

Affärsplan 2020–2023

**Sollentuna
Kommunfastigheter AB**



Innehåll

1. Välkommen till SKAB!	3
2. Bakgrund	4
3. Förutsättningar	4
4. Sammanfattning av Ägardirektiv	4
5. Vision, Affärsidé och Värdegrund	5
6. Målgrupper	6
7. Nuläge	7
a. SWOT	7
b. Organisation	8
8. Mål, strategi och nyckeltal	10
a. Nöjda kunder	13
b. Ekonomisk stabilitet	14
c. Hållbar utveckling	15
d. Attraktiv arbetsplats	16
9. Tillsammans tar vi ansvar	17
Bilaga 1: Sammanställning av Nyckeltal	18

1. Välkommen till SKAB!

SOLLENTUNA KOMMUNFASTIGHETER AB är det yngsta bolaget i Sollentuna kommunkoncern. Trots vår ringa ålder har vi ett gediget kunnande och stor passion för vårt uppdrag: vi äger egna fastigheter samt förvaltar och utvecklar kommunens verksamhetsfastigheter, till exempel skolor, förskolor, gruppboenden och kulturfastigheter. Vi brinner för att tillhandahålla verksamhetsstöttande lokaler som på bästa sätt skapar förutsättningar för Sollentuna kommun att utveckla sina viktiga verksamheter som exempelvis skola, omsorg och fritidsaktiviteter. ■

Varmt välkommen till oss,
Andreas Hellström,
VD SKAB

Vad vi gör

Sollentuna kommunfastigheter, SKAB, förvaltar och utvecklar idag bland annat cirka 50 skolor och förskolor, 15 gruppboenden och sju äldreboenden i Sollentuna kommun. Det omfattar totalt cirka 290 000 kvadratmeter. Vi strävar ständigt efter att skapa en attraktiv plats för elever, äldre och personer med funktionsnedsättning genom om-, till- och nybyggnationer.



2. Bakgrund

UTÖVER SKAB:S 18 st. direktägda fastigheter (2019-12-04) ska bolaget förvalta de bebyggda fastigheter som ägs av Sollentuna kommun. Detta sker genom både teknisk och ekonomisk förvaltning av kommunens lokaler. Central del i uppdraget att förvalta kommunens lokaler är att *bolaget ska tillhandahålla ändamålsenliga lokaler till de brukande enheterna och underlätta för enheterna att nyttja lokalerna på kostnadseffektivt sätt* (förvaltningsavtal § 6).

Lydelsen ovan innebär att bolaget i mångt och mycket ska behandla kommunens fastigheter på samma sätt som för bolagets egna fastigheter, att tillhandahålla så ändamålsenliga lokaler till så låg kostnad som möjligt. Förvaltningsavtalet omfattar 177 st. förvaltningsobjekt.

Utöver att förvalta kommunens fastigheter ska SKAB även genomföra projektledning av alla ny-, till- och ombyggnationer för såväl SKAB:s egna fastigheter såväl som för kommunens fastighetsbestånd. ■

4. Förutsättningar för SKAB 2020

DÅ SKAB ÄR ett nystartat bolag med höga ambitioner behöver bolaget under en tid framöver fokusera på att bygga upp fungerande interna processer och rutiner. I affärsplanen fokuserar vi främst på år 2020, de mål som bolaget identifierat kommer att dock att mätas under flera år framöver. Avsikten är att under kommande år arbeta fram långsiktiga strategier som stöttar de uppsatta målen. ■

3. Sammanfattning av ägardirektiv

- ▶ Bolaget ska aktivt engageras som ett verktyg för kommunen i förvaltning, produktion samt utveckling av verksamhetsfastigheter och kommersiella fastigheter.
- ▶ Bolaget ska medverka till att Sollentuna kommun utvecklas till en attraktiv verksamhets-, närings- och bostadsort.
- ▶ Bolaget ska genom ny-, om- och tillbyggnation, förvärv eller extern inhyrning tillgodose kommunens behov av LSS-boenden, särskilt boende, HVB-boende, för-, grund- och gymnasieskolor, kultur- och fritidsfastigheter eller anläggningar och kontorslokaler för administration och annan kommunal verksamhet. Bolaget får, i mindre omfattning, äga och förvalta bostadsfastigheter.
- ▶ Bolaget ska förädla och optimera fastighetsportföljen genom nyproduktion, förvärv, byte och försäljning av fastigheter.
- ▶ Bolaget ska förvalta kommunens fastigheter i den omfattning som anges i drift- och förvaltningsavtal mellan kommunen och bolaget.
- ▶ Bolaget ska bidra till ett hållbart samhälle genom att kontinuerligt arbeta med socialt-, miljö- och klimatansvar. ■

