



EKSJÖBOSTÄDER



KOMMUN  
FASTIGHETER

# Företagsplan 2009–2014

– producerad av medarbetarna,  
företagsledningen & styrelserna

# Företagsplan 2009–2014



Eksjöbostäder AB & Eksjö Kommunfastigheter AB

Producerad av medarbetarna,  
företagsledningen och styrelserna

Fastställd av styrelserna  
Eksjö den 12 januari 2009



# Innehåll och bilagor

1. Programförklaring.....	5
2. Bakgrundsfakta.....	7
3. Marknadsförutsättningar.....	10
4. Ägarförutsättningar.....	14
5. Helhetssystemet.....	16
6. Affärsidén.....	17
7. Målsättningar.....	18
8. Organisationsmodell.....	21
9. Strategier.....	24
10. Flerårsbudget Eksjöbostäder 2009–2014.....	28
11. Flerårsbudget Kommunfastigheter 2009–2014.....	29
12. Summering 2009–2014.....	30
13. Våra principer.....	32
14. Nolltolerans.....	34
15. SWOT-analys.....	36
16. Handlingsplan per funktion.....	38
Fastställande av styrelserna.....	39



**Bilagor** finns i separata dokument:

1. Bolagsordning
2. Ägardirektiv
3. Samordning av lokalerna – Eksjö Stadshus AB
4. Visionen Eksjö 2020
5. Marknadsanalysen Eksjö 2008
6. Historik Eksjöbostäder och Eksjö Kommunfastigheter



# 1. Programförklaring

DENNA PLAN har tagits fram i samarbete med alla 43 medarbetarna och styrelserna. De flesta av idéerna har framkommit under intervjuer med var och en, vid de båda Framtidsdagarna och under efterföljande grupparbeten och avstämningar. Alla har verkligen bidragit med värdefulla bitar och min roll har varit att pussla ihop detta till denna företagsplan som nu lägger grunden till hur vi skall bli Sveriges mest effektiva fastighetsföretag.

## Att dra åt samma håll

Syftet med företagsplanen är att beskriva kursen, vad vi vill och åt vilket håll vi skall. Planen skall användas som ett styrinstrument så att alla medarbetare, kunder, ägare och ekonomin drar åt samma håll. Mycket av det som görs idag är bra och det skall vi fortsätta med. Det är viktigt att vi inte glömmer bort alla bra saker som skett under åren och vad vi gjort för att vara där vi är nu. Det är detta som är utgångsläget. Att bygga vidare från dagens läge.

En grundbult i mitt ledarskap är allas medverkan och påverkan. Organisationer är beroende av nya idéer och ett starkt engagemang för att kunna utvecklas. Därför skall du aldrig tveka att agera. Det är bättre att göra fel som rättas till än att inte göra någonting alls.

## Genomförandeförmåga

Företagsplanen har höga mål och ambitioner, det är sant. För att infria dessa behövs laganda

och samarbete så att vi använder våra resurser på ett smäländskt och proffsigt sätt. Vi skall bli minst lika bra som de bästa byggföretagen NCC, Skanska och Peab när det gäller effektivitet, genomförandeförmåga, lönsamhet och kvalitet. Idag uppskattar jag att vi ligger cirka 20 procent efter. Det är en oschysst jämförelse eftersom förutsättningarna är olika. Men gapet är ingalunda omöjligt att överbrygga i och med att vi har kapaciteten.

Ett viktigt moment är att alla lär sig affärsidén och dess innebörd, så att vi kan fylla begreppen Modernitet, Välskött, Kostnadseffektivitet och Miljömässighet med konkreta aktiviteter varje

dag. Experter brukar säga att de främsta företagen i världen lever sin affärsidé, de utstrålar andemeningen och får på så sätt mycket gjort och respekt från omgivningen. Det blir lite som det ryska hockeylaget på 1980-talet med sitt klappklapp spel utan chans för motståndarna.

Företagsplanen har givna förutsättningar som sätts av marknaden och våra ägare. Det är innanför denna ram som vi skall förnya och effektivisera oss. Dessa begränsningar är inte till några nackdelar. Tvärtom, det ger oss en tydlig spelplan och gör så att vi kan fokusera på vårt övergripande mål.

## Helhetssystem

Alla skall alltid känna att man kan påverka företaget. Kedjan är inte starkare än sin svagaste

»Alla kan påverka företaget«

länk. Det går alltid att bli bättre. Glöm aldrig att lyfta fram dina idéer, det är så vi går framåt. Du får alltid snabb respons. Företagsplanen avser både Eksjöbostäder (Ebo) och Eksjö Kommunfastigheter (Ekfab. Planen gäller i fem år och varje år uppdateras nya handlingsplaner som är kopplade till denna plan. Företagsplanen är stammen på eken och där grenverket utgörs av respektive avdelnings budget/handlingsplan och där löven är de konkreta aktiviteterna som vi alla gör dagligen. Rotsystemet är vår företagskultur och historia. Allt skall hänga samman i denna näringskedja. Lövet är kopplat till rotsystemet. När allt hänger ihop blir vi effektiva.

Mycket är vunnet med en **plan**, men det riktiga jobbet börjar nu. Vi ska genomföra våra företagsplaner och visa att planen gör skillnad när den omsätts i praktiken. ■

Eksjö den 12 januari 2009



THORBJÖRN HAMMERTH



## 2. Bakgrundsfakta (avser 2008)

Faktor	Eksjöbostäder	Eksjö Kommunfastigheter	Totalt
Antal anställda	26	17	43
Nettoomsättning	85	49	134
Resultat	4	1	5
Soliditet	20	2	
Förvaltnadsyta	98 171	97 105	195 276
Ägda fastigheter	1 391 bostäder	46 objekt (skolor, äldreboende, sport, övriga)	
Lånestock	208 mkr	243 mkr	451 mkr
Uppvärmningssystem	Fjärrvärme	Fjärrvärme, bergvärme, elpanna	
Fastighetsbestånd	Endast tätort	Hela kommunen	
Balansräkning	282 mkr	262 mkr	544 mkr
Genomsnittlig hyra	775 kr/kvm	448 kr/kvm	

BÅDA FÖRETAGEN har tillsammans 43 anställda och en gemensam nettoomsättning på 134 mkr, avser 2008. Balansomslutningen är på drygt en halv miljard kronor. 34 personer jobbar i kärnprocessen som fastighetsansvariga, hantverkare, uthyrare och städare samt ledarna för dessa funktioner. 9 personer jobbar i stödprocessen med ekonomi, teknik/miljö och bygg samt företagsledning. Båda företagen säljer tjänster till externa företag som förvaltare, ekonomistöd, fastighetsskötsel och fastighetsassistans.

### Behov av förändring

Eksjöbostäder är välskött och har en god soliditet kring 20 procent. Resultatet ligger kring fyra

mkr trots en mycket konkurrenskraftig hyresnivå som ligger under såväl läns- som riksnittet.

Eksjö Kommunfastigheter har däremot en alldeles för låg hyresnivå och därmed ett svagt resultat och låg soliditet. I hyran ingår emellertid inte uppvärmning, el, vatten eller annan mediakostnad. Dessa kostnader står verksamheterna för.

Underhållsbehovet ligger arligen på 11 mkr mot dagens nivå kring 8 mkr. När det gäller Eksjö Kommunfastigheter kommer flera fastigheter att säljas för att på så sätt rusta de fastigheter som blir kvar. Även internräntan, amortering och avskrivningsreglerna ses över. Båda bolagen äger tillsammans 86 fastigheter på cirka 200 000

kvadratmeter bostads- och verksamhetsyta. I kommunen finns förutom dessa fastigheter ett industribolag och cirka 90 restfastigheter som idag förvaltas av samhällsbyggnadssektorn. Målet på sikt bör vara att integrera alla fastigheter som kommunen äger i ett fastighetsföretag. Eksjöbostäder har endast fastigheter inom tätorten. Däremot har Eksjö Kommunfastigheter skolor och äldreboenden i Mariannelund, Ingatorp, Hjaltevad, Hult, Höreda och Eksjö tätort.

Det finns 14 lån i Eksjöbostäder som vi skall ta ner till 10 stycken, med en räntenivå under 3,75 procent. När det gäller Eksjö Kommunfastigheter jobbar vi mot en revers och en internränta på 5 procent som vi skall sänka 2010.

Eksjöbostäder har alltså 1 391 lägenheter och de två vanligaste bostadsprodukterna är 2 rok och 3 rok. Dessa svarar för 70 procent av alla lägenheter. Bolaget har också 12 500 kvadratmeter lokaler samt 414 garage/carport och 735 bilplatser.

### **Lönsamma fastigheter**

Av bolagets 40 fastigheter är det 12 stycken som har ett minusresultat 2007. Sju av dessa har ett resultat på minus 100 000 kr eller mindre. Dessa bör omgående rättas till för att få ett positivt resultat. Stort fokus skall läggas på detta. I princip skall inga fastigheter gå med minus, med undantag av de relativt få fastigheter vi har med höga bokförda värden.

Här krävs en tydlig individualisering av våra fastigheter så att fler fastigheter blir lönsamma. Fastighetsbeståndet utgörs av blandade årgångar med stor spännvidd från 1700-talsbebyggelse, över till 1800-tal och sedan olika årgångar under 1900-talet. Flest antal lägenheter härrör från 1950-talet, följt av bebyggelse under 60- och 80-talet. Eksjöbostäder är 40 år 2009.

Bokfört värde på fastigheterna är 365 mkr och direktavkastningen (totalt resultat dividerat med bokfört värde) ligger på drygt 4 procent, vilket motsvarar ett försäljningspris på strax under 3 000 kr per kvadratmeter.

