

*Att bygga företag
med medarbetarna i centrum*

FRAMTIDSPLAN 2015–2019

EKSJÖBOSTÄDER
&
EKSJÖ KOMMUNFASTIGHETER



EKESIÖÖ FÖRLAG

Eksjöbostäder AB & Eksjö Kommunfastigheter AB ©

Foto: Johan Lindqvist Fotografi, Carina Engqvist (s. 38, 97, 100),
Anette Stendahl (s. 49), Bengt Ljunggren, Grafica (flygfoto)

Form: Ordförandet i Eksjö AB

Tryck: TRT, Estland 2014

ISBN 978-91-637-7115-6

Tack till...

Rolf Abelsson	Christina Hessel
Eje Adolfsson	Lennart Hägglöf
Gunnar Alm	Andreas Högemo
Lennart Andersson	Malin Jakobsson
Johan Andersson	Bo Johansson
Lars Aronsson	Erik Johansson
Peter Asp	Fredrik Johansson
Marcus Bauschke	Patrick Johansson
Louise Berglund	Ulf Jonsson
Per-Olof Bjarnbäck	Anders Josefsson
Ulf Björlingsson	Peter Karlsson
Lennart Bogren	Thomas Karlsson
Anders Börjesson	Lars Kyhlberg
Johan Carltd	Johnny Larsson
Mats Danielsson	Niklas Larsson
Håkan Dufva	Lars-Göran Lind
Lena Edström	Peter Lindholm
Geiton Engström	Peter Lundgren
Sten Eriksson	Faran Maroufpour
Agneta Eskilsson	Stefan Meurling
Erik Faust	Traporn Nathong
Leif Fransson	Sven-Erik Nilsson
Johan Franzén	Tommy Nors
Mikael Fritzon	Ajsela Omerovic
Carina Ganfjord	Göran Ottosson
Claes Gustavsson	Gunnar Poltan
Maria Havskog	Leif Roos
Margaretha Hedman	Gunilla Skäär
Bo Hedström	Inger Stenström
Caroline Hellerfelt	Kerstin Svanberg
Göran Henriksson	Leif Söderberg

*...som har bidragit till företagens förnyelse
och utveckling. Utan dessa insatser skulle vi
aldrig varit på den framkant som vi är idag
och kunnat skapa vår nya Framtidsplan.*

FRAMTIDSPLAN 2015–2019



ATT BYGGA FÖRETAG MED MEDARBETARNA I CENTRUM



FRAMTIDSPLAN 2015–2019



ATT BYGGA FÖRETAG MED MEDARBETARNA I CENTRUM



INNEHÅLL

FÖRORD: FÖRETAGSBYGGET GÅR VIDARE 11

- Samhällsansvar med affärsmässiga principer 15
- Kontinuitet och förnyelse 17
- Bolagens historia – att bygga vidare 19
- Företagskulturen – ödmjukhet och respekt 23

VAD VI GENOMFÖRT UNDER PERIODEN 2009–2014 28

- Stärkt ekonomin – skapat handlingsfrihet och möjligheter 30
- Förnyat organisationen – decentralisering och välutbildade praktiker 32
- Renoverat fastighetsbeståndet – välskötta hus som skapar stolthet 37
- Tydlig kommunikation – ett varumärke som syns 45
- Utvecklat samarbetet – både internt och externt 47
- Effektiva rutiner – förenklar vardagen 54
- Nyckeln till alla förändringar – att laget är större än jaget 55

ÄGARKRAVEN 57

- Ägarkraven – ramverket 57

ORGANISATORISKA FÖRUTSÄTTNINGAR 60

- Affärsidén 62
- Värdegrunden 62
- Organisationsmodellen 65

INNEHÅLL

- Verksamhetsmodellen 67
- Policy 69
- Varumärket – profilmanualen 71
- Våra system 74

STYRELSENS VISION OCH MÅLSÄTTNINGAR 75

- Framtiden – att bestämma vem vi ska vara 75
- Visionen 2019 – ledande fastighetsbolag 77
- Målsättningar – konkretisering av visionen
– åtta målsättningar 78

FRAMTIDSPROGRAMMET

– SÅ SKA VISIONEN OCH MÅLEN REALISERAS 81

- Strategi – samhällsroll 83
- Strategi fastigheter – linje annorlunda 86
- Strategi kunder – samarbete och rätt servicenivå 97
- Strategi medarbetare – förändrad företagskultur 102
- Strategi ekonomi – digitalisering
och kunskapsspridning 108
- Strategi processer/rutiner – effektivitet och stöd 112

SUMMERING – FRAMTIDEN ÄR VÅR

UNDERBARA FRAMTID 116

STYRELSENS NAMNUNDERSKRIFTER 122



Krusagården

Företagsbygget går vidare

Det här är vår framtidsplan för perioden 2015 till 2019. Den innehåller principer, vägval och vad som ska genomföras under denna period.

Det är en levande plan som ska vara aktuell och finnas med som ett rättesnöre i allt vi gör. Att jobba med företag handlar om att koppla ihop saker och ting så att alla drar mot ett och samma mål. I denna plan ligger en stark fokusering på företagskulturen, medarbetarna och att göra rätt saker på rätt sätt.