5. Vision, affärsidé och värdegrund

Vision

Visionen ska fungera som en röd tråd som präglar hela verksamheten och som tydligt visar vad företaget försöker att åstadkomma, både på kort sikt och i framtiden.

”**Samhällsfastigheter som bidrar till ett bättre Sollentuna.**”

Affärsidé

Affärsidén anger vad företaget gör. Därmed utesluts också vad företaget inte gör. Det leder till fokusering på kärnverksamheten.

”**SKAB bidrar till ett bättre samhälle och rikare kulturliv genom att förvalta, producera samt utveckla effektiva och verksamhetsstöttande samhällsfastigheter i Sollentuna.**”

Värdegrund

En värdegrund beskriver företagets mest grundläggande och tidlösa värderingar. Syftet är att vägleda det dagliga arbetet inom företaget.

SKAB står för:

- ▶ **Samhällsnyttiga**
- ▶ **Kundfokuserade**
- ▶ **Ansvarstagande**
- ▶ **Bra bemötande**

Detta speglas i allt vi gör, hur vi bemöter våra kunder, hur vi kommunicerar mot våra olika målgrupper, samt hur vi är mot varandra internt inom bolaget. ■

6. Målgrupper

SKAB:S MÅLGRUPPER UTGÖR intressenter utifrån olika perspektiv. Att arbeta för brett med kommunikation blir kostsamt och ineffektivt. Därför har vi ringat in våra primära och sekundära målgrupper som vi bör arbeta med.

Primära målgrupper: kunder, medarbetare & entreprenörer

- ▶ Befintliga hyresgäster av verksamhetslokaler inkl. personal som arbetar i våra lokaler så som t.ex. lärare
- ▶ Befintliga hyresgäster av kommersiella lokaler
- ▶ Befintliga hyresgäster av kulturfastigheter
- ▶ Befintliga medarbetare på SKAB
- ▶ Beställare & uppdragsgivare i Sollentuna kommun
- ▶ Befintliga entreprenörer

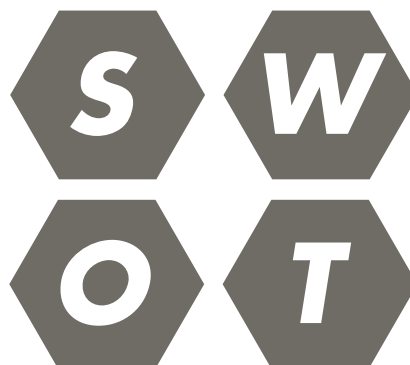
Sekundära målgrupper: intressenter

- ▶ Vårdnadshavare & besökare till elever på skolor och förskolor
- ▶ Invånare i Sollentuna kommun (vid t.ex. ombyggnation)
- ▶ Potentiella hyresgäster av kommersiella lokaler
- ▶ Potentiella hyresgäster av kulturfastigheter
- ▶ Föreningsliv i Sollentuna
- ▶ Näringsliv & konsumenter i Sollentuna
- ▶ Medarbetare och politiker inom Sollentuna kommun
- ▶ Samhällsfastighets- och fastighetsbranschen ■

7. Nuläge

7A. SWOT

SWOT-analysen beskriver företagets styrkor och svagheter internt, samt de möjligheter och hot som vi ser i vår omvärld, som påverkar oss nu eller som potentiellt kommer att påverka oss. SWOT-analysen hjälper oss att prioritera och fokusera på rätt aktiviteter och insatser de närmaste åren. ■



Styrkor (Strength)