Kommunfastigheter har en relativt bred fastighetsportfölj. I fem fastigheter bedrivs äldreboende och i två inryms hemtjänstens hus och föreningen TTL. Dessa fastigheter förhys av sociala sektorn. Samtliga fastigheter utom TTL-fastigheten går med vinst, trots att dessa har relativt höga bokförda värden. Husen är också i mycket god kvalitet.

I 24 fastigheter bedrivs det skolverksamhet. Minst fyra av dessa kommer att försvinna under 2009. 19 fastigheter har ett negativt resultat. Denna verksamhet är med andra ord inte bra. Här krävs noggranna analyser och åtgärdsplaner för att komma till rätta med de röda siffrorna. Minst hälften av dessa skall gå med vinst vid företagsplanens utgång. De fyra skolorna som berörs av försäljning går sammantaget med ett minus på över 600 000 kr för 2007. Nästa utmaning är fastigheter som hyrs av samhällsbyggnadssektorn. Hit hör samtliga brandstationer, museum, sim- och sporthall, idrottsanläggning och vandrarhem samt nya biblioteket. Bara brandstationerna går 550 000 kr back 2007. Fornminnesgården och museet gick även de med minus 500 000 kr. Simhallen visar kraftigt röda siffror. Det enda som går plus är nya biblioteket. Så här kan vi inte ha det. Minst hälften av dessa fastigheter måste gå med vinst 2014.

### **Försäljning eller vinst**

Sist men inte minst, går även samtliga lägenheter som finns på Norrström och Elverket, som ägs av Eksjö Kommunfastigheter, med ett kraftigt minus på nästan 400 000 kr. Detta är heller inte acceptabelt. Antingen skall dessa hus säljas eller gå med vinst. Inget annat alternativ står till buds. Kommunfastigheter har alltså en ojämn portfölj som behöver förändras. Att så många fastigheter går med minus är fel. Här behöver samtliga hjälpas åt för att hålla nere kostnaderna och få upp intäkterna. Inga underhåll eller investeringar kan ske i dessa fastigheter förrän vi förändrat driftsnettot och finansnettot. ■



# 3. Marknadsförutsättningar i Eksjö kommun

## **Befolkningen**

Eksjös rötter går långt tillbaka. Staden fick sina stadsrättigheter år 1403 av Erik av Pommern och 2003 firades 600-årsjubileet. Det medeltida Eksjö låg cirka 500 meter sydväst om den nuvarande stadskärnan, mellan Breviksvägen och Bykvarn. 65 procent av byggnadsbeståndet i den centrala delen av staden är från tiden före 1900. Motsvarande siffra för Sverige i övrigt är 6 procent. Eksjö blev tidigt en militär- och ämbetsmannastad. Eksjös militära traditioner daterar sig till slutet av 1400-talet, då Ränneslätt började användas som militär mötes- och övningsplats. Militära förband övade sedan slutet av 1600-talet utanför staden. 1686 kom Kungliga Smålands kavalleriregemente att knytas fastare till Eksjö.

I Eksjö kommun bor drygt 16 300 invånare, varav drygt 10 000 i tätorten. Största årskullen är i åldern 50–59 år. Medelåldern i kommunen är 44,1 år vilket är något äldre än i Jönköpings län. Eksjö har färre personer i åldern 0–49 år och betydligt fler från 50 år och uppåt.

Befolkningen har haft en tillbakagång sedan 1991 då befolkningen låg på över 18 200 invånare. Vi har alltså tappat lika mycket folk som det bor i Mariannelund och Hult. Dessvärre pekar befolkningsprognoserna neråt och för 2017 kommer Eksjö att ha under 16 000 invånare om inte kommunen mobiliserar och samordnar alla resurser för att bryta denna utveckling. Problemet är att det föds för få barn och att kommunen har färre kvinnor i fertil ålder. Flyttnettot har däremot varit positivt under hela 2000-talet med ett undantag 2003. Här finns en god möjlighet,

kopplad till den starka lokala arbetsmarknaden, att locka inpendlare att bosätta sig där man jobbar. Tyvärr ser flyttnettot ut att bli negativt för 2008. Fokus bör bli fler bostäder, bättre kommunikationer och kulturevenemang.

## **Hushållen**

Den egentliga bostadsmarknaden utgörs av antalet hushåll i en kommun. I Eksjö finns cirka 8 400 hushåll. Störst hushållsgrupp är ensamstående som utgör drygt 50 procent. Yngre och äldre par utan barn svarar för 22 procent medan barnfamiljerna är ungefär lika stora. Minsta hushållsgruppen är ensamstående med barn som utgör sju procent av alla hushåll.

Sedan år 2000 har hushållen varit lika många som idag trots befolkningstappen. Detta beror på den så kallade hushållssplittringen och att andelen äldre som är ensamstående fortsätter att öka. Det viktigaste för oss som bostadsförvaltare är att förstå hushållens köpkraft. Varje hushåll har i genomsnitt 24 000 kr i månaden att leva på när skatten är dragen. Detta är precis 1 000 kr under rikssnittet. Mellan hushållen finns stora skillnader. Barnfamiljerna har cirka 40 000 kronor per månad att leva på medan nivån ligger på 12 000 kr i månaden för den ensamstående pensionären. Positivt är att Eksjö krympt inkomstgapet mellan kommunen och rikssnittet under hela 2000-talet.

## **Efterfrågan**

Eksjö har årligen en inflyttning på cirka 800 personer och en utflyttning på cirka 840 personer

sett över den senaste tioårsperioden. De sista åren har inflyttningen ökat på grund av att fler immigranter har bosatt sig här. Varje år är drygt 3 000 personer inblandade i olika bostadsbyten. 1 500 personer flyttar årligen lokalt inom kommunen och in- och utflyttningen är som sagt kring 1 500 personer i båda riktningarna. Marknaden finns alltså.

Två tredjedelar av alla bostadsbyten som sker görs i tätorten. De som flyttar till Eksjöbostäder förutom interna byten kommer från småhus. Bolaget har plus på den lokala marknaden. Det är fler som flyttar in än som flyttar iväg. Den vanligaste ålderskullen som flyttar in är 25–34 år och 20–24 år. Alltså relativt unga kunder som flyttar hemifrån eller sätter sitt första bo. Eksjöbostäder går också plus när det gäller långväga kunder. Inflyttningen kommer främst från Nässjö, Vetlanda, Jönköping, Aneby och Göteborg.

En stor möjlig inflyttar-grupp är alla pendlare. Dessa är 3 000 personer som åker in till kommunen från Nässjö, Vetlanda, Aneby, Vimmerby, Jönköping och Ydre varje dag. Totalt pendlar 1 700 Eksjöbor iväg till andra kommuner. Pendlingsnettot är alltså 1 300 personer.

### Bostadsutbudet

Eksjös tätort har en unik trähusbebyggelse, där två tredjedelar av det centrala bostadsbeståndet är byggt tidigare än 1900-talet. En unik miljö som saknar motstycke i Sverige.

Eksjö som helhet är en villakommun. Nästan två tredjedelar av alla bostäder utgörs av småhus, huvudsakligen äganderätt. Bostadsrätterna har en svag ställning och andelen privata hyresrätter är lägre än snittet. Eksjöbostäder har en marknadsandel på 16,1 procent. Snittet i Sverige ligger kring 21 procent för allmännyttan. I tätorten växer andelen till cirka 25 procent. En nor-

mal nivå som dock inte bör bli större så att den tar död på andra privata aktörer. Eksjöbostäder har cirka 50 procent andel av alla hyresbostäder i tätorten.

Bostadsproduktionen av hyresrätter och bostadsrätter har legat nere de sista 15 åren. Det enda som hänt är rivningen av 125 hyresrätter i Grevhagen. Inget nytt har alltså byggts förutom privata villor. Sedan 2000 har 72 nya villor byggts i kommunen.

### Arbetsmarknaden

Eksjö har en relativt stark arbetsmarknad med drygt 9 000 arbetstillfällen i kommunen. Flest jobb finns inom hälso- och sjukvården, tillverkningsindustrin och handeln samt försvarsmyndigheten. I kommunen finns flera stora arbetsgivare som Höglandssjukhuset, Försvarsmakten Ing 2, Eksjö kommun och polisverksamheten i nya lokaler från 2010, trähusleverantörerna Finndomo och Eksjöhus. De 20 största arbetsgivarna svarar för cirka

60 procent av alla jobb i kommunen. Sammantaget finns det 2 000 arbetsställen i kommunen om man räknar alla, även de som inte har några anställda. Här finns en stor utvecklingspotential och möjlighet att stimulera tillväxten.

De vanligaste yrkena är vård- och omsorgspersonal, försäljare, sjuksköterskor, militär, fordonsförare och byggnadsanläggare. Arbetslösheten är för närvarande låg, trots att flera företag lagt varsel. Det finns alltid risker i näringslivet och vi skall alltid vara beredda på förändringar. I jämförelse med andra kommuner har Eksjö en relativt säker arbetsmarknad med många välkonsoliderade företag och en relativt stabil offentlig sektor som **just nu** står inför stora pensionsavgångar. Här har vi vår unika chans. Att erbjuda de nyanställda ett mycket attraktivt närboende så att de bosätter sig i Eksjö och inte blir pend-

»En unik miljö utan motstycke i Sverige«

lare som alltför många hittills har varit. Denna chans skall vi inte missa. Det är nu taget går.

### **Utbildning**

25 procent har en akademisk utbildning i Eksjö, vilket är högre än snittet för Höglandskommunerna. Under innevarande läsår går 1 644 elever i grundskolan, drygt 900 studenter går på gymnasieskolan och ytterligare drygt 900 studenter finns på Komvux, särskolor, SFI, Flyttfågeln och Högskolecentrum.