Vi har en stark ekonomi och välskötta fastigheter. Vi har genomfört en rad olika förändringar och förbättringar mellan åren 2009 till 2014. Vi har visat att det vi sa i förra planen har vi gjort. Inte till 100 procent men väl till 90 procent. Vi har en hög träffsäkerhet och förmåga att omsätta våra tankar till handlingar så att det blir »verkstad«. Innan vi kastar oss över alla framtidsfrågor så gör vi en resumé av vad vi åstadkommit och vilka restriktioner vi måste ta hänsyn till.

Hittills har vi projekterat, gjutit bottenplattan och rest stommen i vårt »företagsbygge«. Nu går vi vidare och reser väggar och får tätt tak samt gör alla installationer och inredningar.

Detta steg kommer inte att bli lugnare eller lättare.

Snarare tvärtom, men mer intressant och utvecklande. Vi ska som ett team försöka göra det som ingen annan har gjort. Våra fastigheter, kompetens, system, företagskultur, arbetssätt, service och mycket annat som gör att vår »maskin« tillverkar bättre saker än andra – så pulsen kommer att vara hög. Det är ett löfte.

I grund och botten ligger vi rätt i våra positioner. Alla jobbar med engagemang och en stor dos av passion. Vi gillar det vi gör. Men allt kan bli bättre. Det är som bergsbestigning där man ytterst strävar mot toppen. Det är vackert att komma halvvägs men om man har kapacitet så vill de flesta alltid vidare. Det finns en inneboende strävan i oss alla.

Poängen med en framtidsplan är att man tvingas tänka framåt och konkretisera vem vi ska vara 2019. Detta gör att vi är beredda och kan parera om något oväntat dyker upp. Att ha en tydlig framtidskurs gör också att vi vet vart vi ska, varför och hur vi ska göra för att komma dit.

Jag hoppas att denna plan ska stimulera till initiativ, kreativitet och genomförandelust.

Min ambition har alltid varit att öppna upp och att göra organisationen genomskinlig så att alla kan se och ta del av det som görs. Det är för mig en fråga om demokrati – att alla kan påverka och att goda

FÖRORD

prestationer ska synas. Genom att spela med öppna kort kan alla lita på det som sägs och då blir kommunikationen äkta. När orden är sanna blir handlingarna kraftfulla och ansvarsfulla.

Planen är framtagna under flera styrelsemöten, specifika framtidskonferenser och vid träffar med alla medarbetare. Alla texter har skickats på remiss och många samtal har skett på vägen. Detta är alltså vårt valmanifest eller plattform som kommer att forma vår framtid de närmaste fyra åren.

Detta är också mitt eget bokslut efter snart 25 år i fastighetsbranschen. Den är skriven i jagform för att göra den mer personlig och tydligt peka ut vad jag verkligen vill att vi ska åstadkomma och utveckla tillsammans. Skriften är en del av mitt eget ledarskap som gäller under perioden.

Det är en företagsspecifik berättelse men innehåller också generella branschdrag och konkreta råd för hur fastighetssektorn kan förnyas.

Eksjö den 1 januari 2015

Nu kör vi!



Thorbjörn Hammerth, VD



Olsbergs Arena under uppförande

Samhällsansvar med affärsmässiga principer

Att få jobba med fastigheter är ett fantastiskt ansvar. Det påverkar väldigt många människors liv och vardag på ett påtagligt sätt.

Det finns få jobb som har en så stor bredd. Vi jobbar med teknik, ekonomi, husproduktion, renoveringar, sociala frågor, uthyrning, boendeflyttande, miljöförbättringar, arbetsmiljöfrågor, tillväxtfrågor, marknadsföring, tillgänglighetsfrågor, markfrågor, fastighetsskötsel, jourverksamhet med mera. Allt detta sker under affärsmässiga principer. Det är en härlig utmaning. Det är dessutom big business med stora balansräkningar, tunga investeringar, betalningsflöden och relativt stora omsättningar.

Våra hus är också en viktig del av vårt samhälles historia och utveckling. Här finns spår som går flera hundra år tillbaka, kanske tusentals år bakåt. Här handlar det om att förstå vårt ansvar i denna förvaltning. Varje hus överlever sina innehavare och bär på detta sätt många berättelser om generationers göranden och låtanden. Att sköta dessa hus på ett modernt sätt är en förmån.

I vår stad, Eksjö, finns den äldsta stadskärnan i Sverige. Två av tre hus är byggda innan 1900-talet.

Det som är unikt i denna gamla trästad är att man lyckades bevara de karaktärsfulla husen, när de flesta andra rev under 1960-talet. Här fanns en strävan och glädje att behålla och vårda istället för att riva. Men också en nypa snålhet och konservatism. Hur som helst, så känner jag en stor tacksamhet att man bevarat dessa byggnadsverk.

