

Mål, strategi och budget 2025 – 2027



Om styrdokumentet:

Dokumenttyp:	Strategi
Dokumentnamn:	Mål, strategi och budget 2025 jämte plan till 2027
Diarienummer:	2024-00257
Beslutsorgan:	Styrelsen
Beslutsdatum:	2024-10-23 Reviderad 2025-01-22
Dokumentansvarig:	VD

Innehåll

Mål, strategi och budget 2025 – 2027	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 2025 – 2028	5
3.2 Utgångspunkt för Tornbergets mål, strategi och budget.....	5
Mål 1 Trygga invånare	5
Mål 5 Ordning och reda i ekonomin	6
Mål 6 Målinriktat miljöarbete	6
Mål 9 En attraktiv arbetsgivare	6
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 2024 – 2027	8
5.2.1 Kommunfullmäktiges budgetbeslut	8
6 Ekonomisk plan t o m 2027	9
6.1 Investeringar 2026 och 2027	9
6.2 Kostnadsutveckling 2026 och 2027	9
6.3 Finansiering t o m 2027	10
6.4 Prognos 2024 jämte plan t o m 2027 i tabellform.....	10
Resultaträkning	10
Balansräkning	10
Kassaflödesanalys.....	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 som byggherre och projektör enligt Arbetsmiljölagstiftningens föreskrifter, 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 tillämpa de övergripande styrdokument som fullmäktige årligen lägger fast och som finns angivna i Mål och budget. Alla för Tornberget gällande program, strategier och policyer listas i bilaga 2.

Enligt de allmänna ägardirektiven ska bolaget bedriva en effektiv och serviceinriktad fastighetsförvaltning med inriktning att tillgodose kommunens behov av ändamålsenliga lokaler. Hyresmodellen är central för kommunens lokalkostnader och bolagets intäkter. Den bygger på en självkostnadsbaserad hyra. Beskrivning av självkostnadsbaserad hyra och hyresmodellen går att läsa i bilaga 3.

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 2025 ska öka med 4,9 %. Mot bakgrund av senaste utvecklingen med lägre elpriser och lägre räntenivåer påverkas bolagets kostnader positivt. I enlighet med ägardirektivet och med anledning av betydande förändring av budget 2025 inleder styrelsen en ägardialog.

Kommunfullmäktige har beslutat om en reinvesteringsram för bolaget på 80 mkr.

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.

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

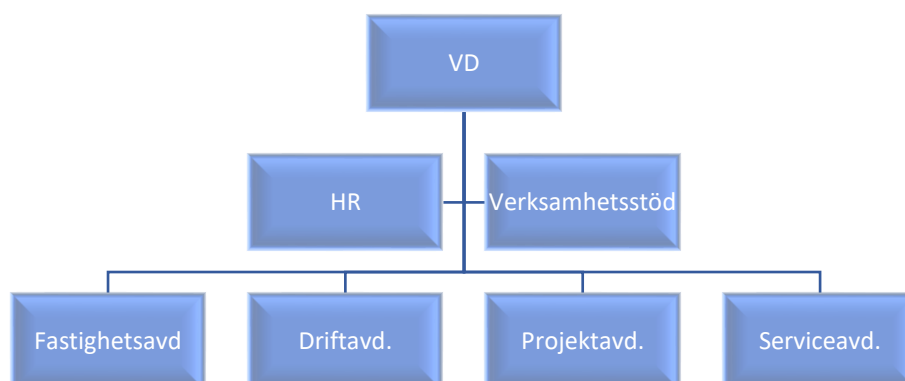
Tornberget leds av en styrelse. Styrelsen ansvarar för strategiska frågor. En av styrelsens viktigaste uppgifter är att tillsätta en verkställande direktör (VD) som har det operativa ansvaret för att verkställa styrelsens strategier.