Nyckeltal från SKL:s »vad kostar verksamheten« 2007 visar att kostnaden för förskolan ligger på 107 284 kr per inskrivet barn 1–5 år, 1 211 kr över Höglandets snitt. För barn 1–12 år på familjedaghem ligger kostnaden per inskrivet barn på 98 011 kr, 16 750 kr över Höglandets snitt. För barn 6–12 år på fritidshem ligger kostnaden per inskrivet barn i Eksjö på 29 991 kr, 334 kr över Höglandets snitt. För grundskolan är snittkostnaden i Eksjö 74 753 kr, 5 121 kr lägre än Höglandets snitt. För gymnasieskoleeleven är kostnaden 91 226 kr, 5 203 kr lägre än Höglandets snitt. För Komvuxstuderande ligger snittkostnaden på 37 111 kr, 2 400 kr lägre än Höglandets snitt och för Musik/kulturskoleeleven är kostnaden 2 954 kr, 524 kr högre än Höglandets snittkostnad.

Slutbetygen är högre i Prästängsskolan än Furulundsskolan läsåret 2007. Båda skolorna har fler behöriga till gymnasiet än rikssnittet och färre elever som inte uppnått målen i ett ämne. När det gäller gymnasieskolan ligger betygspoängen något över snittet för läsåret 2007.

En stor möjlighet är att stimulera fler att läsa vid universitet och högskolor. Eksjö har 74 procent som är behöriga mot snittet på 64 procent. Av dessa är det endast 37 procent som börjar

plugga vidare, medan snittet i Sverige ligger på 42 procent. Trots detta faktum, är det fler som går vidare från Eksjö än från någon annan kommun på Höglandet. Elever på Naturvetenskapliga programmet har mycket bra betygspoäng, men här finns mer att göra.

Kostnaden per elev för lokaler ligger på 13 200 kr medan det för snittet i Sverige ligger på 15 100 kr. Lokalytan per elev ligger på 18 kvadratmeter, samma nivå som rikssnittet. Detta beror på att Prästängsskolan är extremt yteffektiv med 8,5 kvadratmeter per elev och drar ner värdet. De andra skolorna ligger kring 25 kvadratmeter. Mest yta har man på Ingatorpsskolan med 45 kvadratmeter per elev, Linneskolan 31,5 kvadratmeter samt Hjaltevadsskolan på 29,1 kvadratmeter.

Gymnasieskolans kostnad per elev för lokaler ligger på 13 802 kr, medan snittet är på 18 000 kr. Lokalytan är 16,4 kvadratmeter per elev, vilket är något under rikssnittet.

### **Äldreomsorgen**

Drygt 22 procent av Eksjöns befolkning är över 65 år. Den största äldregruppen är 70–79 år, följt av 80+ och 65–69 år. Eksjö kommun lägger cirka 13 700 kr i nettokostnad per invånare på äldre- och handikappsomsorgen, vilket är i samma nivå som Höglandsregionen. Även för individ- och familjeomsorgen är summorna lika med Höglandet. När Eksjö jämförs mot andra kommuner får vården och omsorgen bra betyg för personaltäthet, de äldres möjlighet till självständighet och maten. Sämre betyg får man när det gäller delaktighet, kompetens hos personalen, kontinuitet och information samt ledning. Bäst relativ kvalitet finns på Solgården, följt av Marieberg. ■



# 4. Våra förutsättningar utifrån ägaren Eksjö kommun

DET FINNS FYRA dokument som vi måste förhålla oss till. Dessa är följande:

1. Vision 2020 Eksjö kommun  
– Småland som bäst
2. Ägardirektiven
3. Förtydligande av lokalsamordning  
– Eksjö Stadshus AB
4. Bolagsordningen

Gemensamt för dessa dokument är att de betonar bolagens vikt för utvecklingen i Eksjö kommun. Eksjös **största** fördel är utan tvekan en unik och trivsamt boendemiljö som kanske tillhör Skandinavien främsta. En unik och trygg uppväxtmiljö, levande stadskärna som påminner om Haga i Göteborg, samt klassiska skolfastigheter och mycket välkötta äldreboenden. I tätorten finns idrottsanläggningar, rekreation, simhall, ishockeyhall och mycket annat. Även Itolv-området har klarat omställningen från militär till civil verksamhet på ett föredömligt sätt. Anläggningen är numera privatägd med Eksjö kommun som delägare. I tätorten har flera nya etableringar skett med Elgiganten, Lidl, Netto, MaterialMännen och Lindex. I övriga kommunen finns mycket trivsamma boendemiljöer i Hult, Höreda, Mariannelund och Ingatorp samt Hjaltevad.

## **Aktiv och offensiv aktör**

Ägarna vill alltså att vi skall vara en offensiv kraft och bygga bostäder så att vi kan locka in nya invånare. De senaste 17 åren har Eksjöbostäder emellertid inte byggt något på grund av många

lediga lägenheter under större delen av 90-talet, svag ekonomi och ovisshet om försvarsmaktens framtid. Detta har hämmat bolaget och gjort oss försiktiga trots att ekonomin numera är god. Nu vänder vi blad och bygger, ansvarsfullt och under full kontroll.

När det gäller Kommunfastigheter har vi där emot byggt ett flertal förskolor och just nu projekteras ett mindre omsorgsboende och en ny förskola i Hult och vi är rådgivare för ett nytt äldreboende och förskola som byggs på Itolv.

Ekfab har också ett mycket tydligt uppdrag i att bistå verksamheterna med att optimera sina lokalytor som innebär påtagliga förändringar. BU-sektorn behöver minska sina ytor med cirka 20 procent. Sociala sektorn har också möjligheter att förädla sina ytor och därmed få in mer intäkter. BU-sektorn har generellt ett kraftigt underhållsbehov. Alla större lokalfrågor skall behandlas i den nyinrättade Fastighetsgruppen där sektorscheferna ingår och Ekfab:s ledning.

Ekfab:s strategiska samordningsroll avser alla fastigheter som kommunen äger, delägar, hyr eller arrenderar. I uppdraget ingår ej ansvar för markinnehav. Det övergripande målet med detta uppdrag är att sänka våra lokalkostnader, effektivisera driftkostnader och skapa mer yteffektiva lokaler som är anpassade till efterfrågan och behov på kort och lång sikt. Rent konkret avser vår roll; om- och tillbyggnader, nyproduktion, avtal och kontrakt, finansiering och ekonomi, kalkyler och hyressättning, driftsanalyser samt samarbeten med privata aktörer. ■



# 5. Helhetssystemet

PLANEN BASERAS på nio logiska steg som följer en viss ordning och förutsätter varandra. Det viktiga för företagsledningen är att ta en sak i taget och i tur och ordning, så att vi inte bli kontra-produktiva. Varje steg ger förutsättningar för

nästa steg. Det går inte att skapa nöjda medarbetare om vi inte har en god struktur, där alla vet sina roller och drar åt samma håll. I annat fall blir det godtyckligt. Det fungerar ibland, ibland inte. Vår »klocka« skall alltid visa rätt tid. ■

## ARBETSMODELL



Så ser i grova drag vårt 9-stegssystem ut. Ett kausalt system, ett orsak–verkan-system, där förvisningen är att vi kan påverka utvecklingen.

## 6. Vår affärsidé och dess betydelse

»Nöjda kunder och stolta medarbetare som i samarbete utvecklar moderna, välskötta, kostnadseffektiva och miljövänliga fastigheter som är en tillgång för ägaren och bidrar till tillväxt i Eksjö kommun«

AFFÄRSIDÉN avser båda företagen och är en förändring av den nuvarande affärsidén som antogs 1995, men som tyvärr inte blivit spridd eller förankrad. En affärsidé måste finnas levande hos alla medarbetare så att vi kan prioritera rätt och ge en inspirerande känsla av att vi alla jobbar på samma process.

Affärsidén är själva spelidén, så att vi vet vad vi skall göra på planen. Utan en klar idé blir vår verksamhet splittrad och inte synkad. Idéns bärande element är modernitet, välskött, kostnadseffektivt och miljövänligt. Det är dessa begrepp vi skall ladda och göra till vår egen melodi. Det blir en spännande resa, att gå i bräsch och utveckla saker som ingen annan gjort.

Det är bra att ha affärsidén i tankarna när du ställs inför svåra situationer och måste fatta

snabba beslut. Det viktiga är dock, att vi vet kursen. Norr är norr och kör vi mot norr, så skall vi komma dit. Vi skall inte hamna åt väster, öster eller söder. Då har vi misslyckats. Affärsidén är kompassen som vi kör efter.

Så långt vår affärsidé. På lite sikt hoppas jag också att idén syns i hur vi sköter våra hus och att kunderna märker av skillnaden. Vi skall även symbolisera detta i form av gemensamma arbetskläder, synliga bilar, fräscha gårdsmiljöer och markerade servicekontor.

Begreppet kund och hyresgäst kommer att användas blandat i vårt företag. Mer och mer etableras begreppet kund i olika sammanhang. Men ordet hyresgäst har en mer varm och innerlig mening så vi fortsätter att i rätt sammanhang använda begreppet hyresgäst. ■

# 7. Målsättningar

VI TILLÄMPAR en ledarfilosofi som bygger på mål- och resultatstyrning. Målsättningarna skall vara mätbara, realistiska och väldigt konkreta. De får inte vara för svävande eller luddiga. Verksamheten måste exakt kunna se om man når sitt mål eller inte. Målen skall därför kunna besvaras

med ett ja eller nej. Har målet uppnåtts, ja eller nej. En vanlig miss många företag gör är att ha för många målsättningar. I vårt fall begränsar vi oss till ett övergripande mål och 6 stycken delmål så att vi kan ha fokus på dessa och hålla ihop verksamheten.

## ÖVERGRIPANDE MÅL

»Vi skall bygga, sälja och renovera våra fastigheter med bibehållen soliditet i intervallet 17–20 % för Eksjöbostäder och 3–7 procent för Eksjö Kommunfastigheter och därigenom bli Sveriges effektivaste fastighetsföretag i slutet av planens period«

Så lyder vårt övergripande mål. Det är detta som planen ytterst handlar om. Att hjälpa till att skapa tillväxt i Eksjö genom att bygga hus som förstärker stadens attraktion och skapa effektiva

och stimulerande verksamhetslokaler. Som vision ligger att på sikt sammanföra alla kommunens fastigheter i ett fastighetsföretag – Eksjö Fastigheter.

