

Strategisk plan

för Tornberget Fastighetsförvaltnings AB

Om styrdokumentet

Dokumenttyp:	Strategi
Dokumentnamn:	Strategisk plan
Diarienummer:	2024-00258
Beslutsorgan:	Styrelsen
Beslutsdatum:	2025-11-19
Dokumentansvarig:	VD

1 Inledning

Bolagets verksamhet regleras i bolagsordningen och ägardirektiven. Enligt bolagsordningen har bolaget 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.

I ägardirektiven anges närmare hur bolagets verksamhet ska bedrivas, vilka ekonomiska mål som bolaget ska ha och hur bolagets finansiering ska ordnas. Det anges att verksamheten ska bedrivas utifrån ett långsiktigt ekonomiskt hållbart perspektiv och sträva efter en ekonomisk utveckling som ger förutsättningar för finansiell stabilitet och utveckling av lokalbeståndet. Vidare anges att lokaler för kommunens egna verksamheter ska upplåtas till självkostnadshyra.

De mål som årligen sätts upp i kommunfullmäktiges budget ska uppnås inom ramen för den hyresnivå som årligen fastställs i samband med kommunens budgetbeslut. Som utgångspunkt ska bolaget tillämpa de övergripande styrdokument som kommunfullmäktige årligen lägger fast. Bolagets styrelse beslutar om vilka av styrdokumenterna som direkt kan tillämpas och inom vilka områden som Tornberget behöver ta fram egna styrdokument som kompletterar eller ersätter kommunens styrdokument. Bolagets tillämpliga styrdokument finns angivna i Verksamhetsplanen

Syftet med att ta fram en strategisk plan är att styrelsen ska kunna styra bolaget med ett antal strategier som löper över en längre period, i en verksamhet där behov av långsiktighet i fastighetsinvesteringar och underhållsplaner möter politiska mål som kan vara mer kortsiktigt inriktade på den direkta kommunala verksamheten.

Den strategiska planen är ett av underlagen för att ta fram Förutsättningar inför kommunens Mål och budget som styrelsen beslutar om varje år. Styrelsen beslutar om bolagets strategiska plan som inarbetas i Verksamhetsplanen.

Den strategiska planen utgår ifrån bolagets ägardirektiv, kommunfullmäktiges mål och budget, kommunens lokalförsörjningspolicy samt de övergripande mål som styrelsen beslutat om. Den utgår också ifrån trender i omvärlden samt den in- och omvärldsanalys inklusive intressentdialog som utförs i bolaget.

2 Strategiska inriktningar

Fem strategiska inriktningar utgör grund för den strategiska planen och beskriver huvuddraget i bolagets strategi för en framgångsrik verksamhet under de kommande åren. Varje inriktning har många olika komponenter och är beroende av taktiska aktiviteter, för dess uppfyllnad. Det finns också flera andra viktiga framgångsfaktorer för bolaget, som inte fångas upp i de fem inriktningarna. Bolagets Verksamhetsplan inklusive mål- och budget konkretiserar de mål som ska uppnås, vilka aktiviteter som måste genomföras för att uppnå dessa samt hur det ska kontrolleras och mätas både att målen och budget uppnås samt att bolaget följer sin strategi.

Dessa fem strategiska inriktningarna är:

2.1 Kommunens primära resurs inom lokalförsörjning: Bolaget ska vara Haninge kommuns primära resurs för att tillhandahålla alla de lokaler och fastigheter som den kommunala verksamheten behöver. Det gäller oavsett om detta sker genom fastigheter som bolaget äger, genom att hyra in och hyra ut lokaler eller genom att på andra vis bistå kommunen så att man kan bedriva verksamhet i ändamålsenliga lokaler.

2.2 Bistå i kommunens fastighetsfrågor och stärka de kommunala förvaltningarna som hyresgäster: Bolaget ska, utöver att bedriva en kompetent och kostnadseffektiv fastighetsförvaltning, även kunna bistå kommunen med rådgivning i strategiska fastighetsfrågor och i fastighetsekonomi. Detta för att öka kommunens möjligheter att nyttja lokaler effektivt genom t ex samnyttjande, underhållspåverkan och energiförbrukning.