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 105, motsvarande 102 heltidstjänster.
- Två anställda fyller 65 år under 2024. Fyra anställda fyller 65 år och två anställda fyller 66 år under 2025. Fyra anställda fyller 66 år och två anställda fyller 67 år under 2026.
- Personalens medelålder är 49 (44) år. Medianåldern är 49 (49) år



3 Mål, målsättningar och strategier

3.1 Kommunfullmäktiges mål för 2025 – 2028

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 2025–2028 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 hyresgäst Anpassningar och arbetet med enkelt avhjälpta 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 2025, 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 långsiktigt 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. Arbetssättet 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 2025 – 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 2025. De ekonomiska ramarna beslutas ytterst av kommunfullmäktige i Håringe 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 med ett resultat efter finansiella poster om 47,6 mkr. Liksom tidigare år kommer budgeten att revideras fyra gånger under räkenskapsåret. Hyresintäkterna från kommunen ökas med 4,9% exklusive kapitalkostnader för nya investeringar i enlighet med fullmäktigebeslut i juni 2024. Under 2025 kommer hyran att justeras successivt då nya investeringar färdigställs och tas i anspråk.

Resultatbudget (tkr)			
	Budget 2024	Prognos 4	Budget 2025
Tornbergets resulträkning			
Intäkter			
Tornbergets hyror	594 886	587 283	619 189
Övrig nettoomsättning	3 309	9 333	6 598
Aktiverat arbete för egen räkning	9 600	8 600	8 600
Övriga intäkter	233	16 336	273
Summa intäkter	608 028	621 552	634 660
Kostnader			
Städ	-29 794	-28 982	-30 084
Fastighetsskötsel	-24 198	-23 740	-24 684
Löpande och akut underhåll, reparationer	-49 148	-49 014	-43 372
Planerat underhåll	-38 348	-40 530	-34 460
Driftmedia	-74 474	-78 894	-74 175
Riskkostnader, avgälder och övrigt	-4 408	-3 803	-3 673
Övriga externa kostnader	-23 878	-28 723	-29 051
Personal	-84 504	-85 436	-90 119
Avskrivning och nedskrivning	-181 116	-179 537	-168 822
Resultat före finansiella poster	98 160	102 893	136 220
Finansiella intäkter	724	3 530	2 100
Finansiella kostnader	-98 884	-88 559	-90 736
Resultat före extraordinära poster	0	17 864	47 584

5.2 Investeringar 2024 – 2027

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

5.2.1 Kommunfullmäktiges budgetbeslut

Kommunfullmäktige beslutade i juni 2024 om följande ramar för reinvesteringar:

(Tkr)	2025	2026	2027	2028
Reinvesteringar	80 000	80 000	80 000	80 000

Tornberget vill i sammanhanget peka på att bolaget tidigare i olika sammanhang uppmärksammat Haninge kommun på att allt för låga nivåer på reinvesteringar i befintliga fastigheter får negativa konsekvenser på sikt. Detta avser ökade kostnader för kommunen beroende på att fastighetskapitalet inte vårdas, att miljö- och energibesparingsmålen inte nås samt att arbetsmiljön riskerar försämrats om lokalerna inte är ändamålsenliga. Bolagets uppfattning är att nivån 80 mkr per år inte är tillräcklig sett över en längre period.

De investeringsprojekt som är beslutade för 2025 är inte alla beloppssatta. Totalt beslutade kommunfullmäktige om att investeringar som ska genomföras av Tornberget uppgår till 332,5 mkr för 2025.

Kommunfullmäktiges investeringsplan exklusive investeringar i ledningar och tomtmark för 2025 – 2027 ger en förmodad investeringsbudget för Tornberget på 332,5 mkr för 2025, 613 mkr för 2026 och 755 mkr för 2027.

6 Ekonomisk plan t o m 2027

6.1 Investeringar 2026 och 2027

Kommunfullmäktige har fattat beslut om en investeringsplan för 2026 till 2027. 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 2026 och 2027

Under 2024 ser vi att trenden med lägre ökningstakt som började visa sig under andra halvåret 2023 för kostnadsutvecklingen och inflationen har fortsatt neråt. 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 mer stabilitet jämfört med tidigare år.

