som förväntas bli tuffare, krävs ett långsiktigt arbete med energieffektivisering.

Tornberget tar hänsyn till flera perspektiv som t ex kvalitet, skötsel, livslängd och ekonomi

Övergripande mål: Att verka för ett långsiktigt hållbart samhälle.
För att kunna uppfylla de målsättningar som är föreslagna i kommunens *klimat- och miljöpolitiska program* och som KF förväntas ta beslut om inom en snar framtid, bedömer vi att Tornberget behöver analysera och tydliggöra såväl det korta som det långa perspektivet samt såväl det ekonomiska som det ekologiska perspektivet vid både nybyggnationer och renoveringar.

Bidra till kommunens strategiska lokalförsörjning

Övergripande mål: Aktivt medverka i kommunens lokalförsörjningsarbete för att uppnå högre effektivitet och långsiktighet

För att bidra till att kommunen lyckas med sin lokalförsörjning bedöms att Tornberget behöver samverka med kommunens olika förvaltningar i det långa perspektivet för att kunna arbeta proaktivt i planering av nya lokaler, men även vid inplanerandet av renoveringar.

Fokus samverkansprojekt där så är lämpligt

Övergripande mål: Producera och renovera lokaler till rätt kostnad och med kvalitet
Tornberget behöver kunna arbeta med olika entreprenadformer för att anpassa dessa efter projektets art. Tornberget behöver också arbeta med att vara attraktiva som beställare av entreprenader för att få in många anbud i syfte att handla upp till rätt pris och kvalitet.

Öka användandet av digitala hjälpmedel

Övergripande mål: Våra fastigheter förvaltas effektivt

I en omvärld där digitalisering utvecklas snabbt och kan hjälpa Tornberget att effektivisera verksamhet så som energieffektivisering, underhållsplanering, skötsel etc, bedöms att bolaget behöver öka användandet av digitala hjälpmedel. Det bedöms också vara en förutsättning för att kunna locka kompetens till bolaget i framtiden.

Långsiktig underhållsplanering med involvering av verksamhets- och ägarperspektiv

Övergripande mål: Våra fastigheter förvaltas effektivt

Tornbergets underhållsplanering kommer att bli mer effektiv om bolaget ökar samarbetet med kommunen och bidrar till att kommunens planering av lokaler och Tornbergets underhållsplanering samordnas.

Tornberget jobbar mer proaktivt

Övergripande mål: Våra fastigheter förvaltas effektivt

Tornberget kommer att öka sin effektivisering genom att arbeta mer proaktivt. Detta bör vara som en röd tråd i allt Tornberget gör.

Vi ska vara en serviceinriktad organisation

Övergripande mål: Ge en service och kvalitet som leder till nöjda kunder

För att kommunens verksamheter ska vara nöjda som hyresgäster bedöms att Tornbergets servicegrad påverkar mycket.

Vi verkar för att medarbetare och chefer trivs och utvecklas

Övergripande mål: Vara en attraktiv arbetsgivare

För att Tornberget ska lyckas med sitt uppdrag krävs att bolaget har rätt kompetens. I framtiden bedöms arbetsrotationen öka och det är viktigt att vara en attraktiv arbetsgivare. Trivsel och utveckling bedöms vara viktiga parametrar i detta.

Vi tar hand om och uppmuntrar medarbetarnas initiativ till utveckling av verksamheten

Övergripande mål: Vara en attraktiv arbetsgivare

I enlighet med intern styrning och kontroll och vikten av att involvera medarbetarna i utvecklingen av bolaget är det viktigt att uppmuntra medarbetarnas perspektiv. Detta är också viktigt för att vara en attraktiv arbetsgivare.

5. Kvalitetsstyrning

För att kommunens strategiska, politiska mål ska uppfyllas och få effekt krävs att verksamheterna fungerar och genomförs med hög kvalitet och god effektivitet.

5.1 Systematisk kvalitets- och verksamhetsutveckling

Tornberget arbetar utifrån ett FR2000-certifierat verksamhetsledningssystem. Det säkerställer att bolaget arbetar systematiskt och målmedvetet för att förbättra verksamheten. Standarden är till stora delar likvärdig med ISO 9001 och 14001, men omfattar även ledningssystem för arbetsmiljö, kompetens, brandskydd och socialt ansvarstagande. Granskning av verksamhetsledningssystemet och alla dess delar sker årligen, både genom intern och genom extern granskning. Syftet med såväl den interna som externa revisionen är att säkerställa att ledningssystemet uppfyller standardkraven, uppdateras och är effektivt för att möta verksamhetens mål.

I Tornbergets kvalitetspolicy framgår att kvalitetsarbete innebär att kontinuerligt arbeta med förbättringar av verksamheten och användningen av resurser på bästa sätt. Det arbetet sker i årliga processer men även i det dagliga arbetet med ständiga förbättringar. Exempel på årliga processer är Tornbergets årscykel för intern styrning och kontroll. Det inkluderar bland annat uppföljning av bolagets verksamhetsplan samt tillhörande mål, den interna kontrollplanen, in- och omvärldsanalys samt riskanalys. Vid ledningens genomgång av verksamhetsledningssystemet, som är två gånger per år, görs en strategisk uppföljning och utvärdering av att systemet fungerar som avsett. Exempel på det löpande kvalitets- och förbättringsarbetet är de förbättringsförslag som kommer in.

Nu pågår ett större arbete med att kartlägga Tornberget processer för att på så sätt visualisera arbetsmetoder och ansvar ännu tydligare både internt och externt. Det pågående digitaliseringsarbetet utgör en viktig faktor för att utveckla bolagets kvalitets- och verksamhetsutveckling ytterligare och ska vara en naturligt integrerad del i verksamhetsstyrningen.

5.2 God ekonomisk hushållning

För att inte äventyra Tornbergets eget kapital så beslutar styrelsen om ett mål gällande budgetföljsamhet på +/- 0,5 procent.