2.3 Vara en serviceinriktad och proaktiv hyresvärd: Bolaget ska vara en serviceinriktad och proaktiv hyresvärd som inhämtar god kunskap om hyresgästernas särskilda verksamhetsbehov avseende lokaler. Det ska uppnås genom en uppsökande och tät dialog med såväl kommunens lokalförsörjningsenhet som med de olika kommunala förvaltningarna och kommunstyrelseförvaltningen.

2.4 Långsiktigt hållbart fastighetsäggande: Bolaget ska utöva ett långsiktigt hållbart ägande av fastigheter. Detta genom att tillämpa livscykelperspektiv på investeringar i projekt och underhåll, genom att arbeta med energieffektiviseringar och annan teknisk utveckling av fastigheterna samt genom väl avvägda miljö- och klimatinvesteringar.

2.5 En attraktiv arbetsgivare: Bolaget ska vara en attraktiv arbetsgivare genom att erbjuda en arbetsmiljö som främjar hälsa, trivsel och kontinuerlig kompetensutveckling. Genom att utveckla medarbetare, chefer och organisationen som helhet stärker bolaget sin anpassningsförmåga och innovationskraft. Företagskulturen ska bygga på bolagets värdegrund; kompetens, respekt, ansvarstagande, serviceanda och samverkan.

Nedan följer en närmare beskrivning av vad de strategiska inriktningarna innebär i praktiken och hur bolaget ska arbeta med att uppfylla strategierna.

2.1 Kommunens primära resurs inom lokalförsörjning

Kommunala verksamheter hyr i dagsläget cirka 300 000 m² lokalarea (LOA) i de fastigheter som Tornberget äger. Det utgör ungefär 80% av den totala LOA som kommunens verksamheter nyttjar. Utöver lokalerna i Tornbergets fastigheter, nyttjar kommunen lokaler som finns i fastigheter som ägs direkt av kommunen samt inhyrda lokaler från privata fastighetsägare.

I kommunens Lokalförsörjningspolicy som antagits av kommunfullmäktige 2025-10-20 anger man målsättningen att bredare nyttja Tornbergets kompetens inom fastighetsförvaltning. Kommunen önskar nyttja bolagets tjänster även avseende förvaltning av kommunens direktägda fastigheter samt med förvaltningsstöd för in- och uthyrning av lokaler.

Med inhyrning avses här att bistå kommunen vid inhyrning av verksamhetslokaler från privata fastighetsägare. Med uthyrning avses att bistå kommunen med uthyrningen av kommunens lokaler eller fastigheter till privata aktörer.

För de fastigheter som ägs av kommunen utanför Tornbergets bestånd kan Tornberget exempelvis bistå med att upprätta underhållsplaner, energieffektiviseringar och effektiv teknisk såväl som administrativ förvaltning.

Att utöka bolagets förvaltningsuppdrag och gå mot att förvalta närmare 100 % av de lokaler som de kommunala verksamheterna använder är i linje med ägardirektiven och innebär en positiv tillväxt av bolagets verksamhet. Det stärker Tornbergets position i sitt uppdrag och stämmer med det som den strategiska planen beskriver. Bolagets målsättning är att kunna fullfölja det utökade uppdraget med i huvudsak befintlig organisation, genom omfördelning av resurser i bolaget.

2.2 Bistå i kommunens fastighetsfrågor och stärka de kommunala förvaltningarna som hyresgäster

Lokalkostnader och hyror utgör en betydande andel av den totala ekonomin i Haninge kommun. Det innebär att det är av stor vikt att kommunen nyttjar både de lokaler som hyrs från Tornberget och de övriga lokaler som man äger eller hyr såväl kostnadseffektivt som på ett strategiskt klokt vis.

I Tornberget finns funktioner och kompetenser inom hela värdekedjan för byggande, ägande och förvaltning av fastigheter. Genom att erbjuda bolagets kompetenser till kommunen, både för dess roll som fastighetsägare och för dess roll som hyresgäst, bidrar bolaget till en ökad total kostnadseffektivitet inom kommunkoncernen, samtidigt som vi säkrar en fortsatt framgångsrik fastighetsförvaltning och en god position för bolaget i framtiden.