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 Helsingborgs kommun har en pågående dialog om nuvarande hyresmodell.

6.3 Finansiering t o m 2027

Under planeringsperioden görs omfattande investeringar vilket huvudsakligen finansieras genom nya lån. Vi bedömer nu att lånebehovet för 2025 ökar med 130 mkr. 2026 ökar lånebehovet med ytterligare 160 mkr och därtill 510 mkr för 2027.

6.4 Prognos 2024 jämte plan t o m 2027 i tabellform

Resultaträkning

Resultaträkning (tkr)	2024	2025	2026	2027
Hysesintäkt	587 283	619 189	637 573	656 924
Övrig nettoomsättning	25 669	6 871	7 008	7 149
Aktiverat arbete	8 600	8 600	8 772	8 947
Övriga externa kostnader	-253 686	-239 499	-244 289	-249 175
Personalkostnader	-85 436	-90 119	-92 823	-94 679
Avskrivningar	-179 537	-168 822	-174 822	-181 422
Finansiella intäkter	3 530	2 100	1 600	1 600
Finansiella kostnader	-88 559	-90 736	-103 253	-121 710
Summa resultat	17 864	47 584	39 767	27 634

Balansräkning

Balansräkning (tkr)	2023	2024	2025	2026	2027
Anläggningstillgångar	4 144 963	4 224 963	4 354 963	4 514 963	5 024 963
Omsättningstillgångar	235 890	60 000	60 000	60 000	60 000
Kassa och bank	91 289	170 000	180 000	180 000	190 000
Summa tillgångar	4 472 142	4 454 963	4 594 963	4 754 963	5 274 963
Eget kapital	-72 530	-89 000	-123 000	-150 000	-167 000
Avsättningar	-17 979	-19 000	-19 000	-19 000	-19 000
Långfristiga skulder	-4 100 000	-4 050 000	-4 180 000	-4 340 000	-4 850 000
Kortfristiga skulder	-281 633	-296 963	-272 963	-245 963	-238 963
Summa EK & skulder	-4 472 142	-4 454 963	-4 594 963	-4 754 963	-5 274 963

Kassaflödesanalys

Kassaflödesanalys (tkr)	2024	2025	2026	2027
Rörelsens intäkter	612 952	626 060	644 581	664 073
Rörelsens kostnader exkl avskr	-340 432	-333 424	-345 929	-356 963
Finansiellt netto	-85 029	-88 636	-101 653	-120 110
Inköp av mark o byggn	0	0	0	0
Ny och ombyggnad egna fastigheter	-250 000	-300 000	-330 000	-680 000
Inköp MOI	0	0	0	0
Pensionsavsättning	0	0	0	0
Nya lån	-50 000	130 000	160 000	510 000
Kortfristiga fordringar	175 890	0	0	0
Kortfristiga skulder	15 330	-24 000	-27 000	-7 000
Förändring av likvida medel	78 711	10 000	0	10 000

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 2025 – 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: 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. Bolaget ska bidra till en långsiktig hållbar utveckling vilket innebär såväl resurseffektivitet samt kvalitetseffektivitet. Bolaget förhåller sig till lagstadgade regelverk exempelvis hållbarhetsredovisning.

Bolagets verksamhet ska bedrivas utifrån affärsmässiga och långsiktigt ekonomiskt hållbara principer. Detta innebär en långsiktig hållbar lönsamhetsnivå samt att driva verksamheten utan behov av kapitaltillskott från Haninge kommun. Lönsamhetsnivån definieras ej i ägardirektivet men ska vara tillräcklig för att säkerställa bolagets förnyelse och tillväxt över tid. Kommunfullmäktige beslutar om eventuell utdelning och om koncernbidrag för bolaget i samband med årsbokslut.