5.3 Attraktiv arbetsgivare

Tornberget ska uppfattas som en attraktiv arbetsgivare som rekommenderas av såväl kommande som redan anställda medarbetare. Tornberget ska tillämpa en systematik i sitt arbete med kompetensförsörjning vilken ska inkludera handlingsplaner med aktiviteter som säkerställer koncernens kompetensförsörjning på såväl kort som lång sikt.

Följande kvalitetsområden ska därför vara i fokus under verksamhetsåret:

- Tornbergets arbetsgivarvarumärke ska vara välkänt såväl internt som externt. Det innebär att det ska användas vid rekrytering men även vara en ledstjärna för det interna arbetet med att behålla och utveckla medarbetare.
- Arbetsmiljön ska vara säker, stimulerande och anpassad till både verksamhetens och individens behov.
- Tornbergets chefer ska företräda koncernen, motsvara Tornbergets krav på ledarskap och vara en förebild i både ord och handling.

6. Ekonomiska ramar

Avsnittet omfattar budget för resultat, investeringar och 2020. De ekonomiska ramarna beslutas ytterst av kommunfullmäktige i Haninge kommun genom att fastställa vilken hyra som Tornberget får ta ut från kommunen, vilka större investeringar som ska genomföras samt genom ram för kommunal borgen får Tornbergets upplåning.

6.1 Resultatbudget

Tornberget redovisar en budget där alla tillgängliga medel prioriteras till underhåll.

Liksom tidigare år kommer budgeten att revideras tre till fyra gånger under räkenskapsåret. Det görs i syfte att få ut mesta möjliga underhåll inom ramen för årets ekonomi.

Tornbergets resultaträkning	Budget	Prognos	Budget
Intäkter	2019	okt	2020
Tornbergets hyror	418 472	427 445	446 971
Övrig nettoomsättning	40 524	103 382	66 092
Aktiverat arbete för egen räkning	10 562	6 365	5 650
Övriga intäkter	100	100	0
Summa intäkter	469 658	537 292	518 713
Kostnader			
Städ	-25 344	-25 478	-26 175
Fastighetsskötsel	-3 286	-6 663	-6 258
Löpande och akut underhåll, reparationer	-41 149	-40 768	-40 801
Planerat underhåll	-32 228	-39 062	-34 204
Driftmedia	-70 741	-68 111	-66 409
Riskkostnader, avgälder och övrigt	-11 529	-12 253	-11 184
Årets kostnad för investering och andra utförda arbeten	-19 907	-82 598	-44 344
Övriga externa kostnader	-17 391	-17 893	-26 076
Personal	-72 274	-71 498	-75 021
Avskrivningar	-125 423	-130 258	-140 428
Resultat före finansiella poster	50 386	42 710	47 810
Finansiella			
intäkter	0	0	0
kostnader	-50 386	-42 710	-47 810
Resultat före extraordinära poster	0	0	0

Hyresintäkterna från kommunen hålls oförändrade exklusive kapitalkostnader för nya investeringar i enlighet med fullmäktigebeslut i juni 2019. Under 2020 kommer hyran att justeras successivt då nya investeringar färdigställs och tas i anspråk.

6.1 Investeringar 2020 - 2023

Enligt Tornbergets ägardirektiv ska kommunfullmäktiges godkännande inhämtas beträffande större investeringar. Därav följer att bolaget själv beslutar om mindre investeringar.

6.1.1 Kommunfullmäktiges budgetbeslut

Kommunfullmäktige beslutade i juni 2019 om följande ramar för reinvesteringar:

(Tkr)	2020	2021	2022	2023
Energieffektiviseringsåtgärder	25 000	25 000	25 000	25 000
Reinvesteringar	85 000	86000	87000	88000
Investeringar i tomtmark	16 500	16 500	16 500	16 500
Totalt	126 000	127 500	128 500	129 500

Totalt beslutade kommunfullmäktige om att investeringar som ska genomföras av Tornberget uppgår till 576,5 mkr för 2020. De investeringsprojekt som är beslutade för 2020 är inte beloppssatta.

Kommunfullmäktiges investeringsplan för 2021-2023 är inte fördelad mellan kommunens förvaltningar och Tornberget. Med antagande om att de kommunala förvaltningarnas del av investeringsbudgeten kommer att vara i paritet med investeringsbudgeten för 2020 ger en förmodad investeringsbudget på ca 1 000 mkr för 2021, 650 mkr för 2022 och 1 000 mkr för 2023.

6.1.2 Tornbergets egen investeringsbedömning 2020

Tornbergets bilpark är i vissa delar ålderstigen. Bilarna är stora och specialinredda vilket gör att de är relativt kostsamma. Utbyten ska dock göras för att få en mer miljövänlig fordonspark. 2 mkr behöver avsättas för 2020.

För investering i maskiner och inventarier avsätts 1 mkr.

För bilar, maskiner och inventarier avsätts sammanlagt 3 mkr.

7. Ekonomisk plan tom 2022

7.1 Investeringar 2021 och 2022

Kommunfullmäktige har fattat beslut om en investeringsplan för 2021 till 2023. Den innefattar såväl Tornbergets fastighetsinvesteringar som kommunens egna investeringar samt investeringar som kommunen förväntar sig att externa aktörer ska genomföra. I vilken utsträckning som externa aktörer kommer att göra dessa investeringar återstår att se. Kommunfullmäktiges investeringsplan omfattar dels utpekade investeringsobjekt och dels ett allmänt uttalande om att kommunen under den kommande tioårsperioden har ett investeringsbehov på ca 13 mdkr vilket huvudsakligen avser nyinvesteringar och reinvesteringar i skolor och förskolor. Det är sålunda rimligt att tro att investeringsvolymen kommer att bli avsevärt högre för 2022 än den ram som nu angetts. Samtidigt har investeringsbeställningarna från kommunen inte gjorts i den utsträckning som beslutats i tidigare "Mål & budget" varför osäkerheten är stor inför de kommande åren.