- ▶ Kompetent och driven personal
- ▶ Kommunägd: Seriös och långsiktig ägare, med lokal förankring
- ▶ Eget bolag: kan forma och påverka företaget

Möjligheter (Opportunities)

- ▶ Tillväxt i Sollentuna
- ▶ Möjlighet att förtydliga samarbetet med kommunen, kring tydlig gemensam målbild och standard
- ▶ Eget bolag ger nya möjligheter

Svagheter (Weaknesses)

- ▶ Ung organisation: processer, rutiner och systemstöd saknas – jobbar ej så effektivt som behövs
- ▶ Till viss del otillräckliga resurser/budget för att möta förväntningarna
- ▶ Svagt varumärke

Hot (Threats)

- ▶ Den demografiska utvecklingen i Sverige och i Sollentuna: fler unga och äldre, färre i arbetsför ålder
- ▶ Tillväxten i kommunen: ställer högre krav på oss
- ▶ En svagare konjunktur

7 b. Organisation

FÖR ATT SKAPA en framgångsrik och välmående organisation krävs långsiktighet, helhetssyn och ett systematiskt arbete.

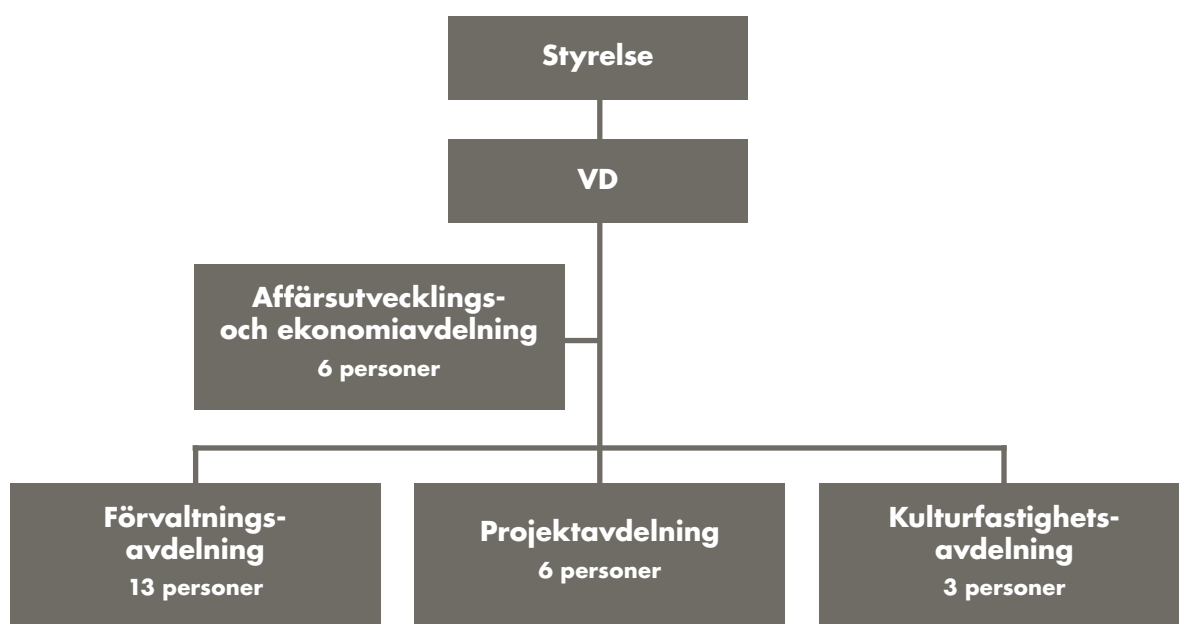
Med vår organisation menar vi SKAB:s medarbetare och styrelse, som arbetar med varandra, beroende av varandra, med gemensamt syfte och/eller mål. För att lyckas med det krävs en tydlig organisationsstruktur som stödjer den strategiska riktningen, med tydliga roller och ansvar. Varje medarbetare ska kunna luta sig mot organisationen och få den hjälp och stöd som behövs för att kunna utföra sitt jobb och tillföra till mål och syfte. För detta krävs samarbete på ett strukturerat sätt, med processer, rutiner, roller och ansvar, som stöttar.

