

Mål, strategi och budget 2024 – 2026



Styrande dokument	Diarienummer: 2023-00213
Beslutad av:	Styrelsen
Beslutat datum/Reviderat datum	2023-10-18
Dokumentansvarig:	VD

Innehåll

Mål, strategi och budget 2024 – 2026.....	1
1 Inledning	3
1.1 Tornbergets ansvarsområde	3
1.2 Lagstiftning inom Tornbergets område.....	3
2 Förutsättningar	3
2.1 Viktiga faktorer för Tornberget	3
2.2 Aktuellt om ekonomi och verksamhet	4
2.3 Intern kontroll	4
2.4 Tornbergets organisation	4
3 Mål, målsättningar och strategier.....	5
3.1 Kommunfullmäktiges mål för 2024 – 2027	5
3.2 Utgångspunkt för Tornbergets mål, strategi och budget	5
3.3 Tornbergets mätbara mål.....	6
3.4 Tornbergets strategiska plan.....	7
4 Kvalitetsstyrning	7
5 Ekonomiska ramar	7
5.1 Resultatbudget	7
5.2 Investeringar 2023 – 2026.....	8
5.2.1 Kommunfullmäktiges budgetbeslut	8
6 Ekonomisk plan t o m 2026	9
6.1 Investeringar 2025 och 2026.....	9
6.2 Kostnadsutveckling 2025 och 2026.....	9
6.3 Finansiering t o m 2026	9
6.4 Prognos 2023 jämte plan t o m 2026 i tabellform	10
Bilagor.....	11

1 Inledning

1.1 Tornbergets ansvarsområde

Kommunfullmäktige i Haninge beslutar om bolagsordning och allmänna ägardirektiv, se bilaga 1.

1.2 Lagstiftning inom Tornbergets område

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. Tornberget ansvarar 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.

2 Förutsättningar

2.1 Viktiga faktorer för Tornberget

Enligt de allmänna ägardirektiven ska bolaget följa kommunens upprättade styrdokument. Haninge kommun fastställer en rad program, policyer, strategier, planer, reglementen med mera som Tornberget har att följa i den mån de är tillämpliga. Bolaget ska i samråd med kommundirektören bedöma hur styrdokumentet ska tillämpas för bolagets verksamhet. Alla för Tornberget gällande program, strategier och policyer listas i bilaga 2.

Enligt de allmänna ägardirektiven ska bolaget uppfylla det övergripande syftet om ändamålsenliga lokaler och långsiktigt låga lokalkostnader samt tillämpa de kommunala självkostnadsprinciperna. Hyresmodellen är central för kommunens lokalkostnader och bolagets intäkter. Beskrivning av självkostnadsbaserad hyra och hyresmodellen går att läsa i bilaga 3.

I de allmänna ägardirektiven fastställs särskilt att bolaget ska medverka i kommunens fastställda investeringsprocess.

Tornberget påverkas av omvärldens utveckling där olika faktorer utmanar bolaget. Några trendområden som påverkar bolaget redovisas i bilaga 4.

2.2 Aktuellt om ekonomi och verksamhet

Kommunfullmäktige har beslutat att Tornbergets hyror i befintligt bestånd 2024 ska öka med 5,1 %. Mot bakgrund av senaste utvecklingen med dramatiskt ökande elpriser, kraftigt stigande räntor och ökade kostnader för bland annat fjärrvärme och material är framtidens kostnader för bolaget svårbedömda. Effektivisering och omprioritering pågår ständigt för att uppnå ägardirektivets intentioner i en snabbt föränderlig omvärld.

Kommunfullmäktige har beslutat om en reinvesteringsram för bolaget på 80 mkr. Detta innebär att bolaget prioriterar om i reinvesteringsplanen.

Bolaget analyserar verksamheten löpande och tar varje år fram en invärldsanalys. Bolaget är kompetent inom byggande och förvaltning och har ett högt nöjd-kund-index. Det finns en viss sårbarhet då Tornberget är en slimmad organisation med få inom vissa roller.

2.3 Intern kontroll

En fungerande intern styrning och kontroll är centralt för en effektiv verksamhetsledning. Beskrivning av bolagets arbete med intern kontroll går att läsa i bilaga 5.