Att stärka de kommunala förvaltningarna som hyresgäster kan ske exempelvis genom att bidra till ökat samnyttjande av lokaler, att anpassa och styra hyresgästens energiförbrukning och att minska underhållskostnader genom olika åtgärder.

2.3 Vara en serviceinriktad och proaktiv hyresvärd

I de Nöjd-Kund-Index (NKI)-mätningar som bolaget genomför regelbundet, framgår att Tornberget är en mycket uppskattad hyresvärd. Att fortsätta leverera en hög servicegrad och tillgänglighet har stor betydelse för att våra hyresgäster, d v s kommunens olika förvaltningar, ska kunna fortsätta se bolaget och de hyrda lokalerna som en tillgång för deras verksamheter.

Utöver ett bra reaktivt arbete vid t ex felanmälningar eller önskemål om anpassningar av lokalerna, ska Tornberget bli ännu bättre på att förstå hyresgästernas verksamheter och därmed behov avseende lokalernas funktioner och utformning.

För att stärka bolagets kunskaper och insikter i hyresgästernas framtida behov införde bolaget 2025 ett nytt arbetssätt med in- och omvärldsbevakning samt intressentdialog. Inledningen i arbetet utgörs av en heldag för ledningsgruppen med in- och omvärldsanalys. Därefter hålls separata möten med kommunens lokalförsörjningsenhet och de olika förvaltningarna som hyr lokaler, i mindre forum om ca 6-8 personer med representanter för Tornberget och förvaltningsledningarna. I mötena hålls fördjupade samtal om de framtida lokalbehoven. Såväl relevanta trender i omvärlden som förändrade funktionsbehov avhandlas och fångas upp, för få en god insikt i hur bolaget på bästa sätt ska utveckla och förvalta fastighetsbeståndet för att möta behoven.

Avsikten är att arbetet med in- och omvärldsanalys samt intressentdialog ska genomföras varje år, även om det inte behöver leda till att den strategiska planen måste justeras årligen.

2.4 Långsiktigt hållbart fastighetsägande

Fastigheter – i betydelsen byggnader och lokaler – är tillgångar som rätt byggda och förvaltrade kan ha livscyklar om 50 år eller mer för de olika komponenterna (ända upp till flera hundra år för grund och stomme). Det är därmed viktigt att arbeta med långsiktiga ekonomiska överväganden både vid nybyggnad och vid förvaltning av bolagets fastigheter och lokaler. Utöver strikt ekonomiska ställningstaganden har alla fastighetsägare – privata såväl som offentliga – ett ansvar att göra kloka val och investeringar inom miljö, klimatanpassningar och energieffektivitet.

Tornberget förhåller sig till Haninge kommuns Miljö- och klimatprogram och arbetar där utöver utifrån en egen Miljöpolicy och en Klimat- och energistrategi.

Bolagets fastighetsförvaltning ska präglas av långsiktigt ansvarsfulla beslut avseende fastigheternas framtida värde, såväl som kloka val avseende miljö, klimatanpassningar och ökad biologisk mångfald.

2.5 En attraktiv arbetsgivare

Tornberget är en attraktiv arbetsgivare där engagerade medarbetare och chefer trivs, utvecklas och mår bra. Det visar bl a bolagets mätningar av medarbetarnas trivsel med certifiering enligt GPTW (Great Place to Work), bolagets låga personalomsättning samt intresset för de lediga tjänster som bolaget utlyser.

Att fortsätta vara en attraktiv arbetsgivare med en sund, trygg och tillitsskapande företagskultur är av yttersta vikt för att möta bolagets utmaningar. Bolaget kan förväntas möta ökande krav på både volymen i förvaltningsuppdraget och flexibiliteten mellan olika sorters uppdrag, likväl som på enskilda medarbetares kompetens i den tekniska och digitala utvecklingen för fastighetsbranschen.

Från bolagets ledning med styrelse, vd och ledningsgrupp via avdelningarna till alla medarbetare ska bolaget bygga vidare på Tornbergets gemensamt framarbetade värderingar och leva dem dagligen i både ledarskap och medarbetarskap.