Mot bakgrund av kommunens investeringsplan och långsiktiga investeringsbehov bedömer vi här att investeringar som torde genomföras av Tornberget kommer att uppgå till 500 mkr för 2020, 1000 mkr för 2021 och 650 mkr för 2021.

Därutöver bedömer vi att ca 3 mkr behöver avsättas årligen för att huvudsakligen modernisera bilparken till en mindre klimat- och miljöpåverkande bilpark.

7.2 Kostnadsökning 2021 och 2022

Kostnaderna för drift och underhåll torde inte öka med mer än två procent årligen. Driftmediakostnaderna kommer genom energibesparingar att kunna begränsas. Här bedöms nu kostnadsökningen att bli två procent per år.

Tornberget har arbetat aktivt för att binda räntorna på längre löptider. Trots det så kommer en betydande del av lånestocken att behöva omsättas under planeringsperioden. Därutöver finns det ett stort nyupplåningsbehov till följd av de investeringsvolymerna som kommunfullmäktige beslutat. Det gör att Tornbergets genomsnittsränta kan komma att förändras relativt snabbt om marknadsräntorna förändras. I dagsläget är indikationerna att större ränteuppgångar torde dröja.

Avskrivningarna kommer att öka mot en mer normal nivå i ett långsiktigt perspektiv allt eftersom investeringar genomförs och byggnadernas genomsnittsalder blir lägre. Nyare byggnader kommer oftast att ha producerats till ett högre pris dels på grund av inflationen och dels på grund av högre krav från myndigheter och verksamhet. Det gör att det blir högre anskaffningsvärden som minskar i värde allt efter som tiden går och byggnaderna slits.

7.3 Finansiering tom 2022

Under planeringsperioden görs omfattande investeringar vilket huvudsakligen finansieras genom nya lån. Vi bedömer nu att lånebehovet för 2020 ökar med 400 mkr. 2021 ökar lånebehovet med ytterligare 850 mkr och därtill 450 mkr för 2022.

7.4 Prognos 2019 jämte plan tom 2022 i tabellform

Resultaträkning

Benämning	År			
	2019	2020	2021	2022
Hysesintäkt	427,4	447	499	590
Övrig nettoomsättning	103,5	66,1	25,0	25,0
Aktiverat arbete	6,4	5,7	10,0	15,0
Övriga externa kostnader	-292,8	-255,6	-225	-230
Personalkostnader	-71,5	-75,0	-77,0	-80,0
Avskrivningar	-130,3	-140,4	-170,0	-240,0
Finansiella intäkter	0,0	0,0	0,0	0,0
Finansiella kostnader	-42,7	-47,8	-62,0	-80,0
Resultat före skatt	0,0	0,0	0,0	0,0

Balansräkning

Benämning	År			
	2019	2020	2021	2022
Anläggningstillgångar	3 013,2	3 392,3	4 241,8	4 671,3
Omsättningstillgångar	38,0	38,0	38,0	38,0
Kassa och bank	189,9	210,8	211,3	231,8
Summa tillgångar	3 241,1	3 641,1	4 491,1	4 941,1
Eget kapital	-48,0	-48,0	-48,0	-48,0
Avsättningar	-15,9	-15,9	-15,9	-15,9
Långfr skulder	-2 590,0	-2 990,0	-3 840,0	-4 290,0
Kortfr skulder	-586,8	-586,8	-586,8	-586,8
Summa EK & skulder	-3 241,1	-3 641,1	-4 491,1	-4 941,1

Kassaflödesanalys

Kassaflöde	År			
	2019	2020	2021	2022
Rörelsens intäkter	537,3	518,8	534,0	630,0
Rörelsens kostnader exkl avskr	-364,3	-33,6	-302,0	-310,0
Finansiellt netto	-42,7	-47,8	-62,0	-80,0
Skatt	0,0	0,0	0,0	0,0
Förändring av kortfr skulder	0,0	0,0	0,0	0,0
Inköp av mark o byggn	-15,0	-16,5	-16,5	-16,5
Ny- och ombyggn egna fastigh	-350,0	-500,0	-1 000,0	-650,0
Inköp Mol	-2,5	-3,0	-3,0	-3,0
Pensionsavsättning	0,0	0,0	0,0	0,0
Nya lån	200,0	400,0	850,0	450,0
Amortering	0,0	0,0	0,0	0,0
Förändring av likv medel	-37,2	20,9	0,5	20,5

Bilagor:

Bilaga 1) Styrdokument policyer, strategier och program

Bilaga 2) Tornbergets mätbara mål

Bilaga 3) Strategisk plan 2020 – 2024

ÖVERGRIPANDE STYRDOKUMENT

Policyer

• Arbetsmiljöpolicy	Tornberget
• Brandskyddspolicy	Haninge kommun
• Finanspolicy	Haninge kommun
• Företagspolicy	Haninge kommun
• Informationssäkerhetspolicy	Haninge kommun
• IT-policy	Haninge kommun
• Kommunikationspolicy	Haninge kommun
• Kurser, konferenser och representation, policy	Haninge kommun
• Kvalitetspolicy	Haninge kommun
• Miljöpolicy	Tornberget
• Policy för fordon och trafiksäkerhet	Haninge kommun
• Policy för social hållbarhet	Tornberget
• Policy mot oegentligheter	Haninge kommun
• Resepolicy	Haninge kommun
• Upphandlingspolicy	Haninge kommun
• Uthyrningspolicy	Tornberget

Strategier

• Tornbergets strategiska plan 2010-2024	Tornberget
• Tornbergets klimat- och energistrategi	Tornberget
• Dagvattenstrategi	Haninge kommun
• Klimat- och energistrategi	Haninge kommun
• Näringslivsstrategi	Haninge kommun
• Strategi för ungas trygghet, hälsa och utveckling	Haninge kommun

Program

• Gestaltningprogram för den yttre miljön i Haninge kommun	Haninge kommun
• Klimat- och miljöpolitiskt program	Haninge kommun
• Personalpolitiskt program	Haninge kommun
• Program för Haninge kommuns säkerhet och riskhanteringsarbete	Haninge kommun