De årligen uppsatta målen i budgeten ska uppnås inom ramen för den hyresnivå som årligen fastställs i samband med kommunens budgetbeslut. Bolaget ska tillämpa de övergripande styrdokument som fullmäktige årligen lägger fast och som finns angivna i Mål och budget.

Bolaget ska i sin finansiella hantering ingå i kommunens koncernkonto.
Bolaget ska förhålla sig till rådande finanspolicy, tillhörande riktlinjer för finansverksamheten samt andra riktlinjer och styrdokument. För att uppnå konkurrensneutral ränta på upplåningen från internbanken erlägger bolaget en borgens- och låneramsavgift på summan av utnyttjade lån och borgen.

Bolagets låneram fastställs årligen i kommunfullmäktige i samband med kommunens beslut om Mål och budget.

Styrdokument på övergripande och strategisknivå för Tornberget Fastighetsförvaltnings AB

Om styrdokumentet:

Dokumenttyp:	Bilaga till Mål, strategi och budget 2025-2027
Dokumentnamn:	Styrdokument på övergripande och strategisknivå
Beslutsorgan:	Styrelsen
Beslutsdatum:	2018-10-12 / Reviderad 2024-10-23
Dokumentansvarig:	VD

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
Lokalförsörjningspolicy	Haninge kommun
Miljöpolicy	Tornberget
Policy för social hållbarhet	Tornberget
Policy för styrdokument	Haninge kommun
Policy för säkerhet och beredskap	Haninge kommun
Policy mot oegentligheter	Haninge kommun
Upphandlingspolicy	Haninge kommun

Strategier

Arbetsmarknadsstrategi	Haninge kommun
Strategi för att stärka barns rättigheter	Haninge kommun
Dagvattenstrategi	Haninge kommun
Klimat- och energistrategi	Tornberget
Mål, strategi & budget	Tornberget
Näringslivsstrategi	Haninge kommun
Strategiska plan	Tornberget

Program

Gestaltningssprogram för den yttre miljön	Haninge kommun
Idrottspolitiskt program	Haninge kommun
Kulturmiljöprogram	Haninge kommun
Personalpolitiskt program	Haninge kommun

Utöver listade styrdokument på övergripande och strategisknivå omfattas Tornberget av kommunens författningssamling.

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 arbetssätt 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.

Bostadsbyggandet har minskat rejält vilket påverkar bolagets investeringsvolym.
Räntenivåerna går nu neråt vilket påverkar bolagets räntekostnader positivt.

Civilt försvar

Det civila försvaret behöver byggas upp igen på grund av omvärldens förändring.
Bolaget arbetar med att bidra till det civila försvaret.

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 2025

Inledning

Kommunfullmäktige har beslutat om nio mål varav fyra av dessa berör bolaget. Dessa är tryggare invånare, ordning och reda i ekonomin, målinriktat miljöarbete samt en attraktiv arbetsgivare.

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 långsiktigt 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. Arbetssättet är agilt där tillit är i fokus. Alla trivs, utvecklas och mår bra samt där man bidrar med idéer till utveckling.

Mätbara mål – indikatorer

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 2026. 2025 genomförs åtgärder efter mätning 2024.	Mäts genom Evimetrix 2026.
Totalindex (omfattar både NKI och den fysiska miljön)**	Bland de 20 högsta procenten av de som genomfört motsvarande mätning i Sverige 2026. 2025 genomförs åtgärder efter mätning 2024.	Mäts genom Evimetrix 2026.

****Befintliga mål som mäts även 2024**

Verkar för ett långsiktigt hållbart samhälle

Mål	Målvärde/ indikator	Kommentar
Energianvändning i kommunala lokaler**	-10 % (kwh/m2) 2025 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)**	0 ton för Tornberget 2025	Målvärde KF 2026*: Utsläpp av växthusgaser från kommunens resor och transporter (ton) 0. Koldioxidutsläpp från kommunens resor och transporter. Antal ton/år.
Anmällda brott om skadegörelse, per 1 000 invånare	Antal yttre skadegörelse 350 under år 2025	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**	40 % från 2021 till 2025	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 2024