## DELMÅL

### Mål 1: God lönsamhet

Ebo: Resultat kring 3 mkr per år. Soliditet i intervall 17–20 procent. Ekfab: Skall ha ett resultat på cirka 1 mkr kr per år och ha en soliditet på 3–7 procent.

12 av 40 fastigheter går minus i Ebo. Max 4 stycken får gå med minus 2014. 32 av Ekfab:s 46 fastigheter går back. Max 10 stycken får gå med minus 2014. Här krävs extra ordinära insatser för att vända denna utveckling som pågått under flera år.

### Mål 2: Nöjda kunder

Vi skall ha minst 75 procent nöjda kunder både inom Ebo och Ekfab. Detta mäts en gång per år genom en kundenkät, antingen på webben eller via telefonundersökning. Kvarboendet skall stärkas och flyttomsättningen skall minska från 25 till 20 procent i slutet av planens period.

### Mål 3: Nyproduktion bostäder och verksamhetslokaler

Bygga 10–15 nya bostäder per år för maximalt 15 mkr. 20 procent av all nyproduktion skall finansieras över resultatet, det vill säga 3 mkr. Försäljning av bostäder skall ge ett nettoresultat på 5 mkr (sker endast i takt med nyproduktion). Lånebehovet får inte överstiga 7 mkr per år. Detta minskar vår soliditet med cirka 0,6 procent per år. På 5 år minskar soliditeten från 20 till 17. Inriktningen är moderna bostäder för yngre livsstilar och kundanpassade seniorbostäder. Bostäderna skall vara yteffektiva och vackra.

### Prioritering:

1. Oxtorget, 9 lägenheter sker under 2009
2. Norrström 1, 12 lägenheter sker 2010 (ny värdering av fastigheten)
3. Norrström 7, etapp 2, 12 lägenheter sker 2011 (ny detaljplan påbörjas 2009)
4. Vägen Västra, 15 lägenheter sker 2012 (undersök detaljplan)
5. Bryggeritomten, 20 lägenheter sker 2013 (ny detaljplan påbörjas 2009)
6. Lunden, 15 lägenheter sker 2014 (ny detaljplan 2010)

Totalt cirka 85 lägenheter under hela planens period. Det är däremot inte hugget i sten att Ebo skall bygga allt. Vi ser gärna att flera privata aktörer också är med och bygger nytt. **Det viktiga är att det byggs minst dessa volymer.** Utöver dessa projekt finns andra fastigheter – exempelvis Polis huset – som kan bli bostäder.

För Ekfab gäller varsamhet vid nyproduktion. Förskolan i Hult och eventuellt ny förskola i Höreda, utbyggnad av skolan i Ingatorp, Norrtullsskolan, Stocknäs (som ägs av Eksjöbostäder) samt kraftsamling för Furulundsskolan i Mariannelund är det som maximalt kan ske inom bolagets ram. Eventuellt bör även brandstationen i Eksjö läggas till denna lista. Sedan är investeringsnivån uttömd.

### Mål 4: Fastighetsunderhåll

Ebo: Planerat underhåll på cirka 18 mkr och cirka 4 mkr i löpande underhåll. Det vill säga drygt 110 mkr i underhåll på fem år. Ekfab: Planerat underhåll upp till 7 mkr och 4 mkr för löpande underhåll. Det vill säga drygt 55–60 mkr under hela perioden. Målet är att öka underhållsinsatserna så fort som möjligt.

### **Mål 5: Sälja solitära fastigheter och förädla lokalytor**

Försäljning sker i takt med nyproduktionen och till ungefär samma volymer. Ekfab avyttrar regelbundet fastigheter när sektorerna lägger ner verksamhet. Först ut är förskolorna Borgmästaren, Sergel och Rektorsgården samt förändring av skolan i Hjärtevad. Varje år skall minst 2 fastigheter ha genomgått påtaglig lokaloptimering. Först ut är Bobinen och Solgården i Ingatorp. Nyproduktionen skall ske sparsamt under perioden.

### **Mål 6: Nöjda medarbetare**

Vi skall stärka lagandan och utveckla en samarbetsinriktad organisation med klara roller och rutiner. Varje medarbetare skall till 85 procent vara nöjd med sitt arbetsinnehåll, ledning och kompetensutveckling.

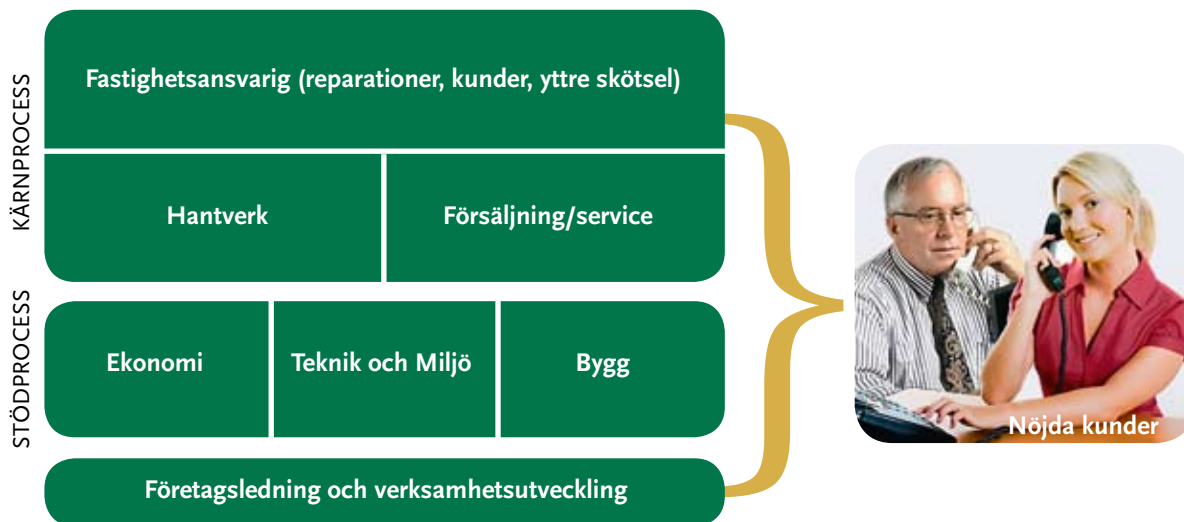
MÅLSÄTTNINGARNA avser hela perioden och skall ligga fast. Det viktiga är att vi inte förbrukar vårt egna kapital på nyproduktionen, vilket är lätt gjort.

Vår soliditet skall så att säga låsas in i bankkvalvet och endast användas när det är kris och stora problem. Finansieringen av nyproduktionen måste ske genom avyttringar och över rörelseresultatet. Resultatet går också ner i och med att vi under perioden pumpar in pengar i våra fastigheter som behöver renoveras och moderniseras. Dagens marknadsandel på 16,1 procent ligger fast under perioden. Det är en stor fördel att vår marknadsandel inte är högre. Snittet för kommunala bostadsföretag ligger på 20,2 procent. I sämre tider, när efterfrågan sviktar, är det många bostadsbolag med stor andel som tar stryk.

När det gäller Ekfab, bör bolaget inte ta upp några större lånesummor. Vi måste renovera dagens bestånd och få detta på fötter innan vi drar igång nya projekt. Bolaget behöver minst 3 mkr extra, för att ha rätt underhållsnivå. Alltså 11 mkr mot dagens 8 mkr. Vi behöver omgående se över internränta, amortering och avskrivningsregler för bolaget. ■



## ORGANISATIONSSCHEMA



# 8. Organisationsmodell

ORGANISATIONSMODELLEN har som ändamål att skapa nöjda kunder och att få alla medarbetare att dra åt ett och samma håll. Modellen bygger på en kärnprocess med tre funktioner. Dessa funktioner har kundkontakter, sköter om våra fastigheter, målar och reparerar. Varje funktion har sin specifika uppgift, men skall också samspela med varandra, så att vi använder resurserna på bästa sätt. Stödprocessen har som uppgift att serva kärnprocessen men också driva egna utvecklingsfrågor.

Ledningsgruppen utgörs av alla som har budgetansvar. Vi eftersträvar en jämn könsfördelning och för närvarande består ledningsgruppen av en tredjedel kvinnor och två tredjedelar män. Varje

funktion gör sin budget och tar fram en årlig handlingsplan som synkas till företagets målsättningar och strategier.

Till stöd för denna organisationsmodell tar vi fram ett nytt verksamhetssystem som skall ligga på vårt intranät där vi samlar alla kunskapsdokument, rutiner och policys som vi använder i det dagliga jobbet. Detta skall vara åtkomligt för alla.

Systemet skall revideras och förbättras hela tiden. Det är vår verktyglåda som gör att vi kan bli Sveriges mest effektiva organisation.

Idag är vi 43 personer men avser att rekrytera 2 nyanställningar inom hantverksfunktionen under 2009 i syfte att spara pengar på köpta tjänster.

Funktion	Antal personer	Ansvarig
Fastighetsansvarig	21,5	Lennart Gustafsson
Hantverk	7	Lennart Hägglöf
Försäljning och service	7	Rolf Lindström, Kerstin Svanberg
Ekonomi	3	Irene Arvidsson och Agneta Eskilsson
Teknik och Miljö	3,5	Gunnar Alm
Bygg	1	Bengt Thulin
Verksamhetssystem	1	Margaretha Hedman
Företagsledning/VD	1	Thorbjörn Hammerth
<b>Totalt</b>	<b>45</b>	

**Fastighetsansvariga-funktionen** ansvarar för lägenhets- och lokalreparationer, skötsel av husen och service till hyresgästerna. Rollen består till en tredjedel av reparationer, en fjärdedel av kundkontakter och resterande yttre skötsel. Varje fastighetsansvarig har eget kontor, datauppkoppling och skall få större ansvar när det gäller ekonomisk påverkan, koll på vad som händer i området och egen budget.