Styrande dokument Tornbergets övergripande styrdokument	
Fastställd av Styrelsen	
Dokumentansvarig VD	
Datum 2018-10-12	Reviderad 2019-10-23

Mätbara mål 2020

TB= Tornberget
 KF= kommunfullmäktige
 HK= Håninge kommun

Nr	Håninge kommuns målområde	Håninge kommuns mål	Tornbergets övergripande målsättning	Nivå styrelse LG	Mål TB Vad vill vi uppnå?	Målvärde/indikator Res-resultatmål, Akt-aktivitetsmål	Resultat	Kommentar
3.2	Målområde Miljö och samhälle	Mål 1 i Håninge ska miljö- och klimatarbetet vara i framkant Mål 2 i Håninge ska tillväxten ske på ett hållbart sätt	Att verka för ett långsiktigt hållbart samhälle. Målsättning avser såväl inre miljö i byggnaderna som yttre miljöfaktorer samt socialt och ekonomiskt ansvarstagande.	S	Energianvändning i kommunala lokaler (KF-mål)	Målvärde inte satt av KF än 160 kWh/kvm (Res-mål)		Energianvändning i kommunala lokaler Definition: Energianvändning per kvadratmeter (kWh/m2) i de kommunala lokaler som ägs av Tornberget AB. Siffrorna är normaliserade. Måts: En gång per år. Officiellt: Vecka 9, avser året innan. Analys: Rapportering: Delårsrapport 2, Årsredovisning
				LG	Arbeta för att fasa ut störande kemikalier från Tornbergets verksamhet (Skallkrav HKs kemikalieplan)	BVB används vid all nyproduktion. Alla avsteg från kraven är motiverade. (Akt-mål)		
				LG	Delta i framtagandet av kommunens riktlinjer för hållbart byggande.	Delta (Akt-mål)		Skallkrav från KMPP. Ihop med KS, SBN och Håninge bostäder
				LG	Relevanta hållbarhetskrav ställs vid miljökritiska upphandlingar. (Skallkrav HKs Klimat och miljöpolitiska program)	Hållbarhetskrav ställda (Akt-mål)		Skallkrav för 2018 från Klimat och miljöpolitiskt program (KMPP). Med miljökritiska är de upphandlingar som Tornberget, genom Miljö & kvalitetsrådet, bedömer har störst miljöeffekt. Det väger in omfattning, typ av miljöeffekt mm. Som målföljning ingår idag, att MoK ska delta vid de upphandlingarna för att vi ska ställa relevanta krav.
				LG	Förnya fordonsflottan, nya bilar är eldrivna.	Minst 6 nya elbilar (Res-mål)		Kommunikations: Andel inköpt fossilfritt bränsle (%) trolig revidering "Utsläpp av växthusgaser från kommunens resor och transporter (ton CO2)". Aktiviteter är inköp av 85%-igt koldioxidreducerad diesel till våra fordon + hanteras på LG-nivå genom byte av fordonsflottan.
				LG	Tornberget bereder praktikplats eller nystasjobb till personer som har svårt att etablera sig på arbetsmarknaden, antingen i egen regi eller via upphandlad leverantör (HKs näringslivsstrategi, TB mål)	Minst 1 plats (Res-mål)		Näringslivsstrategin; mål för TB.
				LG	Ta in feriearbetare via kommunen	Minst 2 (Res-mål)		
				LG	Fortsätta utvecklingen av processorienterat verksamhetssystem	Huvudprocesser implementerade (Akt-mål)		Förslag till VP: 1. Komplettera med processer 2. Rutiner/dokument samlade utifrån process 3 Publicera Tornet
				S	Upphandla ekonomisystem	Ekonomisystem upphandlat (Akt-mål)		Styrelseuppdrag
				LG	Modell för ekonomistyrning framtaget	Modell framtagen (Akt-mål)		
				S	Plan digital fastighetsautomation framtagen	Framtagen (Akt-mål)		Från strategisk plan
				LG	BIM-strategi framtagen	Framtagen (Akt-mål)		Strategisk plan
				S	Producera och renovera lokaler till rätt kostnad och med kvalitet	1) Påbörjad (Akt-mål) 2) Kv/kvm samt energiförbrukning minskat jämfört med befintligt forskolekoncept (Res-mål)		Strategisk plan
				LG	Utveckla arbetsätt/modell för LCC	Arbetsätt/Modell LCC utvecklad (Akt-mål)		strategisk plan
				S	Rätt kostnad och kvalitetsbegreppet är definierade	Definierat (Akt-mål)		Ur olika perspektiv; HG, förvaltning, drift etc. Blev inte klar 2019 och är en styrelsepunkt.
				S	Våra fastigheter förvaltas effektivt	Fastighetsystem upphandlat och implementering påbörjad (Akt-mål)		Upphandlat, implementering påbörjad (Akt-mål)
				LG	Kvalitetssäkring via projekteringsanvisningar	Alla projekteringsanvisningarna ses över, utvecklas och samordnas. (Akt-mål)		Strategisk plan VP - Kostnadsaspekt adderas (LCC-analys)