Attraktiv arbetsplats

Mål	Målvärde/ indikator	Kommentar
Jämställdhetsindex ¹⁾ ** Hälsoindex ²⁾ **	Jämix>127 Hälsoindex>127	Målvärde KF: Totalindex (KF): 83 (2026) Tornberget föreslås istället mäta Jämix och hälsoindex under 2025.
Certifierade som en bra arbetsplats i mätningen GPTW 2026	Certifierade	Målvärde KF: Totalindex (KF): 83 (2026) Tornberget föreslås i stället mäta GPTW (Great Place to Work)
Personalomsättning exkl pensionsavgångar**	<7 %	Beräkning: Genomsnittlig anställda / antal slutade (kalenderår). Vi väljer att följa samma nyckel tal 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 60 dagar/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

** Befintliga mål som mäts även 2024

Tornbergets strategiska plan 2025 – 2028

Om styrdokumentet:

Dokumenttyp:	Strategi
Dokumentnamn:	Tornbergets strategiska plan 2025–2028
Diarienummer:	2024–00258
Beslutsorgan:	Styrelsen
Beslutsdatum:	2024-10-23
Dokumentansvarig:	VD

1 Inledning

Bolagets verksamhet regleras i de allmänna ägardirektiven. I ägardirektiven anges att syftet med att driva fastighetsförvaltningen i bolagsform är att bedriva en effektiv och serviceinriktad fastighetsförvaltning med inriktning att tillgodose kommunens behov av ändamålsenliga lokaler. Bolagets verksamhet ska bedrivas utifrån affärsmässiga och långsiktigt ekonomiskt hållbara principer. De årligen uppsatta målen i kommunfullmäktiges budget ska uppnås inom ramen för den hyresnivå som årligen fastställs i samband med kommunens budgetbeslut. Bolaget ska tillämpa de övergripande styrdokument som fullmäktige årligen lägger fast och som finns angivna i Mål och budget.

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, 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 september.

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 2025, 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 2025 redovisas i tabellerna nedan samt läggs in i Tornbergets verksamhetsplan 2025. 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

I ägardirektivet står att 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		
2025	2026	2028
- Arbete utefter handlingsplan NKI - Ta fram underlag och arbetssätt för att mäta NKI elevperspektivet - Implementera modell för förvaltning av kommunens byggnader om TB erhåller uppdraget - Utveckla arbetet med "generella objekt"* - Utveckla standard lokaler och utemiljö - 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 - Modell för hantering information om fastigheter tas fram - Utveckla systematiskt säkerhetsarbete - Centrala hyresgästmöten genomförs - Fylla på med info om fastigheterna i Tornbergets digitala system * Ett rum kan genom enkla medel ställas om snabbt till olika verksamheter, tex Black box i Göteborg där ljus, ljud och möbler ändrar rummets funktion.	- Högt NKI - NKI elevperspektivet mäts - NKI mark har ökat från 2024 - Skapa förutsättningar för samnyttjande av objekt - Effektiv förvaltning kan mätas (index kostnad kr/kvm jmf med NKI) - Framtagen standard för lokaler och utemiljö - Samordna systematiskt säkerhetsarbetet med kommunen	- 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 och väl fungerande hyresavtal - Genomarbetad standard för lokaler och utemiljö - Samordnat systematiskt säkerhetsarbete

3.2 Fokusområde hållbarhet

I ägardirektivet står att bolaget ska bidra till en långsiktig hållbar utveckling vilket innebär såväl resurseffektivitet samt kvalitetseffektivitet. Ändamålet med bolagets verksamhet är att bedriva en effektiv och serviceinriktad fastighetsförvaltning med inriktning att tillgodose kommunens behov av ändamålsenliga lokaler.

Bolagets verksamhet ska bedrivas utifrån affärsmässiga och långsiktigt ekonomiskt hållbara principer. Detta innebär en långsiktig hållbar lönsamhetsnivå samt att driva verksamheten utan behov av kapitaltillskott från Haninge kommun. Lönsamhetsnivån definieras ej i ägardirektivet men ska vara tillräcklig för att säkerställa bolagets förnyelse och tillväxt över tid.