**Hantverksfunktionen** skall bestå av sju målare. Målarnas roll utvidgas, när målarna tar ett större ansvar för att slutföra hela uppdraget så att vi inte behöver skicka dit en fastighetsansvarig att göra efterarbeten. Målarna skall jobba både för Ebo och Ekfab.

**Försäljning & service** består av uthyrningen, receptionen och städningen. Gruppen är på sju personer och har även ansvar för störningar och inkassoverksamheten. Gruppens arbete handlar om att skapa välskötta områden, bygga kundrelationer och ha hög tillgänglighet för att ta emot kundförfrågningar.

**Ekonomi** är en stödfunktion men driver också egna utvecklingsfrågor. Ekonomi skall ha det övergripande ansvaret för att se till att verksamheten drivs kostnadseffektivt och rationellt. Avdelningen består av tre personer.

**Teknik och Miljö** är en strategisk stödfunktion i stark samverkan med fastighetsansvariga. I gruppen ingår 3,5 personer. Fokus ligger på driftoptimering, utbildning och att investera i teknik för att sänka våra energikostnader och skapa ett bra inomhusklimat för våra kunder. Funktionen har också ansvar för periodiskt underhåll inom installation för båda bolagen.

**Bygg och periodiskt underhåll** har ansvar för all projektering och byggnation i båda företagen samt stöd för kommunens verksamheter vid externa projekt. Avdelningen består av en person. I funktionen ligger planerat underhåll som för Ebo sköts av Lennart Hägglöf och för Ekfab av Bengt Thulin.

**Företagsledningen** och verksamhetsutveckling består av två personer. ■

»Vi kan bli  
Sveriges mest  
effektiva  
organisation«





# 9. Strategierna – vägarna till målen

STRATEGIERNA är våra vägar för att nå våra mål. Varje mål har två till tre strategier som kommer att användas. Strategierna är stommen i vårt företagsbygge och mycket viktiga att efterleva.

## Mål 1: God lönsamhet

### STRATEGIBLOCK 1

**A. Ny organisations- och arbetsmodell** som har till ändamål att skapa nöjda kunder. Organisationen baseras på en kärnprocess och en stödprocess som har till syfte att vi gör rätt saker och saker på rätt sätt. Modellen ger varje ansvarig kontroll över helheten och tydligt ansvar och befogenheter. Besluten och ekonomin skall decentraliseras till fastighetsansvariga i etapper. En effektiv organisation är bästa vägen till god lönsamhet. Prioritet kommer att läggas på att få olönsamma fastigheter lönsamma. För varje olönsam fastighet görs en konkret åtgärdsplan med flera delaktiga.

**B. 5 % kostnadsbesparing** per år inom energi, köpta tjänster och samordnade inköp. Detta berör alla. Stort fokus kommer att ligga på att pressa ner kostnaderna inom vatten, värme, el och löpande underhållsinköp som idag ligger på 7,5 mkr samt finanskostnader.

**C. Hyreshöjningar** på minst 3 procent per år och hyresdifferentiering under perioden för Ebo och 1 procent höjning för Ekfab när avtalen skrivs om. Även förändringar av internräntan, amortering och avskrivningstiden bör ske för Ekfab under 2009.

## Mål 2: Nöjda kunder

### STRATEGIBLOCK 2

**A. Kundmöten.** Förnyelse av hyresgästräffarna där våra kunder erbjuds möjligheten att påverka underhålls- och investeringsbeslut i sitt närboende. För Ekfab görs fastighetssyn tillsammans med verksamheterna där olika förbättringsåtgärder tas upp som betas av under året.

**B. Nya mervärden** som hemdoktorn (IT-uppkopplade bostäder för äldre till sjukhuset/vårdcentral), hälsokällan (massage, fotvård, stavgång m.m. en gång per vecka i våra bostadsområden för hyresgäster) och nya design- och miljöprodukter från Interactive Institutet samt utökad information till våra hyresgäster. Under 2009 utvecklas en ny webbapplikation som möjliggör att kunden kan göra mer själv när det gäller att hyra bostäder, göra val i tillvalssystemet/inredningslabbet och ha personliga sidor med mera.

**C. Kvarboendesystemet** bibehålls och lyfts fram. Ingen annan rabatt ges. Plombering tas bort. Systemet kostar mycket pengar, men har betydelse för att flera bor kvar i sina lägenheter. Varje lägenhetsflytt kostar cirka 15 000–25 000 kr.

**A. Modernt industrialiserat trähusbyggande.** Målet är att bygga i trä och att sänka byggkostnaderna med 35 procent som flera lyckade exempel i Nynäshamn visar. Idén är att bygga lätta trähuskonstruktioner direkt i fabriken och montera på byggarbetsplatsen. Men, och det är ett viktigt men, det är vi som styr utseendet och arkitekturen på huset så att det inte blir produktionsstyrt. Här krävs ett djupt samarbete med förhoppningsvis kommunens husleverantörer.

Flervåningshusen förbyggs i fabrik och monteras på plats. Totalt innebär det en byggtid på 4 månader mot 12–13 månader för ett traditionellt platsbyggt hus. Andra fördelar är:

- Trähuskonstruktionen är lättare än betong och gör transporterna billigare
- Nya spännande designlösningar samt en mer kontrollerad byggmetod
- Trähusen är mer klimtvänliga – mindre koldioxid under uppförande, förnyelsebart material och ingen fukt i husen.

Innan byggprojekten drar igång görs regelmässiga fokusgrupper och marknadsundersökningar för att ta fram underlag till hur vi skall utforma bostädernas storlekar, rumsamband och funktioner samt prissätta dessa. Under denna process försöker vi jobba med konkreta referensgrupper där även hyresgäster blir delaktiga i projektet. Fastigheten skall emellertid innehålla tidlösa värden som gör att nya hyresgäster uppskattar bostaden.

**B. Miljöprofil.** Alla fastigheter som byggs skall ha en lågenergiprofil, vilket betyder en energiförbrukning på högst 70 kilowattimmar per kvadratmeter och år. Även goda förutsättningar för källsortering och ett aktivt miljöarbete för hushåll och verksamheter skall stimuleras. Inriktningen skall vara att bygga klimatsmart. Välja material som minimerar koldioxidutsläpp, transporter och beakta hela fastighetens livscykel ur ett miljöperspektiv.

**C. Endast centrala lägen i tätorten.** Att bygga nytt är förknippat med risker och att det gärna blir höga hyror. Därför behövs nyproduktionen till övervägande del lokaliseras i extremt centrala lägen i tätorten, där efterfrågan är stabil och med närhet till de stora arbetsgivarna, service och handel. Alltså säkra lägen.

Områden som bedöms intressanta för nyproduktion är Norrström, Bryggeritomten, Vågen Västra och Lunden. Ingen nyproduktion utanför tätorten under perioden. Vill privata aktörer bygga står vi tillbaka och stödjer. Det viktiga för kommunen är att nyproduktionen kommer igång.

**A. Kraftfullt underhåll och energieffektivisering** med fokus på utvändigt måleri, utomhusmiljön, trapphusentréer, driftoptimering av undercentraler och fönster. Många av husen har stora renoveringsbehov i fasader (sprickor) och färg som flagnat och puts som släppt. Avser både Ebo och Ekfab. Fastigheterna skall på sikt Svanenmärkas och klimatdeklarerars. Stort fokus kommer de närmaste åren att ligga på energiinvesteringar som har en återbetalning på fem år eller kortare. Vi kommer också att fortsätta jobbet med att öka tillgängligheten till våra bostäder och verksamhetsfastigheter.

**Personliga hem – Principen bygger på tre paket med ett första avräkningsmoment.** Alla som vill ha nytt tillval anmäler detta till oss. Vi gör en besiktning och avräkning, utifrån dagens status. Följande avskrivningsperioder gäller:

■ Tapeter/Färg: 10 år   ■ Golv: 20 år   ■ Vitvaror: 20 år

Vill kunden ha en uppdatering av sin bostad betalar man för lägenhetens avskrivningsnivå upp till gällande normnivåer. Det vill säga mellanskillnaden.

Därefter kan kunden välja tre tillvalspaket: Brons, Silver och Guld.

För 2009 jobbar vi endast med köket som tillvalsmöjlighet. På sikt skall även badrum, vardagsrum, hall och sovrum ingå. Kunden betalar för silver och guld-paketet i 10 år.

**Brons:** Bronsnivån avser bostadens ytskikt, det vill säga tapeter, väggfärg, målning av köksluckor och golv. Detta paket är traditionellt underhåll och kostar ingenting. Ingår i vårt underhållsarbete. Kunden kommer emellertid att få tips på spännande inredningsförslag när det gäller tapeter etc. Vi lyfter fram vårt normala underhåll och gör så att kunden kan testa olika tapeter på webben m.m. Volymen för detta 2009 bestäms till 50 stycken. Kostnaden ligger kring 15 000 kr per lägenhet för oss.

**Silver:** I detta paket ingår allt som ingår i bronspaketet men också: En ny köksinredning, med köksluckor, köksbänk, lådor, diskbänksplåt/ho samt blandare och eventuellt kakel. Bedömd efterfrågan till 50 stycken. Kostnad 20 000 kr per bostad för oss. Kostnaden för detta är 100 kr mer i hyra per månad. Idag kostar köksluckor 50 kr. Detta paket är alltså en uppgradering.

**Guld:** I detta paket ingår brons, silver samt badrum (kakling), spishäll och ännu fler valmöjligheter när det gäller köket och övriga rum. Alltså bättre material. Detta paket lanseras först 2010. Kostnaden för detta är 200 kr i månaden.