				LG	Tydlig rutin för eftermarknad/garanti framtagen	Rutin/process framtagen (Akt-mål)		Invärdianslys
				S	Bedriva serviceinriktad verksamhet som leder till nöjda kunder	Nöjdhetsindex (NKI). Måts genom kommunens södertörns-samarbete. Åtgärder efter analys NKI-mätning 2020 implementeras		Bland de 10 högsta procenten av de som genomfört motsvarande mätning i Sverige (Res-mål)
				S		Totalindex (omfattar både NKI och den fysiska miljön). Måts genom kommunens södertörns-samarbete. Åtgärder efter analys NKI-mätning 2020 implementeras		Bland de 20 högsta procenten av de som genomfört motsvarande mätning i Sverige (Res-mål)
				S		Budgetförsamhet		+/- 0,5% (Res-mål)
				S	Vara en attraktiv arbetsgivare	HME, index		>=83 (Res-mål)
				LG		HME, deltagande		95 % (Res-mål)
				S		Personalomsättning, exkl pensionsavgångar		< 7 % Res-mål
				S		Attraktiv arbetsgivare jämfört med andra fastighetsbolag.	Värdegrunden genomsvart vårt arbete; metod tas fram (Akt-mål) Mätning utförs (Akt-mål)	
				S		Sjukfrånvaro	Korttid: <= 3,5 % Långtid: <= 2,0 % (Res-mål)	
				LG		Rimlig arbetsbelastning	Ökning APU-värde från 2019 (Res-mål)	
S		Ökad digitalisering för en större effektivitet	1) Styrelseportal implementerad (Akt-mål) 2) Fler digitala HR-verktyg (Res-mål) 3) Andamålsenligt IT-miljö genom implementering i kommunens IT-miljö (Akt-mål) 4) Förvaltningsstyrning (IT) / förvaltningsorganisation (IT) inom TB är beslutad och implementerad. (Akt-mål) 5) Ökad kompetens inom digitalisering (Res-mål)					
LG		Metoder erfarenhetsåterföring framtagna	Metoder framtagna (Akt-mål)					
LG		Komma med i Siq Utmärkelse Svensk kvalitet 2020, dvs vara ett företag som de vill utvärdera	Komma med (Akt-mål)					
3.3	Målområde medborgare	Mål 3. i Håninge ska medborgarna vara trygga oavsett skede av livet	Att uppnå effektiv och långsiktig lokalförsköning i Tornberget ska i en större utsträckning än tidigare verka för att ta fram lokal-standarder och ökad lokalsamverkan och flexibilitet i lokalerna över tid.	S	Effektiv lokalutnyttjande (KF) inkl kostnadseffektivisering	Driva arbete med att ta fram ny konceptförskola (Akt-mål) Samverka med HK om effektiv lokalutnyttjande (Akt-mål)		Ågärdirektiv samt KFs mål och budget Kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret för lokalförskolans frågor. Varje nämnd och förvaltning samt Tornberget har ett ansvar för att ständigt hålla frågan om ett effektivt lokalutnyttjande aktuell. I detta ansvar ingår att vid behovs och verksamhetsförändringar göra särskilt tillvarata varje möjlighet till att minska lokalerna och ytterligare effektivisera samt om möjligt samutnyttja lokalutnyttjandet. Aktivitet i VP: Inleda dialog med HK om "kommunal standard". Dialog om behov evakueringspaviljonger som är kostnadsdrivande.
				LG	Utveckling lokalförsköningens arbetet	Överenskommen och implementerad lokalförsköningprocess (Akt-mål)		Strategisk plan Ex VP: Fortsätt arbetet med att utveckla punkterna 1) Verka för att ett årshjul tas fram för lokalförsköningens frågor 2) Gemensam målbild och långsiktig planering 3) Bild av strategisk plan lokalförsköning och hur vi vill att den ska se ut 4) Processer synkas med LFE
Beaktande av regler, lagar och policys				S	Utveckla inköpsfunktionen	1) Översyn, behovsanalys och upphandling väsentliga ramavtal (LG) (Akt-mål) 2) Inköpsfunktionen utvecklad med Upphandling Södertörn (S) (Akt-mål) 3) Utreda metod för mätning av nöjdhets/ kvaliteten vid inköp/avtal (Akt-mål)		Internrevision, invärdianslys, riskanalys
				S	Säkerhetsklassad data/info	Väsentlig information klassad (Akt-mål)		Strategisk plan
				LG	Noll olyckor/arbetskadorna inom TBS verksamhet och på våra byggarbetsplatser	Noll (Res-mål)		
				LG	Samlad info fastighetsägaransvar	Info samlad (Akt-mål)		Invärdianslys/riskanaly. Brand, radon, lekutrustning etc.
Pålitlig finansiell rapportering								