Kommunfullmäktige beslutar om eventuell utdelning och om koncernbidrag för bolaget i samband med årsbokslut.

De årligen uppsatta målen i budgeten ska uppnås inom ramen för den hyresnivå som årligen fastställs i samband med kommunens budgetbeslut. Bolaget ska tillämpa de övergripande styrdokument som fullmäktige årligen lägger fast och som finns angivna i Mål och budget.

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

Hållbarhet Tillstånd och aktiviteter		
2025	2026	2028
- Noll utsläpp av växthusgaser från Tornbergets resor och transporter - Mätutrustning implementeras för energi, vatten, avfall - Minskat andelen akuta underhållskostnader med 40 % (jmf 2021) - Påbörja plan för klimatsäkerhet inkl åtgärdsförslag - Implementera trygg- och hållbarhetsplan för utemiljö - Drift- och skötselplaner samt underhållsplaner mark färdigställs	- 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 utemiljö implementerad - Beslut finns om standard i	- Långsiktigt hållbar ekonomi - Tekniska installationer styrs av AI - Trygga och hållbara fastigheter - Ökat återbruk där ekonomiskt försvarbart - Klimatsäkra fastigheter - Ökad förberedelse civilt försvar - TBs negativa klimatpåverkan ska mätas och successivt minska - CSRD-rapport fullt ut

Hållbarhet

Tillstånd och aktiviteter

• Vidareutveckla affärsplaner per fastighet • Delta i kommunens arbete inom civilt försvar • Plan för fortsatt AI-styrning tas fram • Proaktiv ekonomistyrning i alla led implementerad • Förberedelse CSRD inkl framtagning av arbetssätt för datainsamling • Analysera kommunens klimat och miljöprogram och anpassa TB's styrdokument och arbetssätt utifrån det	anvisningarna som underlättar återbruk • Plan för klimatsäkerhet implementeras • Ökad förberedelse civilt försvar • Rapportera enligt CSRD och tagit fram mål och åtgärder från analysen	
--	---	--

3.3 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.

Tillstånd och aktiviteter för medarbetare beskrivs i nedanstående tabell.