Tillvalssystemet sker parallellt med det normala underhållsarbetet. Vi byter golv, målar om, byter vitvaror etc. Ovanstående gäller när man vill göra en förändring i fullt funktionella bostäder.

**B. Gör-det-själv-koncept.** De kunder som inte vill vänta på underhåll, ges möjlighet att tidigarelägga genom att måla och tapetsera själva. Vi betalar materialet och ger instruktion samt lånar ut verktyg. Utförandet måste vara hantverksmässigt utfört. Vi bedömer efterfrågan till cirka 50 hyresgäster per år.

**A. Försäljning av solitära fastigheter.** I syfte att kunna bygga nya bostäder behöver vi avyttra ett begränsat antal mindre fastigheter som är ineffektiva att förvalta. Exempelvis är Handelsbankshuset en sådan fastighet. Avyttringar bör dock ske i rätt marknadsläge så att vi får ut maximalt pris i förhållande till bokfört värde. Avser både Ebo och Ekfab.

**B. Förvärv och avyttring av Samhällsbyggnadssektorns fastigheter.** Sektorn äger idag en blandning av olika fastigheter där många är i mycket dåligt skick. Allt ifrån biografen, gårdar, skidanläggningar, bostäder, garage, fritidshus till trädgårdsmästarbostäder. Dessa fastigheter drar kostnader från kommunen och bör skyndsamt avyttras i så stor utsträckning som möjligt. Eventuellt överskott återinvesteras i framför allt skolfastigheterna. Rent principiellt bör dessa fastigheter överföras till Ekfab om inte manövern blir onödigt dyr.

**A. Utbildning och friskvård.** Kompetensutveckling är ett område som vi skall satsa på och det gäller alla. Här kommer vi att stärka budgeten och premiera utbildning inom exempelvis VVS, ekonomi, el och dataprogram. Även när det gäller friskvård kommer vi att ha en generös inställning och betala hälften av alla friskvårdsaktiviteter som var och en vill göra. Vi fortsätter också med hälsovård på Företagshälsan.

**B. Nytt verksamhetssystem.** Under närmaste året bygger vi upp ett digitaliserat verksamhetssystem där vi beskriver vad vi gör och hur detta sker. Vi samlar upp alla relevanta kunskapsdokument som finns utspritt i företaget. Detta regelverk är företagets kvalitetssystem och urverk. Här finns bruksanvisningen hur vi driver företaget för att bli Sveriges effektivaste fastighetsföretag.

**C. Stärka lagandan.** Genom att göra saker tillsammans och ha en tydlig interninformation skall vi stärka lagandan. Organisationen har genomgått ett flertal förändringar med mycket blandat resultat. Det som behövs nu är en tydlig kurs och inriktning och att vi inte ändrar hela tiden. Minst 3–4 gånger per år gör vi gemensamma aktiviteter som bidrar till att lära känna varandra bättre. Under perioden införs någon form av lagbonus.

Organisationen är utspridd i olika öar som sinsemellan samarbetar bra, men företaget som helhet har sämre laganda. Vi strävar därför efter att hitta ett nytt kontor som alla kan komma in till för att fika, prata och träffas. En samlingspunkt. Vi behöver också ett »serviceställe« för alla fordon, utrustning och verktyg när vi flyttar från kvarteret Flugan. En möjlig lokal kan vara den som Retro lämnar i Storegårds-skolan under våren 2009. Områdeskontoren skall självklart finnas kvar.

# 10. Eksjöbostäder 2009–2014

FLERÅRSBUDGET	2009	2010	2011	2012	2013
	Budget tkr	Prognos tkr	Prognos tkr	Prognos tkr	Prognos tkr
<b>Intäkter</b>					
Hysesintäkter	88 100	89 400	90 700	92 000	93 300
Hysesbortfall	-2 300	-2 400	-2 400	-2 300	-2 200
Hysesrabatter	-3 250	-3 000	-2 750	-2 500	-2 300
Övriga intäkter	2 050	2 100	2 200	2 300	2 400
Externa intäkter	600	625	650	675	700
<b>Intäkter totalt</b>	<b>85 200</b>	<b>86 725</b>	<b>88 400</b>	<b>90 175</b>	<b>91 900</b>
<b>Kostnader</b>					
Löpande underhåll	-4 000	-4 000	-4 000	-4 000	-4 000
Planerat underhåll	-18 000	-18 500	-19 000	-19 500	-20 000
<b>Driftskostnader</b>					
Elkostnader	-2 750	-2 600	-2 450	-2 300	-2 300
Fjärrvärme	-10 785	-10 650	-10 500	-10 400	-10 300
Vatten	-4 200	-4 000	-3 800	-3 800	-3 700
Renhållning	-2 500	-2 450	-2 400	-2 350	-2 300
Kabel-TV	-675	-700	-725	-750	-775
Försäkringspremier	-450	-500	-525	-550	-575
Fordon och maskiner	-950	-1 000	1 050	1 100	1 150
Övriga driftskostnader	-3 470	-3 500	-3 500	-3 500	-3 500
Fastighetsskatt	-1 720	1 800	-1 850	-1 875	-1 875
<b>Driftskostnader totalt</b>	<b>-27 500</b>	<b>27 200</b>	<b>26 800</b>	<b>26 625</b>	<b>26 475</b>
Försäljning och service	-1 450	-1 500	-1 750	-1 750	-1 750
Gemensamma kostnader och administration	-2 500	-2 600	-2 700	-2 800	-2 900
Personalkostnader	-13 400	-13 775	-13 975	-14 400	-14 700
Styrelse och revision	-275	-300	-325	-350	-375
Avskrivningar	-7 450	-7 750	-8 350	-8 650	-9 000
Finansiella kostnader och intäkter. I denna post ligger realisationsvinster och upptagna nya lån	-7 900	-8 100	-8 500	-9 200	-9 700
Bokslutsdispositioner	0	0	0	0	0
<b>Resultat</b>	<b>3 000</b>	<b>3 000</b>	<b>3 000</b>	<b>3 100</b>	<b>3 000</b>

Flerårsbudgeten baseras på en hyreshöjning på 3 procent per år, där de största delarna läggs på det periodiska och löpande underhållet. Ambitionen är att sänka driftskostnaderna under perioden och hålla i uthyrningen så att vi endast har 30 lediga lägenheter i snitt per månad. Avskrivningarna och lånen ökar då vi bygger nytt. Kalkylen baseras på att vi maximalt lånar 7 mkr per år för nyproduktion. Resultatet får inte understiga 3 mkr. Detta skall användas för nyproduktionen liksom fastighetsförsäljningar som skall rendera i cirka 5 mkr i realisationsvinster för Ebo. Personalkostnaderna bedöms öka med cirka 3 procent per år. Inflationen är bedömd till cirka två procent under hela perioden.

# 11. Kommunfastigheter 2009–2014

FLERÅRSBUDGET	2009	2010	2011	2012	2013
	Budget tkr	Prognos tkr	Prognos tkr	Prognos tkr	Prognos tkr
<b>Intäkter</b>					
Hysesintäkter	45 500	45 500	45 500	44 500	44 500
Hysesbortfall	-320	-150	0	0	0
Övriga intäkter	1 000	1000	1000	1000	1000
Externa intäkter	1 730	1 500	1400	1300	1200
Realisationsvinst fastighetsförsäljning	1 250	2 500	1 000	1 000	800
Antal försäljningar	1 st	2 st	1 st	1 st	1 st
<b>Intäkter totalt</b>	<b>49 160</b>	<b>50 350</b>	<b>48 900</b>	<b>47 800</b>	<b>47 500</b>
<b>Kostnader</b>					
Underhåll					
Löpande underhåll	-3 200	-3 500	-4 000	-3 500	-3 500
Planerat underhåll	-7 020	-8 000	-8 000	-8 000	-7 500
Underhåll totalt	-10 220	-11 500	-12 000	-11 500	-11 000
<b>Driftskostnader</b>					
Elkostnader	0	0	0	0	0
Fjärrvärme	0	0	0	0	0
Vatten	0	0	0	0	0
Renhållning	0	0	0	0	0
Bredband	0	0	0	0	0
Försäkringspremier	-475	-485	-500	-515	-530
Fordon och maskiner	-545	-600	-630	-650	-600
Övriga driftskostnader	-5 150	-5 300	-5 300	-5 300	-5 300
Fastighetsskatt	-465	-475	-485	-495	-505
<b>Driftskostnader totalt</b>	<b>-6 635</b>	<b>-6 860</b>	<b>-6 915</b>	<b>-6 960</b>	<b>-6 935</b>
Gemensamma kostnader och administration					
Personalkostnader	-1 700	-1 650	-1 600	-1 600	-1 550
Styrelse och revision	-6 850	-7 000	-7 200	-7 000	-7 200
Styrelse och revision	-210	-220	-230	-240	-250
Externa kostnader	-1 100	-1 400	-1 400	-1 500	-1 500
Avskrivningar	-8 500	-8 500	-8 500	-8 500	-8 500
Finansiella kostnader och intäkter	-12 000	11 500	-10 240	-10 240	-10 240
Bokslutsdispositioner	0	0	0	0	0
<b>Resultat</b>	<b>1945</b>	<b>1 720</b>	<b>815</b>	<b>260</b>	<b>325</b>

Denna budget har blötts och stötts många gånger. Nytt för 2009 är att vi ändrar våra avskrivningsregler till att vara 33 år istället för 25 år. Detta påverkar vårt resultat på ett gynnsamt sätt. Vi för även resonemang med kommunen om att ändra interräntan för 2010, så att vi får en »ränteneutralitet«, vilket gagnar företaget väl. I budgeten för 2009 kan vi alltså öka på det löpande och periodiska underhållet samt länestruktur, vilket känns väldigt bra. Går försäljningarna bra kommer vi att öka på underhållet ytterligare. Försäljningen av Nifsarpskolan genomförs under 2009. Behov finns för investeringar i Furulundsskolan. Vinsten bedöms hamna kring 5 mkr under perioden, men bygger på att vi kan sälja sju stycken fastigheter. Vi anser slutligen att det är en fördel att våra kunder har ansvar för uppvärmning, el, vatten, städning för att hålla i dessa kostnader.