2.4 Tornbergets organisation

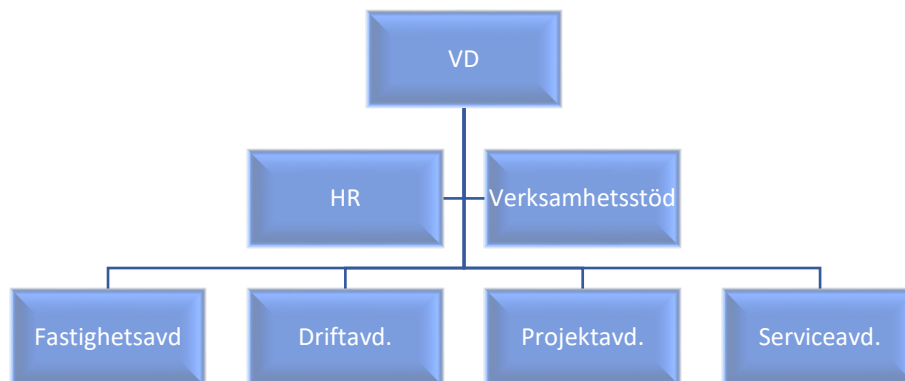
Tornberget leds av en styrelse. Styrelsen ansvarar för strategiska frågor. En av styrelsens viktigaste uppgifter är att tillsätta en verkställande direktör (VD) som har det operativa ansvaret för att verkställa styrelsens strategier.

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

Verksamhetsstöd är organiserad i en avdelning för kommunikations-, IT-, miljö- och kvalitetsfrågor samt ekonomi och lönehantering. HR är organiserad under VD.

Personalstatistik

- Antalet tillsvidareanställda är 109, motsvarande 103 heltidstjänster.
- Två anställda fyller 65 år under 2024. Ytterligare fem anställda fyller 65 år under 2025. Ytterligare fyra anställda fyller 65 år under 2026.
- Personalens medelålder är 44 (47) år. Medianåldern är 49 (48) år



3 Mål, målsättningar och strategier

3.1 Kommunfullmäktiges mål för 2024 – 2027

Haninge kommun tillämpar mål- och resultatstyrning. Kommunen har nio mål som följs upp med indikatorer och målvärden som sträcker sig över hela mandatperioden. Målen omfattar rubrikerna Tryggare invånare, Utbildning, God folkhälsa, Ett växande näringsliv med fler i egen försörjning, Ordning och reda i ekonomin, Målinriktat miljöarbete, Attraktiva bostäder och närmiljö, Hög kvalitet i kommunens tjänster samt En attraktiv arbetsgivare. Fullmäktiges mål utgör tillsammans med den politiska plattformen den övergripande styrningen av kommunen där den politiska plattformen pekar ut de högsta prioriteringarna och fullmäktiges mål visar den övergripande styrningen.

3.2 Utgångspunkt för Tornbergets mål, strategi och budget

Kommunfullmäktiges Mål och Budget 2024–2027 är utgångspunkten för Tornbergets Mål, strategi och budget. Den politiska plattformen anger övergripande inriktning som ger vägledning för Tornbergets prioriteringar.

I detta avsnitt finns beskrivna kommunfullmäktiges övergripande mål som Tornberget bidrar till.

Mål 1 Trygga invånare

Målet berör Tornberget men ingen av kommunens indikatorer kopplar till bolagets verksamhet. Tornberget deltar i kommunens olika trygghetsarbeten,

bland annat i Handslaget och Samverkan Jordbro. Tornberget prioriterar även det skadeförebyggande arbetet vilket sker genom skadeförebyggande avstämningsmöten tillsammans med kommunstyrelseförvaltningen, utbildningsförvaltningen och stadsbyggnadsförvaltningen, där bl a utfall kring inträffad skadegörelse samt väktarrapporter analyseras. Detta så att vi tillsammans kan hitta skyndsamma skadeförebyggande åtgärder.

Tornberget arbetar även aktivt med tillgänglighetsfrågor genom hyresgästanpassningar och arbetet med enkelt avhjälpna hinder.

Mål 5 Ordning och reda i ekonomin

Målet berör Tornberget som finansierar sin verksamhet genom hyror som betalas av kommunens verksamheter. Genom att arbeta utifrån affärsmässiga och långsiktigt ekonomiskt hållbara principer samt bedriva en effektiv förvaltning bidrar bolaget till målet.

Mål 6 Målinriktat miljöarbete

Målet berör Tornberget genom den indikator som KF beslutat om gällande energianvändning i kommunala lokaler. Tornberget bidrar till målet genom att arbeta med energieffektivisering och även ställande av miljökrav i bolagets upphandlingar. Bolaget arbetar även med fossilfria transporter och återbruk.

Mål 9 En attraktiv arbetsgivare

Målet berör Tornberget som sedan flera år tillbaka mäter och utvecklar bolaget till en attraktiv arbetsplats.

3.3 Tornbergets mätbara mål

Med utgångspunkt från ovanstående målsättningar samt kommunens styrande dokument redovisas mätbara mål för 2024, se bilaga 6.

Tornbergets styrelse beslutar varje år om övergripande målsättning för bolaget.