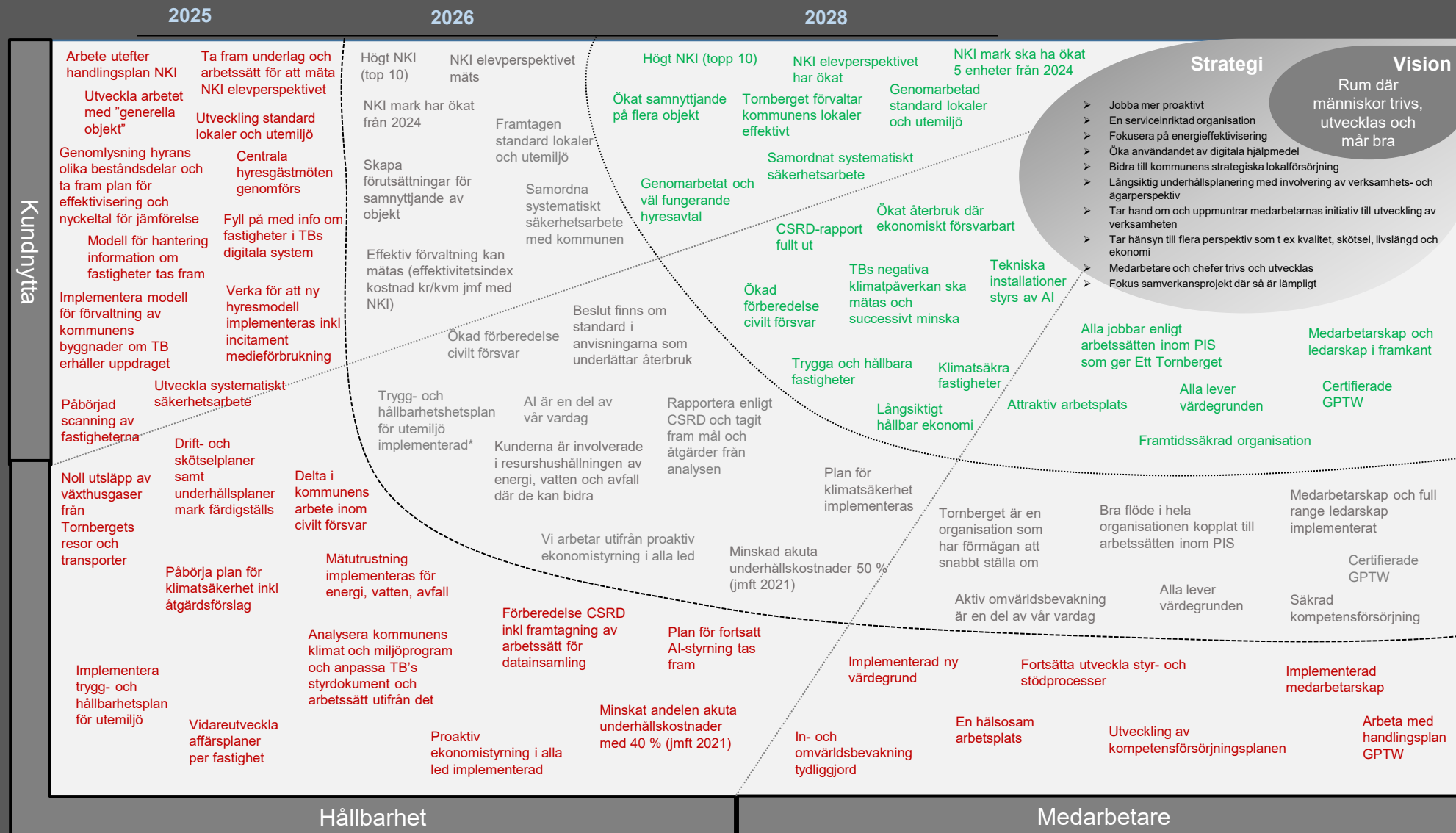
Medarbetare Tillstånd och aktiviteter		
2025	2026	2028
- In- och omvärldsbevakning tydliggjord - En hälsosam arbetsplats - Implementerad ny värdegrund - Implementerad medarbetarskap - Fortsätta utveckla styr- och stödprocesser - Arbeta med handlingsplan GPTW - Utveckling av kompetensförsörjningsplanen	- 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⁾ - Certifierade GPTW	- Attraktiv arbetsplats - Framtidssäkrad organisation - Alla lever värdegrunden - Medarbetarskap och ledarskap i framkant - Alla jobbar enligt arbetssätten inom PIS¹⁾ som ger Ett Tornberget - Certifierade GPTW

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 2025 – 2028



PIS: En förvaltningsmodell av processer, information och system.

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



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 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.

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. Detta innebär en långsiktig hållbar lönsamhetsnivå samt att driva verksamheten utan behov av

kapitaltillskott från Haninge kommun. Lönsamhetsnivån definieras ej i ägardirektivet men ska vara tillräcklig för att säkerställa bolagets förnyelse och tillväxt över tid. Kommunfullmäktige beslutar om eventuell utdelning och om koncernbidrag för bolaget i samband med årsbokslut.

De årligen uppsatta målen i budgeten ska uppnås inom ramen för den hyresnivå som årligen fastställs i samband med kommunens budgetbeslut. Bolaget ska tillämpa de övergripande styrdokument som fullmäktige årligen lägger fast och som finns angivna i Mål och budget.”

Bolaget har under senare år tillsammans med kommunen utvecklat konceptförskolorna i syfte att bidra till långsiktigt ekonomiskt hållbara principer. 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.