Den organisation som SKAB gick in i när personal gick över till bolaget 2019-01-01 utgår

i stort från den organisation verksamheten var organiserad i på trafik- och fastighetskontoret i Sollentuna kommun. Den största förändringen som dock gjordes i samband med personalövergången till SKAB var att placera förvaltning och utveckling av de kulturfastigheter SKAB förvaltar åt kommunen i en separat avdelning.

Under året som gått har flera nya tjänster tillkommit på SKAB för att stärka upp organisationen, såsom bolagsadministratör, driftcontroller, kommunikationsansvarig & ekonomicontroller. Utöver detta köper SKAB tjänster rörande HR, IT, Internservice, Inköp och Ekonomi från Sollentuna Kommun.

Nedan en skiss över SKAB som visar organisationen i december 2019. ■





BERGSHUSET

8. Mål, strategi & nyckeltal

SKAB ÄR ETT nystartat bolag, och vi kommer därför att det närmaste året fokusera på att utveckla bolaget, bygga struktur och skapa ordning och reda. Detta för att uppnå effektivitet och kvalitet i verksamheten, som en förutsättning för att uppnå våra fyra övergripande målsättningar: Nöjda kunder, Ekonomisk stabilitet, Hållbar utveckling samt att vara en attraktiv arbetsplats.

För att bidra till våra 4 övergripande mål, har varje avdelning arbetat fram avdelningsmål och strategier:

► **Förvaltningsavdelningen: Aktiv och hållbar förvaltning samt tät kunddialog.**

Förvaltningsavdelningen ansvarar för förvaltningen av kommunens och SKAB:s fastigheter. Målet är att ha effektiv och hållbar fastighetsförvaltning. Förvaltningen ska genomsyras av förutsägbarhet av exempelvis underhållsåtgärder och fastighetsägarinitierade investeringar, samt kvalitetssäkrande myndighetskrav och generellt fastighetsägaransvar. För att förvaltningen ska vara effektiv och säker behöver förvaltningsavdelningens stödsystem moderniseras och i vissa fall digitaliseras. Ytterligare utvecklingspotential är att SKAB möjliggör ett övertagande av ansvar för vissa fastighetsrelaterade tjänster som idag ligger på hyresgästerna, vilket förhoppningsvis kommer att avlasta verksamheterna så de kan fokusera än mer på sina grunduppdrag. Alltid i tät dialog med kunderna.

► **Projektavdelningen: Effektiv fastighetsutveckling utifrån överenskommen standard.**

Projektavdelningen ansvarar för ny-, om- och tillbyggnationer av fastigheter ägda av SKAB och Sollentuna kommun. Målet är att producera och renovera ändamålsenliga och verksamhetsstöttande lokaler på ett hållbart sätt, till rätt kostnad & kvalitet. För att hålla nere kostnaderna för produktion, utan att minska på kvalitet, måste avdelningens fokus de närmaste åren vara att finslipa processer, arbetssätt, rutiner och samarbeten och implementera en standard. Avdelningen ska vara en lärande organisation där varje ny- och ombyggnation bidrar till ökad kunskap, en kunskap som tas vidare till nästa byggnation.

► **Kulturfastighetsavdelningen:
Varsam och hållbar förvaltning med
fokus på att bevara kulturarvet.**

Kulturfastighetsavdelningen ansvarar för att förvalta och utveckla de kulturfastigheter som Sollentuna kommun äger. Arbetet sker genom att kartlägga, besikta och på sikt renovera och hyra ut bland annat torp, gårdar och Edsbergs slotts byggnader. En del byggnader har ett stort behov av underhåll och har därför stått tomma under en längre tid. Målet är att bevara kommunens kulturarv genom att på ett varsamt sätt förvalta varje byggnad efter sina förutsättningar och bevara karaktären genom minsta möjliga ingrepp, förhindra skador och arbeta med traditionella material och traditionell teknik. Fastigheterna ingår i den offentliga miljön som berör oss alla och karaktärsdragen i de olika byggnaderna och bebyggelsemiljöerna har därför stor betydelse. Förvaltning av kulturarvet kräver kunskap och ett varsamt förhållningssätt hos fastighetsägaren, hyresgästen och entreprenören.

