

AB Tierpsbyggen

Affärsplan 2017 – 2020

version 3 (2017-02-22)

Ändringar av större betydelse sedan tidigare version markeras med röd stil eller överstrykning.



1 Om affärsplanen

Affärsplanen visar bolagets planer och prognoser för de kommande 4 åren. Den utgår från bolagsordning, ägardirektiv och lagstiftning och är bolagets övergripande plan. Mål och strategier avseende miljö, personal och organisation är gemensamma för Tierpsbyggen (ABTB) och Tierps Kommunfastigheter (TKAB) och har placerats i ABTB:s affärsplan eftersom all personal är anställd där.

En rad viktiga frågor styrs av policies eller andra planer som utarbetats, eller kommer att utarbetas, av bolaget eller kommunen. Dessa frågor har därmed en tillräcklig styrning och berörs i affärsplanen bara när de berör någon av bolagets huvudstrategier.

1.1 Upplägg

~~Affärsplaner kan ha olika syfte och konstruktion.~~ Syftet i denna är att klargöra bolagets överordnade planer. Konkreta planer för avdelningarna tas fram och styrs i verksamhetsplaner.

Affärsplanen är handlingsorienterad och starten på bolagets målstyrning. Ingående strategier och aktiviteter är direktiv från styrelsen till företagsledningen.

Planerna sorteras inom strategiområden. Av bolagets mening och ägardirektiv framgår att ägarna har mål avseende fastighetsutveckling, ekonomi, marknad och kundvård samt miljöfrågor. För att verksamheterna i bolaget ska kunna styras tilläggs strategiområdena organisation (dvs processer, rutiner mm) och personal (trivsel, kompetens, ansvar mm).

2 Bolagets grundinriktning

2.1 Lagstiftning och bolagsordning

Enligt **Allvill**-lagen om allmännyttiga kommunala bostadsaktieföretag ska bolaget drivas efter affärsmässiga principer, iaktta lokaliseringsprincipen och ge hyresgästerna möjlighet till inflytande i bolaget.

Enligt bolagsordningen ska bolaget gynna bostadsförsörjningen i kommunen genom att köpa, bygga, äga, förädla, förvalta och försälja bostadsfastigheter och i viss mån affärslokaler.

2.2 Meningen med bolaget

Tierpsbyggen ska göra kommunen mer **attraktiv för boende** genom att bygga nya bostäder och utveckla och förvalta befintliga **bostadsområden med sådana kvaliteter** att människor inom och utom kommunen vill flytta in och bo kvar.

3 Strategiområde Utveckling av fastigheter (U)

3.1 Bakgrundsdiskussion

Balans och obalans på marknaden

Historiskt sett har ABTB vid olika tidpunkter haft överskott, balans eller brist i sitt utbud av bostäder. Detta kan orsakas av bostadsbrist/bostadsöverskott som helhet. Det kan också uppkomma en obalans mellan villor/bostadsrätter och hyresbostäder eller olika bostadsstorlekar. Obalanserna har ofta nationella förklaringar (recessioner, skatteomläggningar, invandring) men kan också delvis vara regionala. För närvarande är det en nationell bostadsbrist men vi förväntar oss att läget på lång sikt kommer att variera.

Bostadsmarknaden i Tierps **kommun** hänger ihop med grannkommunernas. De flesta inflyttande till nya bostäder kommer nära ifrån (egna kommunen). När **vakanta** lägenheter uppkommer i en kommun sker det framför allt i det kommunala bostadsföretaget. Orsaken kan antingen vara en netto-utflyttning från kommunen eller en flyttning inom kommunen till nya/lediga bostäder utanför ~~det kommunala bostadsföretaget~~.

Värdet av attraktiva äldre bostäder

För att kommunen ska växa krävs nyproduktion. Vid kraftig nyproduktion i grannkommuner eller av villor/bostadsrätter i den egna kommunen kan det vara nödvändigt att utveckla **bolagets minst attraktiva** bostadsbestånd för att **undvika vakanser** när bostadsbristen upphör. Underhåll och god service behövs om kommunen ska kunna fortsätta växa medan eventuella tomma lägenheter istället hamnar i **andra kommuner**.

Om det äldre hyresbeståndet är attraktivt ökar förutsättningarna för att alla kommunens områden ska tilltala stora grupper av människor - med åtföljande positiva effekter på skolsegregation, fastighetsvärden på villor mm.

Avvägningen mellan byggnad, utveckling av äldre bostäder och satsningar på underhåll och service är bolagets kanske viktigaste strategiska fråga.

3.2 Övergripande mål Utveckling (U)

Övergripande mål Utveckling

Tierpsbyggens övergripande mål avseende **fastighets**utveckling är att bygga, och omvandla **befintliga** bostäder och lokaler, till så många nya attraktiva bostäder som är möjligt och lämpligt samtidigt med att det äldre beståndet hålls attraktivt.