Resultatmål. Yttre konsekvens av en aktivitet eller prestation och står i regel enbart till viss del under de inblandades direkta kontroll. Mål kan formuleras kring vad man önskar uppnå, bevara eller undvika samt när detta ska ske. Ex: Långtidssjukfrånvaro kan påverkas av att en person får en allvarlig sjukdom.
Aktivitetmål: Prestation, lärande eller process
 Aktiviteter eller handlingsplaner. Ex: Ta fram en plan för något.
 Kvalitet eller kvalitet som man vill att olika arbetsuppgifter ska genomföras med under en viss period. En god prestation behöver inte leda till önskvärdt resultat alla gånger eftersom dessa kan påverkas av andra faktorer. Ex: Energimålet där bolaget arbetar enligt energiplan på ett bra sätt, men där kommunen kan beställa fler evakueringspaviljonger som påverkar energimålet. Mål att förvärva kunskap, kompetens och färdigheter inom ett visst område. Bakom varje insats ligger en individs eller gruppens förmåga, kompetens, färdighet och kunskap för att kunna prestera på den aktuella nivån. Ex: Öka digital mognad. Rekrutera en styrstrateg.

Beslutad 2019-10-23

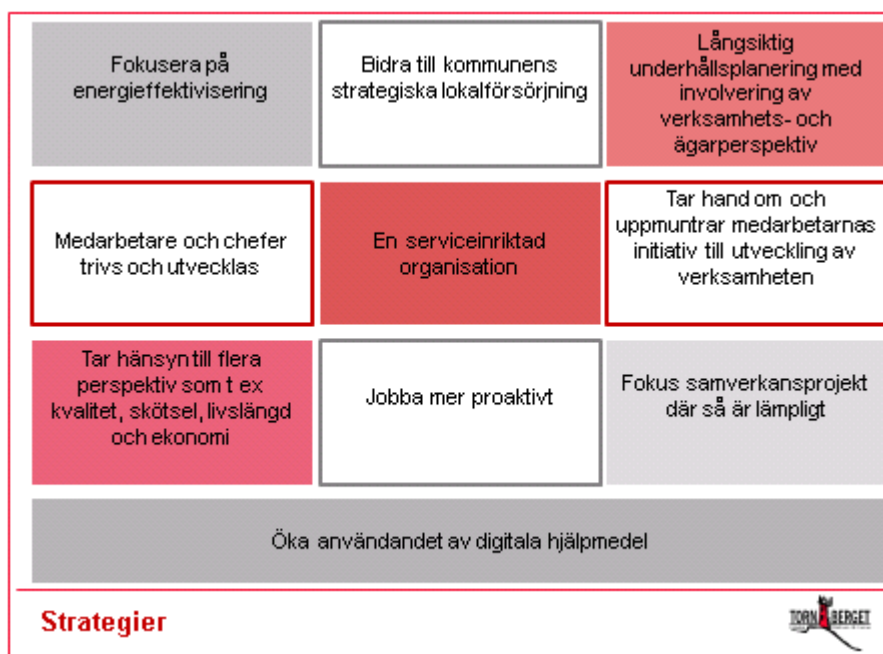
Tornbergets strategiska plan 2020-2024

1 Inledning

Bolagets verksamhet regleras i de allmänna ägardirektiven. I ägardirektiven anges att syftet med att driva fastighetsförvaltningen i bolagsform är att tillgodose kommunens behov av ändamålsenliga lokaler. I detta ligger också att bolaget ska ta initiativ för att uppnå en ökad effektivitet i form av lägre lokalkostnader, minskade lokalytor och/eller en högre kvalitet. Detta arbete ska drivas på uppdrag av kommunen där den samlade koncernnyttan ska vara styrande. Målsättningen är att detta ska ske på ett så effektivt och serviceinriktat sätt, att kommunens lokalkostnader kan minimeras över tiden. Tornberget ska ses som en integrerad del av den kommunala verksamheten.

Syftet med att ta fram en strategisk plan är att styrelsen ska kunna styra verksamheten med ett antal strategier som löper över en längre period i en verksamhet där behov av långsiktighet möter en politisk kontext som kan vara mer kortsiktig. Sådan typ av verksamhet är t.ex. effektiv förvaltning, energieffektivisering och byggprojekt.

Den strategiska planen är ett av underlagen inför framtagande av *Förutsättningar inför kommunens Mål och budget* som styrelsen beslutar om varje år. Styrelsen beslutar om bolagets strategiska plan som inarbetas i Mål, strategi och budget.



Den strategiska planen utgår ifrån de allmänna ägardirektiven samt av styrelsen beslutade övergripande mål. Den utgår också ifrån trender i omvärlden samt den in- och omvärldsanalys och riskanalys som utförs i bolaget och som diskuterades på styrelsekonferensen i oktober.

2. Arbetsmodell

Den strategiska planen grundar sig på en modell där en transformationskarta tagits fram, se bilaga 1. Transformationskartan beskriver olika tillstånd för olika fokusområden vid tidpunkterna 2020, 2022 respektive 2024. Fokusområdena är:

- Kundnytta
- Processer/arbetssätt
- Digitalisering
- Samarbete/kommunikation
- Medarbetare

Utvecklingsarbeten för att nå tillståndet 2024 tas med i verksamhetsplanerna för respektive år 2020-2024. Det är en stegvis process med olika utvecklingssteg för varje år. De identifierade aktiviteterna 2020 redovisas i tabellerna nedan samt läggs in i Tornbergets verksamhetsplan 2020. Aktiviteterna kan i verksamhetsplanen ligga på styrelsenivå eller ledningsgruppsnivå. Styrelsen tar beslut om verksamhetsplanen på styrelsenivå. Ledningen tar beslut om verksamhetsplanen på ledningsgruppsnivå och informerar styrelsen om aktiviteterna på denna nivå.

3. Fokusområden

3.1 Fokusområde kundnytta

Ägardirektivet anger att bolagets inriktning är att vara kundnära och effektiv med största möjliga miljöhänsyn. Bolaget ska föra en kontinuerlig dialog med sina kunder så att de ges ett långtgående inflytande över hyrda lokaler. Vidare ska bolaget tillhandahålla miljöanpassat byggande, fastighetsförvaltning och städning samt erbjuda sina kunder inomhusmiljöer som människor mår bra i genom att använda sunda material och resurssnål teknik vid byggande, fastighetsförvaltning och städning. Ändamålet med bolagets verksamhet är att bedriva en effektiv och serviceinriktad fastighetsförvaltning med inriktning att tillgodose kommunens behov av ändamålsenliga lokaler.

Kundnyttan är central. Övriga fokusområden bidrar till kundnyttan, aktiviteter för dessa beskrivs under 3.2 – 3.5.

Tillstånd och aktiviteter för kundnytta beskrivs i nedanstående tabell.

Kundnytta Tillstånd och aktiviteter		
2020	2022	2024
<ul style="list-style-type: none"> Högt NKI Analys totalindex Dialog flexibilitet/samnyttjande Arbetsätt LCC framtaget Analys kostnadsdrivande faktorer Projekteringsanvisning ur ett kostnadsperspektiv Synkade processer LFE 	<ul style="list-style-type: none"> Högt NKI Högt totalindex Verka för flexibla /samnyttjade lokaler LCC är underlag för affärsmässiga beslut Kostnadseffektiva investeringar och underhåll ger låg hyra Kundportal för relevant information 	<ul style="list-style-type: none"> Högt NKI HG nöjda med sina lokaler och inom-/utomhusmiljö Flexibla lokaler, samnyttjande Kostnadsmedvetenhet i alla led TBs processer är synkade med förvaltningarna

3.2 Fokusområde process/arbetsätt

Ägardirektivet anger att bolaget har till uppgift att genom en kostnadseffektiv fastighetsförvaltning erbjuda lokaler för kommunal verksamhet i Haninge kommun. Bolaget ska producera och renovera lokaler till rätt kostnad och med kvalitet. Vidare ska bolaget pröva nya arbetsätt för att pressa ned bygg - och investeringskostnader. Bolaget ska bidra till en hållbar utveckling genom att i möjligaste mån utveckla lokalbeståndet till mer energieffektivt och långsiktigt klimatsmart. Bolaget ska tillhandahålla miljöanpassat byggande, fastighetsförvaltning och städning samt erbjuda sina kunder inomhusmiljöer som människor mår bra i genom att använda sunda material och resurssnål teknik vid byggande, fastighetsförvaltning och städning.