# 12. Summering 2009–2014

## 300 mkr på fem år

TYP	ÅR	2009	2010	2011	2012	2013
Underhåll Eksjöbostäder		22	22,5	23	23,5	24
Underhåll Kommunfastigheter		11	11,5	12	12,5	13
Investering Eksjöbostäder		7	15	15	20	20
Investering Kommunfastigheter		20	15	20	15	15
<b>Totalt</b>		<b>60</b>	<b>64</b>	<b>70</b>	<b>71</b>	<b>72</b>

Under de kommande fem åren har vi som ambition att investera cirka 300 mkr. Cirka hälften är investeringar och hälften är underhåll. Insatserna kommer att öka för varje år. Avsikten är också att informera våra leverantörer och entreprenörer två gånger per år om vad som är på gång och vad det är vi tänker göra.

Vi skall också träffa kommunens fastighetsägare för att diskutera möjliga bostadsprojekt och bostadsefterfrågan.

Samtliga underhållsplaner och investeringsbudgetar kommer att presenteras på den nya hemsidan. Där kommer även allt som avser upphandlingar att presenteras. ■

EKSJÖ  
MUSEUM

ELDIGT



FÄRLIGT



ROLIGT



Utlagd genom reklam - Albert Engström  
- Sveriges miljöhistoriska museum -

EKSJÖ  
MUSEUM

# 13. Våra principer – den gemensamma värdegrunden

VID SIDAN AV vår affärsidé har vi våra tre grundläggande principer. Dessa verktyg hjälper oss alla att genomföra affärsidén. Principerna handlar om att vara aktsam med kostnader, att stödja ett gott kamratskap och alltid vilja göra ett kvalitetsjobb.

Principerna bärs upp av dig och mig. Det är vårt gemensamma ansvar – vår värdegrund. Ett uttryck för hur vi jobbar.

## Våra principer sammanfattade i de 3 K:na

**Kostnader** innebär att vi är rädda om företagets resurser, vi satsar men funderar alltid igenom om vi kan göra det till en lägre kostnad. Att jaga onödiga kostnader är bästa sättet att få råd att göra rätt investeringar.

**Kamratskap** innebär att vi är öppna mot varandra och gläds åt varandras framgång. Att vi lägger undan prestige och ser till lagets bästa. Det är härligare att hela laget vinner framför att det är jag som gör målen. Kamratskap skapar också nya förutsättningar för samarbete och arbetsgemenskap.

**Kvalitet** innebär att sträva efter mästerskap. Att göra varje sak noggrant och välgjort ger var och en stolthet. Det gäller allt vi gör. Det är bättre att göra en sak väl än att hafsa över något. Livet blir roligare och jobbet får en djupare mening. Att jobba effektivt handlar oftast om god kvalitet, att vi gör rätt med en gång och ser till att sakerna håller längre. God kvalitet syns och märks. Även i relationer med massmedia skall vi säga som det är och alltid hålla oss till sanningen. Detta är i allra högsta grad en fråga om kvalitet. Omgivningen skall alltid kunna lita på oss. Vi skall alltid kunna sova gott om natten. Bevakningen av våra företag kommer med stor sannolikhet att öka och då gäller det att vi alltid talar sanning.

PRINCIPERNA är vårt förhållningssätt. Ibland kan det vara svårt att veta om det verkligen blir billigare eller om inte kvaliteten bli lidande. Detta blir var och ens omdöme och uppgift att svara för. Det är ingen konst att tillverka och sälja ett skrivbord för 5 000 kr men att göra det snyggt och funktionellt för 300 kr kräver nytänkande.

Här krävs att vi tänker och funderar innan vi fattar våra beslut. Är besluten välgrundade har medarbetarna alltid mitt stöd. Görs beslut som inte är genomtänkta naggar detta på företagets förtroende. ■



# 14. Nolltolerans och grundläggande regler

ATT DRIVA en sådan viktig verksamhet som ett bostadsbolag och kommunfastigheter är, kräver en extra nivå av oss. Vi har ansvar för att våra fastigheter motsvarar våra kunders förväntningar och behov. Husen används varje dag och påverkar i stort sett hela samhället. Därför krävs att vi uppträder seriöst och med ett gott uppförande. Vi har allas ögon på oss.

När det gäller bostäder, utgör boendekostnaden den enskilt största posten för våra kunder. När det gäller BU-sektorn och Sociala sektorn går nästan 80 procent av kommunens budget till dessa verksamheter. I ljuset av detta blir våra fastigheter mycket viktiga, eftersom dessa skall stimulera bra undervisningsmiljö och en värdig vård för äldre. Lokalernas skick, skötsel och standard påverkar kommunens attraktionskraft.

Alla gör ett bra jobb idag, men det är av yttersta vikt att vi fortsätter med detta i och med att vi är så påpassade. Regeln är att det skall vara helt och rent i våra områden. Här krävs en total uppslutning. Det går inte att ha spelare som inte följer reglerna. Nolltoleransen handlar om rättvisa och att leva upp till vår grundläggande idé. Den är vår egen bolagskod.

**1. Inget skräp** eller ovärdat intryck i någon av våra fastigheter. Detta är en dödssynd, eftersom det skall ligga i våra gener att titta i våra områden, gå ronden en gång i månaden och sedan fixa till småskavanker.

**2. Inget skitsnack**, utan raka rör, och stödja varandra. Aldrig baktala någon utan ta upp saken direkt med personen i fråga. Vid problem gå direkt till närmaste chef som direkt tar tag i situationen.

**3. Uppföljning** och återkoppling. Har du lämnat synpunkter så skall dessa tas om hand direkt. Återkoppling handlar om respekt och att ta olika synpunkter på allvar. Märker vi att någon kollega har problem skall vi ta itu med detta direkt. Här gäller att vara rädda om varandra och visa medmänsklighet.

**4. Aldrig slösa** med företagets resurser. Även detta är en dödssynd. Vi jobbar med hyresgästernas pengar och inte våra egna. Fundera noggrant innan du gör någon extern beställning eller köper något. Vi har inget köpstopp. Jag vill emellertid att vi alltid funderar igenom olika alternativ innan vi gör ett köpbeslut. Då är det helt ok att köpa.

Dessa regler är **heliga** och skall respekteras fullt ut. Alla i företaget har ställt sig bakom dessa.

Håller vi oss till dessa fyra grundregler kommer lagandan och arbetsglädjen som ett brev på posten. ■



# 15. SWOT-analys – Styrkor och svagheter och hot och möjligheter

## STYRKOR

- Stor rutin och erfarenhet av fastighetsförvaltning
- Bra rörelseresultat i Ebo
- Goda relationer med våra ägare
- Samtliga fastigheter i Ebo ligger i tätorten där efterfrågan är god och stabil
- Äldrebostäderna i Ekfab har mycket hög kvalitet och är i fint skick
- Bra rykte i kommunen trots negativ publicitet med Migrationsverket
- Begränsade lån i båda bolagen och en stark soliditet i Ebo
- Fastigheterna i Ebo är småskaliga, från olika årgångar och domineras inte av miljonprogrammet
- Allt uthyrt. Inga lediga lägenheter. Endast en handfull lediga lägenheter i december 2008
- Ett unikt kvarboendesystem där vi belönar trogna hyresgäster med en bonus som utbetalas på 2,5 mkr till våra hyresgäster. Systemet är unikt och har funnits sedan 1983
- En stabil styrelse med mångårig erfarenhet av ledning och verksamhetsutveckling
- Bra externa samarbetspartner i form av lokala bygg- och hantverksföretag
- Båda företagen har drivit verksamheten framåt och levererat goda resultat under förra VD:s sjukdomsperiod och verkligen tagit ansvar när det som mest behövts

## SVAGHETER

- Ekfab har en svag soliditet och låg hyra
- Skolfastigheterna har ett eftersatt underhåll med gamla försyndelser
- Behov av att måla fler fastigheter både på in- och utsidan, ger ett slitet intryck
- Båda bolagen saknar ett verksamhetssystem och därmed tillhörande kunskapsdokument
- Bolagen har hittills saknat en strukturerad företagsplan
- Ekonomistyrningen har inte trängt ut till alla utan sköts av ekonomin. Behov av att decentralisera informationen till alla som påverkar våra kostnader
- Bolaget har inte byggt några bostäder på nästan 20 år. Risk för stagnation och överdriven försiktighet
- Bolagen har varit med om många omorganisationer som haft ett blandat utfall. Negativt är att lagandan tagit stryk av alla dessa förändringar
- Ledningen behöver synas mer i verksamheten. Aktivt ta del av det som pågår och leda med aktivt ledarskap
- Informationshanteringen är bristfällig och behöver bli mer frekvent och omfatta alla
- Fastighetsfrågorna har inte styrts av Ekfab som är den naturliga aktören. Många missförstånd har skett som gjort att vi hamnat på efterkälken. Saker som nu ändras
- IT-miljön är bristfällig och krånglig. Här behövs uppdatering, förnyelse och snabb support
- Ingen gemensam lokal där vi kan samlas och träffa alla. Nuvarande lokaler stimulerar inte samarbeten med fastighetsansvariga, hantverkare, städare och administrationen
- Många av Ekfab:s fastigheter går back, men även 12 av 40 fastigheter hos Ebo går back