- **Bedriver serviceinriktad verksamhet som leder till nöjda kunder**
Målsättningen inkluderar effektiv och långsiktig lokalförsörjning
- **Verkar för ett långsiktig hållbart samhälle**
Målsättningen avser effektiv fastighetsförvaltning, god inomhusmiljö, ekologiskt- och socialt ansvarstagande samt ekonomisk effektivitet.
- **Vara en attraktiv arbetsplats**
Målsättningen är en arbetsplats där alla bidrar till Tornbergets och varandras framgång. Arbetsättet är agilt där tillit är i fokus. Alla trivs, utvecklas och mår bra samt där man bidrar med idéer till utveckling.

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

Redovisning av måluppfyllelsen enligt ovan görs i samband med årsbokslutet.

3.4 Tornbergets strategiska plan

Tornbergets styrelse tar beslut om en strategisk plan för åren 2024 – 2028, se bilaga 7. 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.

4 Kvalitetsstyrning

För att kommunens strategiska, politiska mål ska uppfyllas och få effekt krävs att verksamheterna fungerar och bedrivs med hög kvalitet och god effektivitet. Bolagets systematiska kvalitetsarbete beskrivs i bilaga 8.

5 Ekonomiska ramar

Avsnittet omfattar budget för resultat och investeringar 2024. 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 för Tornbergets upplåning.

5.1 Resultatbudget

Tornberget redovisar en budget där alla tillgängliga medel prioriteras till underhåll. Liksom tidigare år kommer budgeten att revideras fyra gånger under räkenskapsåret. Hyresintäkterna från kommunen ökas med 5,1% exklusive kapitalkostnader för nya investeringar i enlighet med fullmäktigebeslut i juni 2023. Under 2023 kommer hyran att justeras successivt då nya investeringar färdigställs och tas i anspråk

Resultatbudget (tkr)	Budget 2023	Prognos 4	Budget 2024
Tornbergets resulträkning			
Intäkter			
Tornbergets hyror	547 961	551 069	594 886
Övrig nettoomsättning	5 321	7 144	3 309
Aktiverat arbete för egen räkning	10 500	9 600	9 600
Övriga intäkter		11 768	233
Summa intäkter	563 782	579 581	608 028
Kostnader			
Städ	-30 021	-28 909	-29 794
Fastighetsskötsel	-18 542	-18 491	-24 198
Löpande och akut underhåll, reparationer	-41 619	-42 005	-49 148
Planerat underhåll	-27 951	-27 157	-38 348
Driftmedia	-83 351	-77 937	-74 474
Riskkostnader, avgälder och övrigt	-6 489	-6 829	-4 408
Övriga externa kostnader	-25 347	-25 940	-23 878
Personal	-84 802	-82 097	-84 504
Avskrivningar	-166 325	-172 374	-181 116
Resultat före finansiella poster	79 335	97 842	98 160
Finansiella intäkter	0	792	724
Finansiella kostnader	-79 335	-84 433	-98 884
Resultat före extraordinära poster	0	14 201	0

5.2 Investeringar 2023 – 2026

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

5.2.1 Kommunfullmäktiges budgetbeslut

Kommunfullmäktige beslutade i juni 2023 om följande ramar för reinvesteringar:

(Tkr)	2024	2025	2026	2027
Reinvesteringar	80 000	80 000	80 000	80 000

De investeringsprojekt som är beslutade för 2024 är inte alla beloppssatta. Totalt beslutade kommunfullmäktige om att investeringar som ska genomföras av Tornberget uppgår till 467 mkr för 2024.

Kommunfullmäktiges investeringsplan exklusive investeringar i ledningar och tomtmark för 2025 – 2027 ger en förmodad investeringsbudget på ca 466 mkr för 2025, 439 mkr för 2026 och 126 mkr för 2027.

6 Ekonomisk plan t o m 2026

6.1 Investeringar 2025 och 2026

Kommunfullmäktige har fattat beslut om en investeringsplan för 2025 till 2026. Den innefattar såväl Tornbergets fastighetsinvesteringar som kommunens egna investeringar. Utöver redovisade belopp i ovan stycke har beslut fattats om ytterligare investeringar som kommunen förväntar sig att externa aktörer ska genomföra. I vilken utsträckning som externa aktörer kommer att göra dessa investeringar återstår att se vilket i så fall kommer att öka investeringsvolymen för Tornberget ytterligare. Sedan tidigare finns investeringar som är beslutade men ej ännu utförda. Dessa ingår ej i bolagets investeringsbudget utan kommer i så fall vara tillkommande i takt med att de genomförs.

6.2 Kostnadsutveckling 2025 och 2026

Under 2023 ser vi att kostnadsutvecklingen och inflationen ökat under första halvåret för att under hösten börja visa tendenser till en lägre ökningstakt. Man kan anta att vissa kostnader kommer att normaliseras men andra kommer fortsätta stiga. Olika former av effektiviseringsåtgärder bland annat inom energiområdet kommer fortsätta bidra till besparingar. Terminshandeln för el framåt visar på sjunkande priser.