Tillstånd och aktiviteter för processer/arbetsätt beskrivs i nedanstående tabell.

Processer/arbetsätt Tillstånd och aktiviteter		
2020	2022	2024
<ul style="list-style-type: none"> Uppdaterade processer IT-förvaltning formats Samverkansmodell utvecklad Definiera arbetsätt tillsammans med kund Projekteringsanvisningar gäller och speglar erfarenheter och mål Energiplan implementerad 	<ul style="list-style-type: none"> Alla väsentliga processbeskrivningar implementerade IT-förvaltningsstyrning och IT-organisation är en naturlig och självklar del av verksamhetsutvecklingen Samverkansprojekt där så är lämpligt Gemensam accepterad och förankrad samhällsbyggnadsprocess med HK Energifrågan i vardagen Incitament att minska resursanvändning för HG identifierade 	<ul style="list-style-type: none"> System och processer som stödjer varandra Identifiera framtidens koncept för utbildningsmiljöer tillsammans med kommuner/regioner Samverkan i väsentliga kommunövergripande processer Hyresgäster bidrar medvetet till minskad resursanvändning

3.3 Fokusområde digitalisering

Ägardirektiven anger att ändamålet med bolagets verksamhet är att bedriva en effektiv och serviceinriktad fastighetsförvaltning med inriktning att tillgodose kommunens behov av ändamålsenliga lokaler. Tornberget ska ses som en integrerad del av den kommunala verksamheten. Vidare ska bolaget följa kommunens upprättade styrdokument. Bolaget ska ta initiativ för att uppnå en ökad effektivitet i form av lägre lokalkostnader, minskade lokalytor och/eller en högre kvalitet. Detta arbete ska drivas på uppdrag av kommunen där den samlade koncernnyttan ska vara styrande. Målsättningen är att detta ska ske på ett så effektivt och serviceinriktat sätt, att kommunens lokalkostnader kan minimeras över tiden.

Digitala administrativa system bidrar till att öka effektiviteten samt ha ordning och reda på styrdokument, lagar och regler samt information/data.

Tillstånd och aktiviteter för digitalisering beskrivs i nedanstående tabell.

Digitalisering Tillstånd och aktiviteter		
2020	2022	2024
<ul style="list-style-type: none"> • Koncept för smarta energieffektiva, kostnadseffektiva, flexibla huset är påbörjat • Plan digital fastighetsautomation påbörjad • BIM-strategi framtagen • Nytt fastighetssystem och ekonomisystem upphandlat • Digitala verktyg HR utökat • IT-plattform införs • Säkerhetsklassning av information • Omvärldsbevakning AI 	<ul style="list-style-type: none"> • Det första smarta, energieffektiva o flexibla huset är byggt • Påbörjad konvertering bef. byggnad till smarta hus • Installationer ID-märkta • BIM nivå 3 implementerad i projekten • All data/info samlad i samverkande system • TB ingår i kommunens IT-miljö och IT-strategier och organisation • Hög IT-säkerhet • Enkla uppgifter digitaliserade • Möjliga AI-styrningar identifierade, AI prövas 	<ul style="list-style-type: none"> • Våra nya byggnader är smarta (AI), energieffektiva, kostnadseffektiva och flexibla • Alla byggnader uppkopplade för kontroll på distans (AI) • Samverkande system • Säkra system • Enklare arbetsuppgifter automatiserade • Mer komplicerade arbetsuppgifter digitaliserade med hjälp av AI

3.4 Fokusområde samarbete/kommunikation

Ägardirektivet anger att syftet med att driva fastighetsförvaltningen i bolagsform är att tillgodose kommunens behov av ändamålsenliga lokaler. I detta ligger också att bolaget ska ta initiativ för att uppnå en ökad effektivitet i form av lägre lokalkostnader, minskade lokalytor och/eller en högre kvalitet. Detta arbete ska drivas på uppdrag av kommunen där den samlade koncernnyttan ska vara styrande. Målsättningen är att detta ska ske på ett så effektivt och serviceinriktat sätt, att kommunens lokalkostnader kan minimeras över tiden. Tornberget ska ses som en integrerad del av den kommunala verksamheten. Bolagets inriktning är att vara kundnära och effektiv med största möjliga miljöhänsyn. Bolaget ska föra en kontinuerlig dialog med sina kunder så att de ges ett långtgående inflytande över hyrda lokaler.

Samarbete och kommunikation är viktigt i allt arbete.

Tillstånd och aktiviteter för samarbete/kommunikation beskrivs i nedanstående tabell.

Samarbete/kommunikation Tillstånd och aktiviteter

2020	2022	2024
<ul style="list-style-type: none"> Gemensam målbild med HK om TBs uppdrag Tydlig lokalförsörjningsprocess finns framtagen gemensamt med LFE Erfarenhetsåterföringsmetoder tas fram Tvärgrupper vid utvecklingsarbeten Gemensamma plattformar med HK definierade Dialog HK om "kommunal byggstandard" HK får bra kostnadsunderlag TB bidrar i planarbetet Metod för bevakning sociala medier Barnkonventionen implementeras 	<ul style="list-style-type: none"> Arbetsätt tillvaratar kundens behov Lärande organisation Vi har samverkansytor och tydliga ansvarområden istället för gränser HK och TB jobbar tillsammans med långsiktig underhållsplanering och strategisk lokalförsörjning TB naturlig del i samhällsbyggnadsprocessen Strategi sociala medier Barnkonventionen beaktas 	<ul style="list-style-type: none"> Kundens behov i fokus Tillvaratagande av kompetenser och erfarenheter gemensamt på TB Tvärfunktionellt samarbete inom TB Gemensamma plattformar med kommunen Tydliga kommunikationskanaler där ansvar för information är tydliggjort