## HOT

- Fortsatt befolkningstapp kommer att ge oss vakanser och friställda lokaler som är svåra att hyra ut
- Militärens verksamhet läggs ner. Vi tappar 56 förhyrningar som Ing 2 hyr av oss
- Fortsatta varsel och konkurser bland kommunens företag
- Skolan friställer flera lokaler som vi inte kan hyra ut på marknaden. Ger oss minskade hyresintäkter
- Politiska krav på att bolaget skall sälja sina lönsamma delar
- Flera pensionsavgångar som gör det svårt att hitta bra ersättare
- Nyproduktionen går inte att hyra ut på grund av för dyra hyror
- Vi kan inte göra de hyreshöjningar som krävs
- Ekfab drabbas av oförutsedda kostnader som vi inte kan bära på kort sikt

## MÖJLIGHETER

- Ändra avskrivningsreglerna för Ekfab från 25 till 33 år
- Ändra internräntan från 5 procent till 4 procent så fort som möjligt.
- Möjligheter att höja hyran i Ekfab
- Räntesänkningar som skapar bättre marginaler
- Att minska andelen köpta tjänster och göra mer själva
- Kompetensutveckling som gör att vi får en bättre utveckling
- Bidra till positiv tillväxt i Eksjö som ger oss ett gott rykte
- Sälja våra tjänster till privata aktörer i begränsad form
- Satsa på planerat underhåll som sänker våra löpande kostnader
- Erbjud kunden ett eget tillval som spar underhållspengar
- Erbjud speciellt äldre kunder nya mervärden som passar behoven
- Utveckla våra fastigheter med en stark miljöprofil
- Införa ett verksamhetssystem som skapar ordning och reda
- Omtag när det gäller Fastighetsgruppen så att vi skapar en strategisk lokalförsörjningsplan som politikerna kan enas kring
- Förädla kommunfastigheters lokalytor som ger oss bättre intäktsmöjligheter
- Decentralisera beslutsfattandet till våra fastighetsansvariga
- Ny budgetprocess som ökar ekonomiska medvetenheten
- Sälja och avyttra fastigheter som ger resurser att renovera skolor och äldreboenden
- Åtgärda fastigheter som är olönsamma till att bli lönsamma och på så vis skapa bättre marginaler.



UNDER PERIODEN skall svagheterna ha blivit färre och styrkorna blivit fler. Vi skall också ha förverkligat många av våra möjligheter och vässat oss så att vi är ännu bättre förberedda på hoten som alltid finns där.

# 16. Handlingsplan/Budget

## – per funktion – uppdateras årligen

VARJE FUNKTION har nu till uppgift att utifrån företagsplanen utforma årliga handlingsplaner som skall bidra till att planen verkställs. Verktøget för handlingsplanerna utgörs primärt av budgeten där vi beskriver vad vi skall göra, när det skall ske och till vilken kostnad.

Följande handlingsplaner/budgetar skall upprättas:

- Administration Ebo
- Administration Ekfab
- Installation Ebo/Ekfab och löpande underhåll Ekfab
- Periodiskt underhåll Ekfab
- Löpande underhåll Ebo och driftbudget för Ebo och Ekfab
- Periodiskt underhåll Ebo
- Intäkter, försäljning, städning

Handlingsplanerna är konkreta och löper under ett år. Dessa planer utvärderas och uppdateras årligen i samband med budgetprocessen. Under 2009 ändras budgetprocessen och renodlas så att de som har ansvar också har det ekonomiska ansvaret och befogenheter.

Budgeten följs upp en gång i månaden i ledningsgruppen och styrelsen. Vid större förändringar som inte kan förutses görs budgeten om under året. Men, ambitionen skall vara att lagd budget ligger, så att vi gör ett grundligt jobb under budgetprocessen. Värdet av en budget är att den skall hållas. Vår verksamhet är i grunden väldigt stabil. Vi vet ungefär hur mycket vi säljer, vilka kostnader vi ställs inför och hur stor orga-

nisationen är. Målet är att inte ha en avvikelse som är större än 10 procent. I december skall styrelsen alltid ta budgeten för nästa år. Det innebär att det interna jobbet med budgeten inleds i oktober och avslutas sista november.

Handlingsplanerna/budgeten skall vara realistiska så att de verkligen blir genomförda. Bättre att ta upp färre aktiviteter som verkligen blir genomförda än för många som inte går i mål. Budgeten skall också förmedlas till alla berörda i grupperna och finnas tillgänglig för alla i vårt ekonomisystem. Är det några kunder eller journalister som vill ta del av materialet skall vi utan knussel redovisa detta. Vi skall alltid ha en öppen attityd och visa att vår framgång sitter i vårt sätt att vara och agera. Det är där skillnaden ligger. Vi skall arbeta öppet och alltid ligga steget före och på så vis ha initiativet.

Planen är diger och blir inte klar i en handvändning. Vi har fem år på oss att förverkliga innehållet. Vi skall skynda långsamt och ta tid på oss att tänka igenom det vi gör, så att vi gör rätt från början. Ett steg i taget brukar vara en bra regel. **Vi kommer vid olika tillfällen att repetera innehållet och kontrollera att alla känner till våra mål, affärsidé, strategier, principer och ekonomiska nyckeltal med mera.** Ta därför för vana, att då och då, kasta ett öga i planen så att du vet vad som står där och vad det innebär. Denna plan blir absolut ingen hyllvärnare, utan ett praktiskt verktyg som vi alla skall jobba med för att bli Sveriges effektivaste fastighetsföretag.

**Nu kör vi med både gas och broms !**

Härmed bekräftas att styrelserna i Eksjöbostäder AB och Eksjö Kommunfastigheter AB ställer sig bakom och fastställer den gemensamma Företagsplanen för 2009–2014.

Eksjö den 12 januari 2009



Rolf Abelsson



Håkan Dufva



Krister Laurell



Per-Olof Bjarnbäck



Östen Johnsson



Lars Kyhlberg



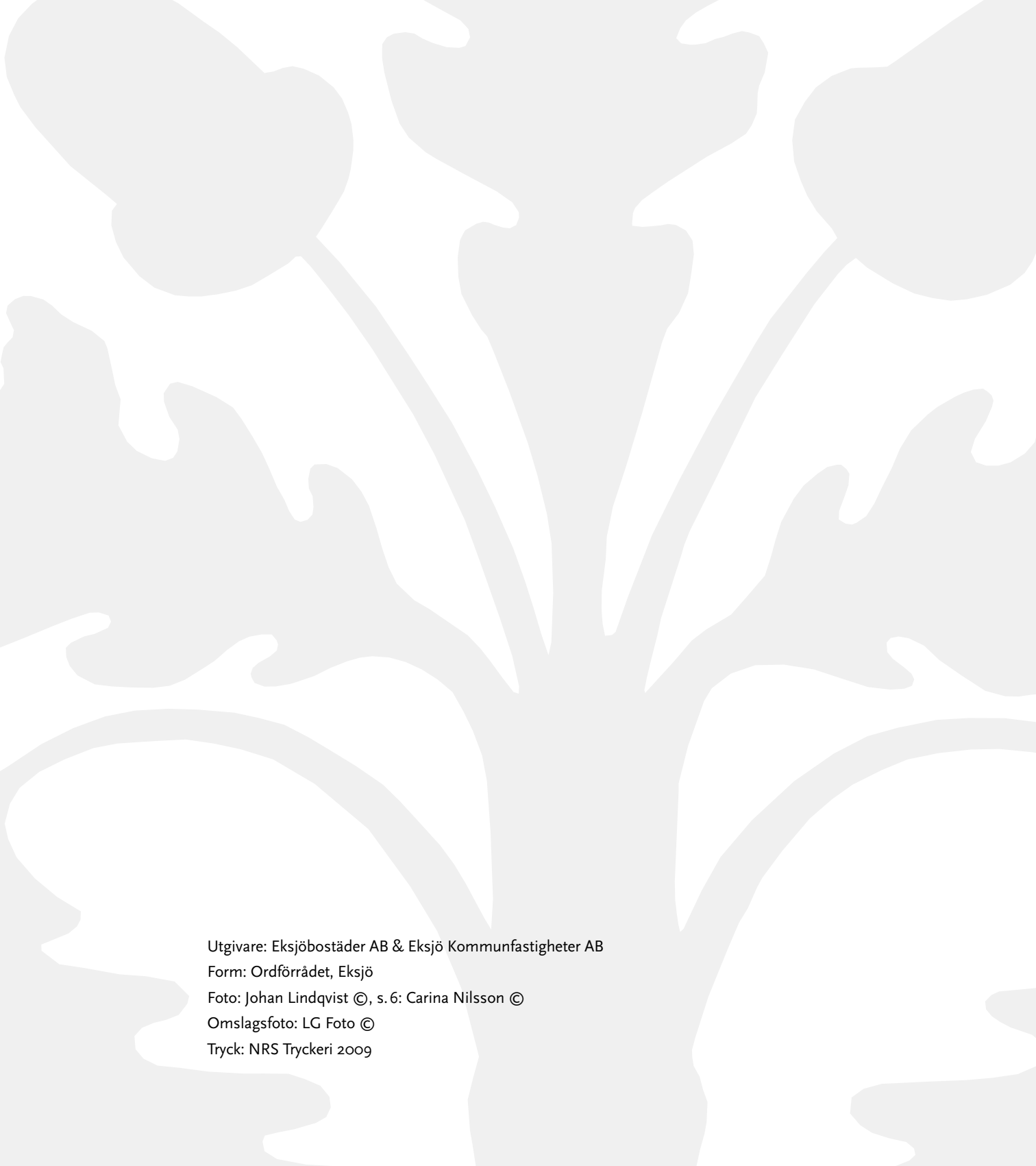
Tommy Andersson



Ronny Jakobsson



Thorbjörn Hammerth



Utgivare: Eksjöbostäder AB & Eksjö Kommunfastigheter AB

Form: Ordförrådet, Eksjö

Foto: Johan Lindqvist ©, s. 6: Carina Nilsson ©

Omslagsfoto: LG Foto ©

Tryck: NRS Tryckeri 2009