Det finns ett nyupplåningsbehov till följd av de investeringsvolymerna som kommunfullmäktige beslutat. Med den ökande lånevolymen blir Tornberget mer sårbara för räntehöjningar. Allt eftersom nuvarande lån förfaller ökar Tornbergets räntekostnader.

Med nuvarande hyresmodell är en konsekvens av detta att vid oförutsedda händelser, som ökar bolagets kostnader på kort sikt, måste kommunen då täcka upp för dessa vilket påverkar kommunens planerade budget för de olika verksamheterna. Tornberget och Haninge Kommun ser under hösten 2023 över nuvarande hyresmodell.

6.3 Finansiering t o m 2026

Under planeringsperioden görs omfattande investeringar vilket huvudsakligen finansieras genom nya lån. Vi bedömer nu att lånebehovet för 2024 ökar med 200 mkr. 2025 ökar lånebehovet med ytterligare 260 mkr och därtill 260 mkr för 2026.

6.4 Prognos 2023 jämte plan t o m 2026 i tabellform

Resultaträkning

Resultaträkning (Mkr)	2023	2024	2025	2026
Hysesintäkt	551 069	594 886	637 325	686 752
Övrig nettoomsättning	18 912	3 542	3 666	3 739
Aktiverat arbete	9 600	9 600	9 800	10 000
Övriga externa kostnader	-227 268	-244 248	-248 183	-250 241
Personalkostnader	-82 097	-84 504	-87 039	-88 780
Avskrivningar	-172 374	-181 116	-199 760	-217 320
Finansiellå intäkter	792	724	150	150
Finansiella kostnader	-84 433	-98 884	-115 960	-144 300
Summa resultat	14 201	0	0	0

Balansräkning

Balansräkning (tkr)	2023	2024	2025	2026
Anläggningstillgångar	4 275 000	4 505 000	4 772 000	5 002 000
Omsättningstillgångar	60 000	60 000	60 000	60 000
Kassa och bank	265 000	265 000	265 000	265 000
Summa tillgångar	4 600 000	4 830 000	5 097 000	5 327 000
Eget kapital	-79 000	-79 000	-79 000	-79 000
Avsättningar	-19 000	-19 000	-19 000	-19 000
Långfristiga skulder	-3 220 000	-3 220 000	-3 700 000	-4 260 000
Kortfristiga skulder	-1 282 000	-1 512 000	-1 299 000	-969 000
Summa EK & skulder	-4 600 000	-4 830 000	-5 097 000	-5 327 000

Kassaflödesanalys

Kassaflödesanalys (tkr)	2023	2024	2025	2026
Rörelsens intäkter	569 981	598 428	640 991	690 491
Rörelsens kostnader exkl avskr	-309 365	-328 752	-335 222	-339 021
Finansiellt netto	-83 641	-98 160	-115 810	-144 150
Inköp av mark o byggn	0	0	0	0
Ny och ombyggnad egna fastigheter	-395 509	-601 516	-236 960	-137 320
Inköp MOI	0	0	0	0
Pensionsavsättning	0	0	0	0
Nya lån	0	200 000	260 000	260 000
Kortfristiga fordringar	-178 140	0	0	0
Kortfristiga skulder	646 780	230 000	-213 000	-330 000
Förändring av likvida medel	250 106	0	0	0

Bilagor

Bilaga 1) Bolagsordning och ägardirektiv i korthet

Bilaga 2) Styrdokument policyer, strategier och program

Bilaga 3) Beskrivning av självkostnadsbaserad hyra och hyresmodellen

Bilaga 4) Omvärldsfaktorer

Bilaga 5) Intern kontroll

Bilaga 6) Mätbara mål

Bilaga 7) Strategisk plan 2024 – 2028

Bilaga 8) Systematiskt kvalitetsarbete

Bolagsordning

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

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.

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 kostnadseffektiv 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 bidra till en hållbar utveckling genom att i möjligaste mån utveckla lokalbeståndet till mer energieffektivt och långsiktigt klimatsmart. Bolaget ska verka för långsiktig social hållbarhet och ska, inom ramen för vad som är affärsmässigt motiverat på företagsnivå, ta social hänsyn.