► **Affärsutvecklings-
och ekonomiavdelningen:**

Ansvarar för att stötta verksamheten och styrelsen, göra SKAB mer synligt mot utvalda målgrupper, samt följa upp bolagets ekonomiska ställning. Målet är att bygga upp och implementera tydliga och effektiva strategier, processer och rutiner, som stöttar verksamheten på bästa sätt.

SKAB:s mål för hela verksamheten är att skapa samhällsnytta och långsiktiga värden för kunder, medarbetare, samhälle och ägare. Våra mål utgör också ramverket för de handlingsplaner och aktiviteter för avdelningar och medarbetare som sätts varje år. ■

8 a. Nöjda kunder

SKAB SKA ARBETA målmedvetet och strukturerat för att få nöjda kunder. Det är grunden i vår verksamhet, varför vi finns till.

SKAB:s kunder har en komplex vardag, där SKAB är en av många partners som behövs för att stötta kundens målsättningar. Vi ser ett behov av att förtydliga vår verksamhet, vad kunderna kan förvänta sig av oss, och vad som inte ingår i vårt uppdrag (gränsdragning). Detta kan idag vara otydligt för kunden, varför vi behöver förtydliga detta för att underlätta för dem. Vår strategi innebär tät kunddialog, samt förtroendeskapande, relevant och hjälpsam kommunikation i såväl kundmöten som nya kanaler.

Vår målsättning är att kunderna ska bli mer nöjda. Vi mäter kundnöjdheten genom en gedigen NKI-undersökning vartannat år. Utöver denna avser vi att mäta kundnöjdhet mer kontinuerligt, där det är passande, som mindre temperaturmätare. Det ger oss indikationer på kundens behov, vad vi behöver förtydliga eller prioritera, vad vi kan hantera proaktivt, till nästa större NKI-mätning.

Nedanstående nyckeltal används för att följa upp målet Nöjda kunder. Inför 2021 är avsikten att få en mer nyanserad bild av våra hyresgästers åsikter genom att inkludera även kulturfastigheter. ■

Nyckeltal/indikator	Utgångsvärde 2019	Mål 2021	Mål 2023
NKI: Förvaltade fastigheter åt Sollentuna kommun	47	>50	55
NKI: kulturfastigheter	–	Första mätning	
NKI: SKAB:s egna fastigheter	34	>42	50

8 b. Ekonomisk stabilitet

ATT UPPFYLLA ÄGARDIREKTIVETS regleringar om bolagets ekonomi är av hög vikt.

Bolaget ska:

- ▶ ha en långsiktigt hållbar lönsamhetsnivå
- ▶ klara verksamheten utan kapitaltillskott från ägaren
- ▶ ha en soliditetsnivå om minst 25 %.
- ▶ ha en kassalikviditet om minst 100 %.

Uppfyller bolaget ovanstående ekonomiska grundar har bolaget en stabil grund vilket säkrar upp verksamheten på lång sikt. Målet är att ha en kostnadseffektiv förvaltning vilket möjliggör den hyresmodell som används mot kommunala hyresgäster. Vi kommer även att fokusera på att utveckla effektiva processer och rutiner kring

ekonomisk uppföljning och rapportering för att stötta verksamheten. Under 2020 kommer bolaget att arbeta fram strategi och mål med vårt fastighetsinnehav/förvaltning.

Uthyrning av lokaler i SKABs fastighetsbestånd där kommunen eller dess bolag är kund ska ske till självkostnad och principerna för självkostnad och hyressättningen regleras i *Regler för inhyring och hyressättning inom Sollentuna kommun-koncern* som antogs av KF 2018-09-20. Lokaler som hyrs ut till övriga kunder ska hyras ut till marknadshyra.