3.5 Fokusområde Medarbetare

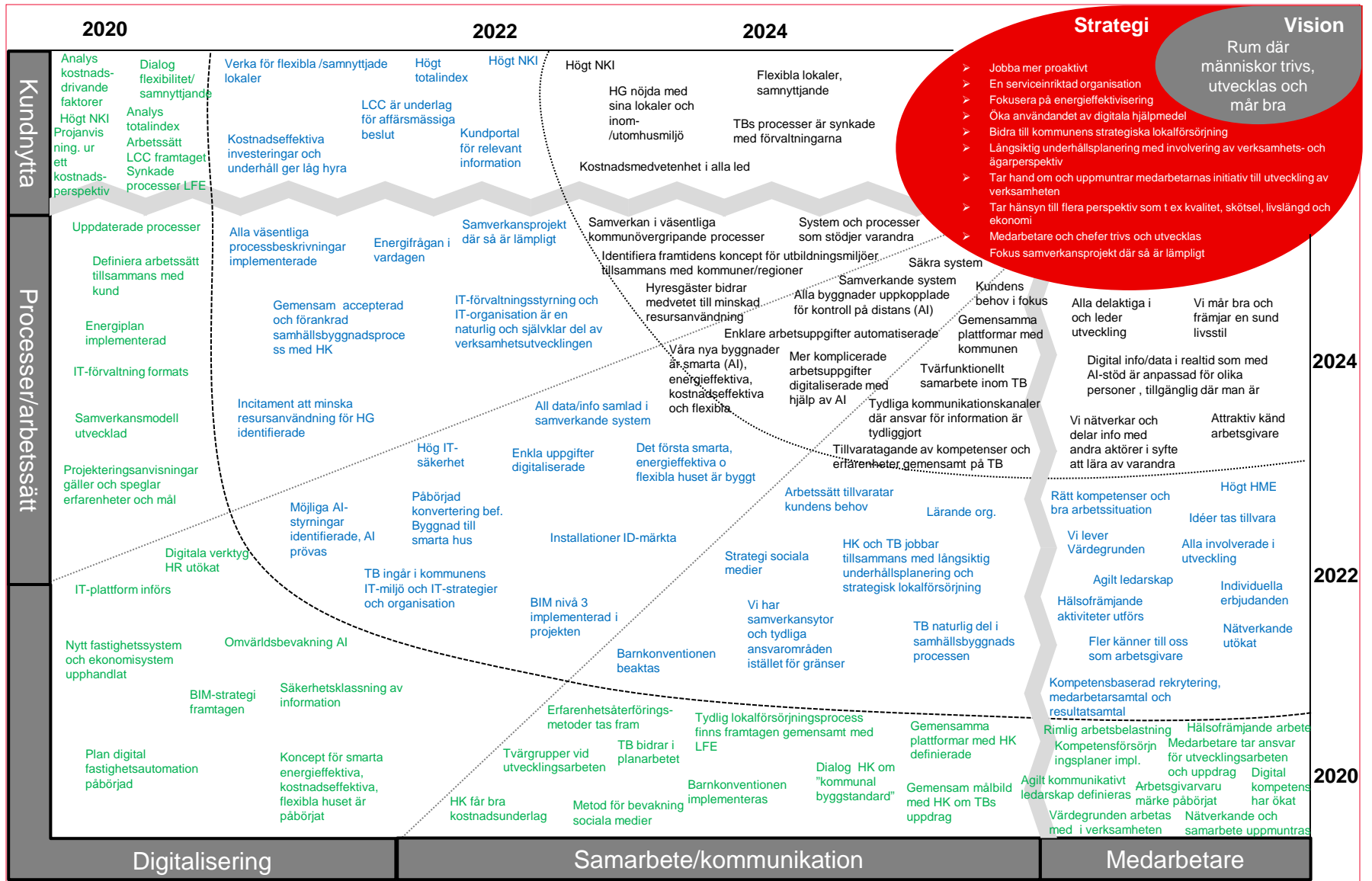
För att kunna uppfylla ägardirektiven och de styrdokument som kommunfullmäktige och styrelsen beslutar om samt för att kunna leva upp till mål och strategiska planer krävs kompetenta medarbetare som trivs på sitt arbete.

I ägardirektivet anges att bolaget ska verka för långsiktig social hållbarhet och ska inom ramen för vad som är affärsmässigt motiverat på företagsnivå, ta social hänsyn. Bolagets verksamhet ska präglas av rättvisa arbetsvillkor och erbjuda service med kvalitet.

Tillstånd och aktiviteter för medarbetare beskrivs i nedanstående tabell.

Medarbetare Tillstånd och aktiviteter

2020	2022	2024
<ul style="list-style-type: none"> Värdegrunden arbetas med i verksamheten Rimlig arbetsbelastning Kompetensförsörjningsplaner implementerade Arbetsgivarvarumärke påbörjat Hälsofrämjande arbete Medarbetare tar ansvar för utvecklingsarbeten och uppdrag Agilt kommunikativt ledarskap definieras Digital kompetens har ökat Nätverkande och samarbete uppmuntras 	<ul style="list-style-type: none"> Högt HME Fler känner till oss som arbetsgivare Vi lever värdegrunden Individuella erbjudanden Rätt kompetenser och bra arbetssituation Kompetensbaserad rekrytering, medarbetarsamtal och resultatsamtal Agilt ledarskap Hälsofrämjande aktiviteter utförs Idéer tas tillvara Alla involverade i utveckling Nätverkande utökat 	<ul style="list-style-type: none"> Attraktiv känd arbetsgivare Vi mår bra och främjar en sund livsstil Alla delaktiga i och leder utveckling Digital info/data i realtid som med AI-stöd är anpassad för olika personer, tillgänglig där man är Vi nätverkar och delar info med andra aktörer i syfte att lära av varandra



Transformationskarta strategisk plan 2020-2024