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

STYRDOKUMENT

– på övergripande och strategisk nivå

Policyer

- Arbetsmiljöpolicy Tornberget
- Brandskyddspolicy Haninge kommun
- Finanspolicy Haninge kommun
- Fordon- och resepolicy Haninge kommun
- Informationssäkerhetspolicy Haninge kommun
- Digitaliseringspolicy Haninge kommun
- Kommunikationspolicy Haninge kommun
- Kurser, konferenser och representation, policy Haninge kommun
- Kvalitetspolicy Tornberget
- Miljöpolicy Tornberget
- Policy för social hållbarhet Tornberget
- Policy för styrdokument Haninge kommun
- Policy mot oegentligheter Haninge kommun
- Upphandlingspolicy Haninge kommun
- Uthyrningspolicy Tornberget

Strategier

- Arbetsmarknadsstrategi Haninge kommun
- Dagvattenstrategi Haninge kommun
- Klimat- och energistrategi Haninge kommun
- Näringslivsstrategi Haninge kommun
- Tornbergets strategiska plan Tornberget
- Tornbergets klimat- och energistrategi Tornberget

Program

- Gestaltningprogram för den yttre miljön Haninge kommun
- Idrottspolitiskt program Haninge kommun
- Kulturmiljöprogram Haninge kommun
- Personalpolitiskt program Haninge kommun

Styrande dokument	Diarienummer: 2023–00212
Beslutad av:	Styrelsen
Beslutat datum/Reviderat datum	2018-10-12/ 2023-10-18
Dokumentansvarig:	VD

Beskrivning av självkostnadsbaserad hyra och hyresmodellen

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. Hyresnivån för nästkommande år beslutas av Kommunfullmäktige i samband med Mål & Budgetprocessen. 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:

- Tornberget får hyrestäckning av kommunen för alla sina lokaler oavsett om det bedrivs verksamhet i lokalerna eller inte.
- 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 förändrade kostnader

Kommunens vidareuthyrning

Haninge kommunen har ett internhyressystem. Det innebär att kommunstyrelsen via Lokalförsörjningsenheten 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.

Omvärldsfaktorer

Olika trendområden.

Digitalisering och teknologi

Det automatiserade samhället växer fram och skapar både möjligheter och utmaningar. Fastighetsautomation är en möjlighet och på risksidan ligger IT-säkerheten. Digitaliseringstakten är hög och skapar behov av kompetensutveckling.

Hållbarhet och resurser

Den gröna omställningen tar fart och klimatfrågan har en stigande påverkan. Kraven på ekonomiska- såväl som social- och ekologisk hållbarhet kommer att öka. Ställer hållbarhetskrav i upphandlingar. Energifrågan kommer att vara i fokus och bolaget kommer även att jobba med att klimatsäkra där värme och översvämning är riskfaktorer.

Kompetens och organisation

Synen på vad en attraktiv arbetsplats är förändras och det blir hårdare konkurrens om kompetens. Krav på kontinuerligt lärande växer. Bolaget utvecklar arbetsätt när fler jobbar på distans och det krävs flexibilitet av ledare och medarbetare. Ständig kompetensutveckling är viktig för bolaget. Risken ökar för att tappa kompetens då antal investeringar minskar.

Konkurrens och marknad

Konjunkturen påverkar viljan hos olika aktörer att investera. Fler byggbolag går i konkurs. Exempel på gällande utmaningar är ökade kostnader för räntor, el och material. Delningsekonomin växer och det finns en ökad förväntan på samverkan mellan olika aktörer. För bolaget innebär det att skapa förutsättningar för samnyttjande av lokaler och ökad samverkan inom kommunkoncernen och med privat sektor. Bolaget ser ett utvecklingsbehov av lokalförsörjningsarbetet inom koncernen.

Livsstil och hälsa

Det finns ett ökat fokus i samhället på välmående och hälsa samt ökade krav på individualisering. Bolaget jobbar med att skapa förutsättningar för balans mellan arbete och fritid samt hälsofrämjande insatser. Bolaget arbetar även för att ha nöjda kunder.

Samhällsutveckling

Det är en lokal befolkningstillväxt och trenden pekar på ökad polarisering och segregering i samhället. Bolaget jobbar med ekonomisk hållbarhet där störst nytta för pengarna är i fokus. Även trygghetsfrågor är viktiga att jobba med.

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:

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

Mätbara mål 2024

Mätbara mål sorteras efter Tornbergets övergripande målsättning.

Bedriver serviceinriktad verksamhet som leder till nöjda kunder		
Mål	Målvärde/ indikator	Kommentar
Nöjd Kund Index (NKI)**	Bland de 10 högsta procenten av de som genomfört motsvarande mätning i Sverige 2024.	Mäts genom Evimetrix.
Totalindex (omfattar både NKI och den fysiska miljön)**	Bland de 20 högsta procenten av de som genomfört motsvarande mätning i Sverige 2024.	Mäts genom Evimetrix.