Nedanstående nyckeltal kommer att mätas på SKAB:s fastighetsbestånd. Avsikten med nyckeltalen är att mäta hur effektiva vi är på att förvalta våra fastigheter samt säkerställa att bolaget har en stabil grund. ■

Nyckeltal/indikator	Utgångsvärde 2019 (utfall T2)	Mål 2021	Mål 2023
Vakansgrad* (outhyrd yta/ uthyrningsbar yta) SKAB:	4,3 %	<5 %	<5 %
Driftkostnad* (kr/kvm) SKAB: (sep 2018 – aug 2019)	429	429**	429**
Kassalikviditet	142 %	>100 %	>100 %
Soliditet	52 %	>25 %	>25 %

*) Nyckeltalen mäts på lokalarea, vilket motsvarar uthyrningsbar yta.

***) Målet är bibehållen driftkostnad jämfört med 2019 plus indexreglering (SCB "Labour Cost Index", LCI)

8 c. Hållbar utveckling

SKAB SKA MEDVERKA till en ekologiskt, socialt och ekonomiskt hållbar utveckling. Miljötänkande ska integreras i beslutsfattande i all verksamhet. SKAB:s miljöarbete är en långsiktig process, som bygger på ständiga förbättringar med vid varje tidpunkt gällande miljölagstiftning som grund.

Vi följer Sollentuna kommuns handlingsplan med Agenda 2030. Det övergripande och kommunicerade målet för Sollentuna kommun är: *2040 ska alla utsläpp av växthusgaser från Sollentuna vara helt borta. 2030 ska kommunens egna verksamheter ha noll-utsläpp.*

I handlingsplanen framgår att kommunens bolag själva väljer ut de mål som är relevanta för deras verksamhet. SKAB har valt ut följande mål (direkt hämtade ur kommunens handlingsplan):

4.a Bygga och förbättra utbildningsmiljöer som är anpassade för barn och personer med funktionsnedsättning, samt tar hänsyn till jämställdhetsaspekter och därmed erbjuder en trygg, fredlig, inkluderande och ändamålsenlig lärandemiljö för alla.

7.3 Till 2030 fördubbla den globala förbättringstakten vad gäller energieffektivitet.

11.4 Stärka insatserna för att skydda och trygga världens kultur- och naturarv.

12.7 Främja hållbara offentliga upphandlingsmetoder, i enlighet med nationell politik och nationella prioriteringar.

I bolagets verksamhet är det viktigt att ta hänsyn till på miljö- och klimatfrågor vid nyproduktion av fastigheter samt vid förvaltning av befintligt bestånd.

SKAB ska leverera ändamålsenliga lokaler, där inomhusklimatet är en av de viktigaste faktorerna. I den dagliga driften har SKAB och dess entreprenör ett gemensamt fokus på inomhusklimat via optimering av inomhustemperatur och luftflöden, vilket i många fall leder till energieffektivisering.

En markant del av energianvändningen ligger i det äldre fastighetsbeståndet. I underhållspleneringen så har SKAB fokus på energieffektiverande åtgärder, ofta i samband med andra underhållsåtgärder.

Nedanstående nyckeltal används för att följa upp målet Hållbar utveckling. Avsikten med nyckeltalet är att mäta hur effektiva vi är på att optimera energianvändningen i våra fastigheter. ■

Nyckeltal/indikator	Utgångsvärde 2019	Mål 2021	Mål 2023
Mediaförbrukning SKAB:s fastigheter (kWh/kvm**, punkt 7.3 Agenda 2030)	150	132 (-12 %)	120 (-20 %)

*) Utgångsvärdet för detta nyckeltal är helårsvärdet för 2018.

***) Kvm räknas som Atemp, vilket utgör den invändiga arean för våningsplan, vindsplan och källarplan som värms till mer än 10° C i byggnaden



ROTEBROHALLEN

8 d. Attraktiv arbetsplats

VI SOM ARBETAR på SKAB idag är de bästa ambassadörerna för att marknadsföra bolaget för framtida medarbetare!