3.3 Ägardirektiv, ekonomiska konsekvenser och risker

Nyproduktion och ombyggnader **påverkar** resultaträkning och balansräkning **och ökar** affärs- och finansrisk. Bolaget saknar för närvarande en analys av vilka ekonomiska och riskmässiga effekter sådana investeringar medför. Innan detta finns kan ingen klar strategi fastställas.

Huvudstrategi U1 om nyproduktion: Saknas i avvaktan på aktivitet U1-1 nedan.

Huvudmål U11 är preliminärt i avvaktan på att aktivitet U1-1 är klar.

Huvudmål U11: Under år 2017 och 2018 färdigställa 106 respektive 44 (inkl. ombyggnader) och påbörja ytterligare 16 lägenheter i nyproduktion. Målet omfattar de i styrelsebeslut fastställda projekten för 2017 och 2018.

Huvudstrategi U2 om ombyggnadsinvesteringar: Saknas i avvaktan på aktivitet U11 nedan.

Huvudmål U21 är preliminärt i avvaktan på att aktivitet U1-1 är avrapporterad.

Huvudmål U21: Under 2017 genomföra investeringar i ombyggnad/underhåll med cirka 53 Mkr.

Aktivitet U1-1: En utredning ska snarast tas fram som visar en prognos för framtida resultat och risker för TKAB-koncernens båda bolag. Utredningen ska visa utfallet av olika investeringsscenarioer vid olika utveckling av hyror, kostnader och det allmänna ränteläget. Utredningen ska presenteras för styrelsen senast vid augustimötet 2017.

4 Strategiområde Ekonomi (E)

4.1 Bakgrund

ABTB:s ekonomiska ägardirektiv gäller soliditet och avkastning.

Bolaget har under flertalet år haft tomma lägenheter och därmed följande lönsamhetsproblem. Vakanser, resultat och soliditet har varit i fokus. Under de sämre åren har underhållsvolymen varit låg.

Ändringar i lagstiftning och i redovisningsregler har gjort att bolaget ekonomiskt sett fungerar mer som ett privat företag. Bolaget ska agera marknadsmässigt. Det ska redovisa största delen av sina underhållskostnader som ombyggnader så länge fastighetsvärdena tillåter detta.

Den mer expansiva period bolaget befinner sig i har därmed lett till större investeringar och risker.

Bolagets övergripande ekonomiska mål kan ligga oförändrade. Bolagets läge och ägardirektiven kräver dock mer detaljerade strategier, delmål och uppföljning.

4.2 Övergripande mål Ekonomi (E)

Övergripande mål Ekonomi

Tierpsbyggens övergripande mål E är god lönsamhet och finansiell stabilitet samt betryggande fastighetsvärden.

Formuleringarna i avsnitt 4.3 och 4.4 kommer att ses över i samband med styrelsens möte i augusti 2017.

4.3 Lönsamhet – strategi och mål

Huvudstrategi E1: Genom förbättrade styrsystem hålla resultatet på önskad nivå.

Huvudmål E11: Normalt sett uppnå en årlig avkastning för ABTB som motsvarar eller något överstiger det direktavkastningskrav som gällde på marknaden föregående år. *Ägardirektivet blir nödvändigtvis uttryckt i procent. En översättning till belopp underlättar förståelsen.*

4.4 Stabilitet, risker och fastighetsvärden – strategi och mål

Huvudstrategi E2: Begränsa finansiella risker och ägarnas riskexponering genom styrning av bolagets investeringar.

Målen omfattar alla år under perioden. *Siffrorna grundas på preliminära inexacta beräkningar. Färdiga mål behöver avvakta aktivitet U1-1.*

Huvudmål E21: Soliditeten ska vara 10 % eller högre.

Huvudmål E22 (ränterisk): Räntetäckningsgraden ska överstiga 100 %.

Huvudmål E23 (vakansrisk): *Kvar att formulera.*

Huvudmål E24 (nedskrivningsrisk): *Kvar att formulera men skulle kunna knytas till ett krav på minsta justerade soliditet där hänsyn tagits till fastigheternas övervärden och hur mycket de skulle falla vid en viss höjning av direktavkastningskravet.*

5 Strategiområde Miljö (M)

5.1 Bakgrund och ägardirektiv

Bolagen påverkar miljön genom det material som väljs vid nyproduktion och underhåll samt genom metoder för transporter och förvaltning. Energiåtgång, vattenförbrukning och sophantering kan starkt påverkas av ett bolag men styrs också av hyresgästernas konsumtion och agerande samt av lagar och avtal. Enligt ägardirektiv ska ABTB verka för energieffektivisering och utfasning av fossila bränslen. Båda bolagen ska följa KF:s riktlinjer och miljöpolicy.

5.2 Övergripande mål Miljö (M)

Övergripande mål Miljö

TKAB-koncernens övergripande mål M är att verka för en effektivare energianvändning och en bättre hushållning med jordens resurser samtidigt med bra bostads- och inomhusmiljöer.