****Befintliga mål som mäts även 2023**

Verkar för ett långsiktigt hållbart samhälle		
Mål	Målvärde/ indikator	Kommentar
Energianvändning i kommunala lokaler**	-8% (kwh/m2) 2024 i förhållande till 2019	Målvärde KF 2026*: Energianvändning i kommunala lokaler och bostäder (kWh/m2) 117. Energianvändning är kommunens sammanvägda värde som inkluderar även Haninge Bostäder. Siffrorna är normalårskorrigerade. Resultaten av energieffektiviseringarna redovisas i årsredovisningen genom procentuell förändring mot referensår 2019.
Utsläpp av växthusgaser från kommunens resor och transporter (ton)**	12 ton för Tornberget 2024	Målvärde KF 2026*: Utsläpp av växthusgaser från kommunens resor och transporter (ton) 0. Koldioxidutsläpp från kommunens resor och transporter. Antal ton/år.
Anmälda brott om skadegörelse, per 1 000 invånare	Antal yttre skadegörelse 350 under år 2024	Målvärde KF*: Index 27 år 2026. Kommunen mäter samlat för hela kommunen. Tornberget kan bidra till målet genom deltagande i kommunens trygghetsarbete. TB mäter skadegörelse på TBs fastigheter, antal och kostnad.
Minskat andelen akuta underhållskostnader**	30% från 2021 till 2024	Ekonomisk hållbarhet
Minimera olyckor inom TBs verksamhet och på våra byggarbetsplatser**	Andel genomförda uppföljningar/åtgärder efter tillbud/olycka 100%	

***Målvärde KF redovisas till kommunen för uppföljning i KF.**

**** Befintliga mål som mäts även 2023**

Attraktiv arbetsplats		
Mål	Målvärde/ indikator	Kommentar
Jämställdhetsindex ¹⁾ Hälsoindex ²⁾	Jämix>80 Hälsoindex>102	Målvärde KF: Totalindex (KF): 83 (2026) Tornberget föreslås istället mäta Jämix och hälsoindex under 2024.
Personalomsättning, exkl pensionsavgångar**	<7%	Beräkning: Genomsnittligt anställda / antal slutade (kalenderår). Vi väljer att följa samma nyckeltal för att kunna jämföra mellan åren.
Sjukfrånvaro**	Korttid: <= 3,5 % Långtid <= 2,0 %	Målvärde KF: 6,5% 2026. Beräkning korttid: Totala antalet sjukfrånvarotimmar upp till 60dagar/totalt arbetade timmar på ett år. Beräkning långtid: Totala antalet sjukfrånvarotimmar från och med dag 61/totalt arbetade timmar på ett år

- 1) *Jämställdhetsindex visar hur jämställda arbetsvillkor, arbetsmiljö och anställningsvillkor en organisation har*
- 2) *Hälsoindex presenterar hälsostatus hos medarbetarna i en organisation*

Tornbergets strategiska plan 2024 – 2028

Styrande dokument	Diarienummer: 2023–00211
Beslutad av:	Styrelsen
Beslutat datum/Reviderat datum	2023-10-18
Dokumentansvarig:	VD

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.

Kundnytta	Medarbetare	Hållbarhet
Långsiktig underhållsplanering med involvering av verksamhets- och ägarperspektiv	Tar hand om och uppmuntrar medarbetarnas initiativ till utveckling av verksamheten	Tar hänsyn till flera perspektiv som t ex kvalitet, skötsel, livslängd och ekonomi
Bidra till kommunens strategiska lokalförsörjning	Medarbetare och chefer trivs och utvecklas	Fokusera på energieffektivisering
En serviceinriktad organisation	Jobba mer proaktivt	Fokus samverkansprojekt där så är lämpligt
Öka användandet av digitala hjälpmedel		

Strategiska vägval 

Den strategiska planen utgår ifrån de allmänna ägardirektiven, kommunfullmäktiges mål och budget 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 diskuteras på styrelsekonferensen i oktober.

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: Bedriver serviceinriktad verksamhet som leder till nöjda kunder.

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: Att verka för ett långsiktigt hållbart samhälle

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: Att verka för ett långsiktigt hållbart samhälle, Attraktiv arbetsplats

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: Att verka för ett långsiktigt hållbart samhälle

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: Att verka för ett långsiktigt hållbart samhälle

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: Bedriver serviceinriktad verksamhet 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 arbetsplats

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 arbetsplats

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

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 2024, 2026 respektive 2028.

Fokusområden:

- Kundnytta
- Hållbarhet
- Medarbetare

Utvecklingsarbeten för att nå tillstånden tas med i verksamhetsplanen. Det är en stegvis process med olika utvecklingssteg för varje år. De identifierade aktiviteterna 2024 redovisas i tabellerna nedan samt läggs in Tornbergets verksamhetsplan 2024. 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 – 3.3.

Tillstånd och aktiviteter för kundnytta beskrivs i nedanstående tabell.