De stora vinnarna i kampen om duktiga medarbetare är de organisationer som har tydliga värderingar och sund kultur där medarbetarna:

- ▶ *har roligt – trivs med sina kollegor och känner intresse för sina arbetsuppgifter*
- ▶ *har bra chefer och känner meningsfullhet i sina arbetsuppgifter*
- ▶ *blir sedda och ser sin del i ett större sammanhang*

Vårt övergripande mål är att vara en attraktiv arbetsplats med en effektiv organisation och motiverade medarbetare som kan tillföra till företagets mål och vision. Ett första steg för att

närma oss målet är att börja arbeta med våra gemensamma värderingar, vad vi står för, som måste förankras i hela organisationen. Utöver detta krävs ett samarbete på ett strukturerat sätt, med processer, rutiner, roller och ansvar, som stöttar.

Det interna sociala ansvaret är högt prioriterat för SKAB, för att säkerställa att de enskilda anställda har en bra arbetsmiljö ur både fysiska som psykologiska perspektiv. Vi ser att det är viktigt att det finns en hälsosam balans mellan arbete och återhämtning, samt förutsättningar för friskvård. Det ska även finnas en hälsosam balans mellan olika kön, åldrar, etnicitet och religioner på arbetsplatsen.

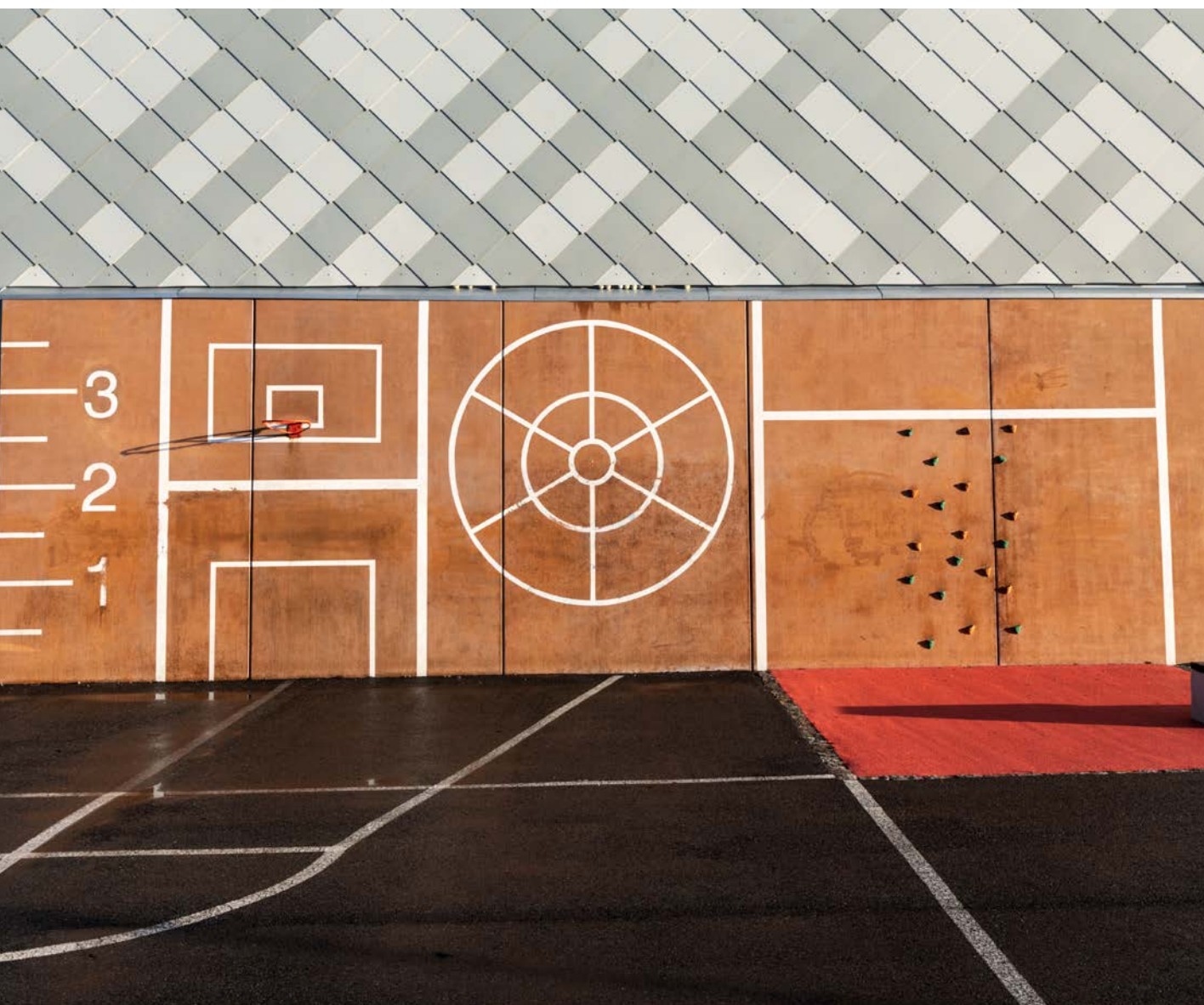
Bolaget kommer under 2019 påbörja medarbetarundersökningar för att få en nulägesbild. ■