5.3 Huvudstrategier och mål (M)

Under arbetet med miljöfrågor kommer bolagen att från tid till annan välja att prioritera olika frågor inom miljöområdet.

I arbetet med miljö är för närvarande energiåtgång och inomhusmiljö väsentligast. Energisparande ska ske under beaktande av god inomhusmiljö och kravet på långsiktig lönsamhet.

Huvudstrategi M1: Minska den totala energiförbrukningen för uppvärmning, fastighetsel och transporter genom lönsamma **effektiviseringsåtgärder**.

Huvudmål M11: Minska den klimatjusterade energiförbrukningen för uppvärmning per kvm uppvärmd yta med 1,5 % årligen för koncernen som helhet. Målet bör ses som ett genomsnitt över en 10-årsperiod.

Konkreta mål för övrig energiförbrukning redovisas för närvarande inte i affärsplanen. Effektiviseringsarbete pågår dock även här.

6 Strategiområde Kunder och marknad (K)

6.1 Bakgrund

Nöjda kunder gynnar bolagets ekonomiska mål och expansionsmöjligheter. Är kunderna nöjda minskar risken för vakanser och förbättras möjligheterna för hyreshöjningar utan ökad omflyttning.

Bolaget har arbetat aktivt för att genom bättre service och en förbättrad produkt skapa nöjdare kunder. ~~Ett sådant utvecklingsarbete bedrivs hos alla företag och behöver finnas kontinuerligt för att behålla konkurrenskraften.~~ Detta behöver kompletteras med en förbättrad dialog med de boende och med potentiella hyresgäster. Det är särskilt viktigt att bearbeta potentiella kunder där en långsiktig kundrelation förväntas.

6.2 Övergripande mål Kunder (K)

Tierpsbyggens övergripande mål K är att ha nöjda kunder.

6.3 Huvudstrategier och mål (K)

Bolaget mäter den kundnyttan genom enkäter. Ett sammanfattande index (NKI) väger samman uppfattningar av produkt och service.

Huvudstrategi K1: Att höja NKI till en tillfredsställande nivå för att senare hållas oförändrad.

Huvudmål K11: NKI ska höjas till 70 senast år 2020 från nuvarande 67.

7 Strategiområde Personal (P)

7.1 Bakgrund

Det är personalen som gör jobbet. Om de är friska, kunniga, motiverade och är på rätt plats med rätt utrustning så fungerar företaget bra. Lite förenklat så är en viktig del av arbetet att personalen är nöjd.

7.2 Övergripande mål Personal (P)

Tierpsbyggens övergripande mål P är att ha en personal som lever och lär efter våra värdeord i mötet med varandra, våra kunder och leverantörer.

7.3 Huvudstrategi och mål (P)

Värdegrundsarbete handlar om en organisations kultur. Värdegrunden finns alltid i alla organisationer men är inte alltid så tydliggjord och kommunicerad via ledningsstrukturen. Grunden för Tierpsbyggens värdegrundsarbete har utarbetats av företagets styrelse, ledning och personal.

Huvudstrategi P1: Värdeorden lojalitet, ärlighet, respekt och ansvar, LÄRA, skall genomsyra alla verksamheter och alla aktiviteter i företaget. Arbetet med detta ska fortsätta under perioden.

Huvudmål P11: LÄRA ska vara en självklarhet och en del i det dagliga arbetet för all personal.

Aktivitet P111: En rapport ska framläggas till styrelsen senast vid styrelsens möte i september 2016 om hur huvudmål P11 ska kunna följas upp av styrelsen.

8 Strategiområde Organisation (O)

8.1 Bakgrund

TKAB-koncernens organisation ska svara upp mot de krav som angetts i denna affärsplan. Arbetsprocesserna bör betona långsiktighet, affärsmässighet och effektivitet samt vara väl dokumenterade.

8.2 Övergripande mål Organisation (O)

Koncernens övergripande mål O är att utveckla och behålla långsiktiga, effektiva och affärsmässiga arbetsprocesser.

8.3 Huvudstrategier och mål (O)

Under arbetet med organisationsfrågor kommer bolagen att från tid till annan välja att prioritera olika frågor.

För närvarande är arbetet med tekniska frågor i fokus.

Huvudstrategi O1: Genomföra översyn av tekniska avdelningens processer.

Huvudmål O11: Att uppnå ett läge där koncernens rutiner för projektledning, projektutveckling och energisparande bedöms vara utmärkta medan underhållsplanering och andra mindre processer bedöms vara acceptabla.

Uppföljning: Föredragningar kommer att schemaläggas och genomföras i styrelsen under respektive år.

9 Affärsplanens användning

Läget avseende huvudmål och huvudstrategier avrapporteras samtidigt med tertialrapporter och bokslut. En översyn av mål, strategier och formuleringar görs årligen i samband med att budgeten fastställs. En omarbetning av affärsplanen görs var fjärde år, närmast år 2020.