Kundnytta Tillstånd och aktiviteter		
2024	2026	2028
<ul style="list-style-type: none"> NKI högt Påbörja utredning metod för mätning NKI elevperspektivet NKI mark mäts Verka för att Strategi/ riktlinjer/ incitament för samnyttjade av lokaler finns Verka för att ny hyresmodell implementeras inkl incitament medieförbrukning Genomlysning hyrans olika beståndsdelar och ta fram plan för effektivisering och nyckeltal för jämförelse Påbörja scanning av fastigheterna Arbeta med utveckling av kommunal standard lokaler 	<ul style="list-style-type: none"> Högt NKI NKI elevperspektivet mäts NKI mark har ökat Utarbetat koncept samnyttjande av lokaler med kommunens verksamheter Effektiv förvaltning (index kostnad kr/kvm jmf med NKI) Fylla på med info om fastigheterna i Tornbergets digitala system Framtagen och beslutad kommunal standard lokaler 	<ul style="list-style-type: none"> Högt NKI NKI elevperspektivet har ökat NKI mark ska ha ökat 5 enheter från 2024 Ökat samnyttjande på flera objekt Tornberget förvaltar kommunens lokaler effektivt Genomarbetat kommunal standard lokaler Genomarbetat och väl fungerande hyresavtal

3.2 Fokusområde hållbarhet

Ägardirektivet anger att bolaget har till uppgift att genom en kostnadseffektiv fastighetsförvaltning erbjuda lokaler för kommunal verksamhet i Haninge kommun. Bolagets verksamhet ska bedrivas utifrån affärsmässiga och långsiktigt ekonomiskt hållbara principer. Bolaget ska producera och renovera lokaler till rätt kostnad och med kvalitet. Vidare ska bolaget pröva nya arbetssätt 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.

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 processer/arbetssätt beskrivs i nedanstående tabell.

Hållbarhet Tillstånd och aktiviteter

2024	2026	2028
<ul style="list-style-type: none"> • Noll utsläpp av växthusgaser från Tornbergets resor och transporter är implementerat • Mätutrustning implementeras för energi, vatten, avfall • Minskat andelen akuta underhållskostnader med 30 % (jmf 2021) • Proaktiv ekonomistyrning i alla led implementerad • Pilotprojekt AI-styrning körs och utvärderas • Trygg- och hållbarhetsplan för skolgårdar tas fram • Dialog med kommunen samt framtagna plan för standard i anvisningarna som underlättar återbruk • Inventering av underhållsskuld marken och underhållsplan framtagna • Påbörja plan för klimatsäkerhet 	<ul style="list-style-type: none"> • Noll utsläpp av växthusgaser från Tornbergets resor och transporter • Kunderna är involverade i resurshushållningen av energi, vatten och avfall där de kan bidra • Minskad akuta underhållskostnader 50 % (jmf 2021) • Vi arbetar utifrån proaktiv ekonomistyrning i alla led • AI är en del av vår vardag • Trygg- och hållbarhetsplan för skolgårdar implementerad • Beslut finns om standard i anvisningarna som underlättar återbruk • Arbete med underhållsplanen mark pågår • Plan för klimatsäkerhet implementeras 	<ul style="list-style-type: none"> • Noll utsläpp av växthusgaser från kommunens interna resor och transporter • Minskning av energiförbrukning, vatten, avfall • Långsiktigt hållbar ekonomi • Tekniska installationer styrs av AI • Trygga och hållbara skol- och förskolefastigheter • Ökat återbruk där ekonomiskt försvarbart • Klimatsäkra fastigheter