Nyckeltal/indikator	Utgångsvärde 2019	Mål 2021	Mål 2023
Medarbetarindex (NMI)	67,6	>70	75
Sjukfrånvaro (%)	1,15% (jan-okt 2019)	<4%	<4%
Personalomsättning (%)	10% (jan-okt 2019)	<15%	<15%

9. Tillsammans tar vi ansvar!

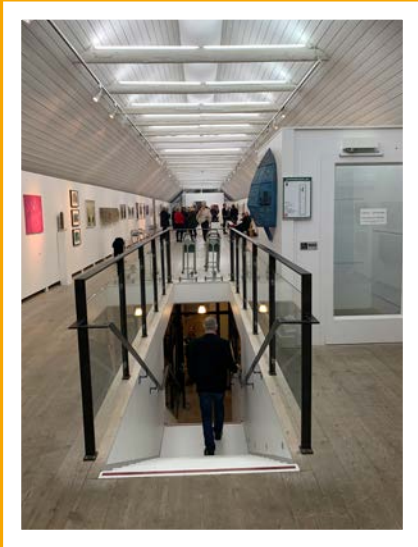
AFFÄRSPLANEN HAR ARBETATS fram av en projektgrupp med ledningsgruppen och kommunikation- och controllerfunktionerna. Affärsplanen beslutas av SKAB:s styrelse inför varje nytt arbetsår, och därefter tar bolagets tjänstemannakar över stafettpinnen. Med början av 2020 ska SKAB arbeta med att implementera och förankra mål och strategier i hela organisationen. Ledningsgruppen, tillsammans med medarbetarna,

ska ta fram handlingsplaner med aktiviteter som bidrar till att uppfylla de övergripande målen. Aktiviteterna kan med fördel verka mot de fastställda nyckeltalen men kan också verka mer generellt inom ett eller flera övergripande mål. Utifrån affärsplanen och handlingsplanen med dess aktiviteter, kan sedan personliga mål sättas och följas upp, för att säkerställa att alla arbetar åt samma håll. ■



Appendix. Sammanställning av nyckeltal

Nyckeltal/indikator	Utgångsvärde T2 2019	Mål 2021	Mål 2023
Nöjda kunder			
NKI (Totalindex), förvaltade fastigheter åt Sollentuna kommun	47	>50	55
NKI (Totalindex), kulturfastigheter	Finns ej	Första mätning	
NKI (Totalindex), SKABs egna fastigheter	34	>42	50
Stabil/ansvarsfull ekonomi			
Vakansgrad (outhyrd yta/uthyrningsbar yta)	4,3 %	<5 %	<5 %
Driftkostnad (kr/kvm)	429	429	429
Soliditet (%)	52 %	>25 %	>25 %
Kassalikviditet (%)	142 %	>100 %	>100 %
Hållbarhet: miljö- & klimatpåverkan			
Mediaförbrukning SKAB:s innehav (kWh/kvm)	150	132	120
Attraktiv arbetsgivare			
Medarbetarindex (NMI)	67,6	>70	75
Sjukfrånvaro (%)	1,15 % (jan-okt 2019)	<4 %	<4 %
Personalomsättning (%)	10 % (jan-okt 2019)	<15 %	<15 %





SKAB

SOLENTUNA KOMMUNFASTIGHETER AB

Postadress
191 86 Sollentuna

Webbplats
www.skab.se