3.3 Fokusområde medarbetare

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

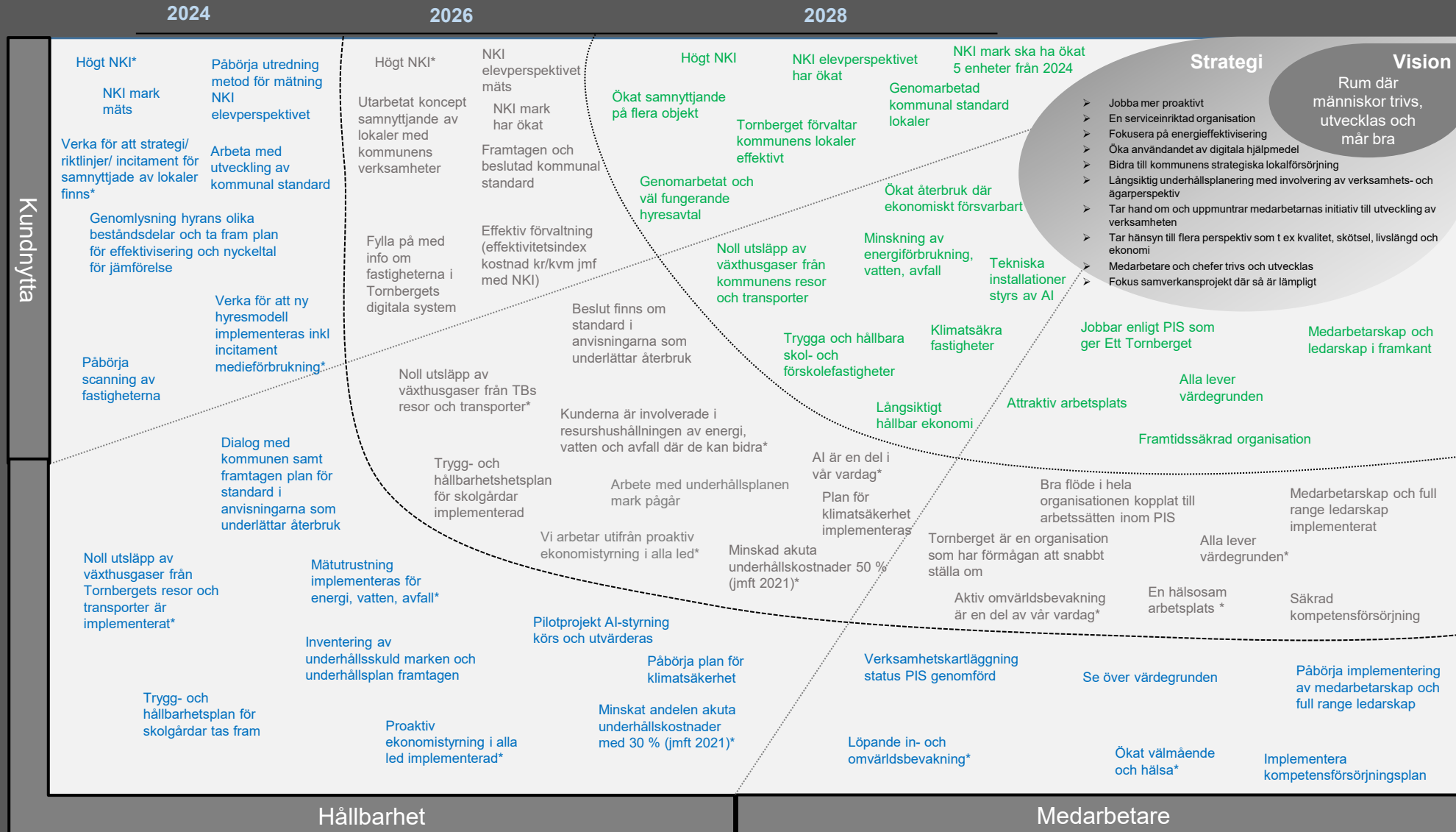
2024	2026	2028
<ul style="list-style-type: none"> • Ökat välmående och hälsa • Löpande in- och omvärldsbevakning • Se över värdegrunden • Implementera kompetensförsörjningsplan • Påbörja implementering av Medarbetarskap och full range ledarskap²⁾ • Verksamhetskartläggning status PIS¹⁾ genomförd 	<ul style="list-style-type: none"> • En hälsosam arbetsplats • Aktiv omvärldsbevakning är en del av vår vardag • Alla lever värdegrunden • Säkrad kompetensförsörjning • Tornberget är en organisation som har förmågan att snabbt ställa om • Medarbetarskap och full range ledarskap²⁾ implementerat • Bra flöde i hela organisationen kopplat till arbetssätten inom PIS¹⁾ 	<ul style="list-style-type: none"> • Attraktiv arbetsplats • Framtidssäkrad organisation • Alla lever värdegrunden • Medarbetarskap och ledarskap i framkant • Jobbar enligt PIS¹⁾ som ger Ett Tornberget

1) PIS: En förvaltningsmodell av processer, information och system

2) Full Range Leadership innebär en kombination av det transaktionella och det transformativa ledarskapet och är enligt forskningen en av de mest framgångsrika ledarskapsmodellerna.

Bilaga 1. Transformationskarta strategisk plan

Transformationskarta strategisk plan 2024 – 2028



Systematiskt kvalitetsarbete

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 så väl 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.

Det 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.

God ekonomisk hushållning

I ägardirektivet står att läsa "Bolagets verksamhet ska bedrivas utifrån affärsmässiga och långsiktigt ekonomiskt hållbara principer". Bolaget ska tillämpa de kommunala självkostnads- och likställighetsprinciperna. Bolaget

ska även ta initiativ för att uppnå en ökad effektivitet i form av lägre lokalkostnader, minskade lokalytor och/eller en högre kvalitet samt producera och renovera lokaler till rätt kostnad och med kvalitet. Bolaget ska även pröva nya arbetsätt för att pressa ned bygg - och investeringskostnader.

Bolaget har under senare år tillsammans med kommunen utvecklat konceptförskolorna i syfte att bidra till lägre lokalkostnad och högre kvalitet. Denna utveckling fortsätter.

Attraktiv arbetsplats

Tornberget ska uppfattas som en attraktiv arbetsplats 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. Tornberget mäter sin attraktivitet genom att delta i arbetsplatsundersökningar. Cheferna har en central roll och de ska motsvara Tornbergets krav på ledarskap och vara en förebild i både ord och handling.