Hus är arkitektur och konst. Riktigt stor konst, som stora skulpturer. Bakom varje hus finns mängder med tankar, planering, inköp, diskussioner, pengar, lagfarter och så vidare. Husen bär också vittnesbörd om vilket skick en kommun är i. Är det välskötta hus, parker, gator, offentliga rum så är alltid den kommunala ekonomin i god ordning. Det slår aldrig fel. Husen bär syn för sägen. Detta är en spännande värld att få arbeta i – välkommen till vår värld.



Krusagården

Kontinuitet och förnyelse

Våra bolag har lite olika dateringar. För närvarande äger och förvaltar vi hus från 1600-, 1700-, 1800-, 1900- och 2000-talet. Vilken svindlande tanke! Det är unikt att ha en så stor spridning och så pass många äldre hus. De flesta bostadsföretag består till tre fjärdedelar av miljonprogrammet. Dessa utgör knappt 15 procent av vårt innehav. Alla våra bostäder finns i centralorten medan Eksjö Kommunfastigheter har fastigheter över hela kommunen.

En viktig käpphäst för mig har alltid varit att använda historien som en språngbräda in i framtiden. Vår bebyggelse ska alltid vila på den genuina trästadens kvaliteter men också fånga in framtidens livsstilar och arkitektur. Då förstärker vi varumärket *»Eksjö – den unika trästaden«* med nya laddningar och associationer.

Denna tanke skulle aldrig ha gällt om det inte fanns en röd tråd tillbaka i tiden. En tråd som förvaltats av duktiga stadsarkitekter, fastighetsägare, tjänstemän och färgstarka politiker.

Även begreppet byggnadsvård är en viktig del i Eksjöns utveckling. Vi har därför alltid anlitat duktiga arkitekter vid renoveringar för att säkerställa estetiska värden, såväl vid små som stora renoveringar.

Vi kunde emellertid ha gjort allt annorlunda. Vi kunde dragit ett streck över det som varit och börjat om på ny kula. Gjort allt modernt och struntat i det gamla. Kört vårt egna race och inte lyssnat på andra. Så har vi inte gjort.

Skälet är att det finns obestridliga kvaliteter och kunskaper som man bör förhålla sig till och dra nytta av. Tänk hur många tusentals tankar andra tänkt och vägt fram och tillbaka. Att förbise detta är nog höjden av övermod och dårskap. Tänk vilken styrka det är att dra nytta av olika idéströmmar, erfarenheter, kunskaper som andra haft och som vi kan vidareutveckla.

Men, till syvende och sist, måste man naturligtvis ha egna tankar, värderingar och huvudlinjer. Ha klara uppfattningar om vart man vill och hur det ska gå till. Men, det hjälper att förstå och tänka över det som skett och varför det skett. Här finns en rik och förbisedd källa till förnyelse.

Den bästa förnyelsen är, som jag ser det, den som bygger på en given verklighet och som förändrar denna verklighet och gör att vi upplever nya saker i tillvaron. Motsatsen är fantasier som bygger på önskedrömmar eller som verkligheten borde vara. Då blir det luftslott som faller när verkligheten bultar på. Realism och ständigt små förbättringar brukar känneteckna den bästa förnyelsen.

Bolagens historia – att bygga vidare



EKSJÖBOSTÄDER

Eksjöbostäder bildades 1969 då de tre kommunala stiftelserna Tuvehagen, Garnisonen och Eksjöbostäder slogs ihop till en gemensam och mer effektiv organisation. Det juridiska namnet blev Stiftelsen Eksjöbostäder, Stebo. I april samma år anställdes Kurt Österlund, som skulle bli Eksjöbostäders ledare i närmare 30 år! Under det första verksamhetsåret byggdes 72 nya lägenheter och vid årsskiftet 1969/1970 förfogade Stebo över 760 lägenheter.

Eksjöbostäder har ända sedan starten gått sin egen väg. I stället för att konkurrera med länets övriga kommuner om de eftertraktade lånepengarna i nybyggnadskvoten valde stiftelsen att skapa nya bostäder genom att rusta upp gamla, ibland rivningshotade byggnader. Renoveringarna finansierades med lån ur den mindre utnyttjade ombyggnadskvoten hos länsbostadsnämnden och stif-



telsens upprustning av gamla hus uppmärksammades nationellt.

Under byggboomen på 1970- och 80-talet byggde Stebo flera nya bostadsområden som exempelvis Grevhagen och Stocksnäs. Bolaget byggde även villor som såldes till privatpersoner i exempelvis Kvarnarp. Detta var unikt och finns fortfarande med i våra ägardirektiv, att vi kan jobba med flera olika upplåtelseformer. Stiftelsen var en av de första i landet att införa mervärden för sina hyresgäster.

När minidatorerna började komma valde Stebo inte bara att skaffa ett eget datasystem, utan också att starta ett dataföretag som sålde programvara och datorer till andra bostadsbolag. Detta var grunden till det som senare har blivit Vitec Fastighetssystem.

1990-talet präglades av finanskris och krympande befolkning år från år. 1994 ombildades stiftelsen till aktiebolag.

Runt 1998/1999 stod bolaget inför en ekonomisk kris. Bolaget hade som mest 350 outhyrda lägenheter och soliditeten var 1,4 procent. I detta läge gick Eksjö kommun in med ett ägartillskott på 21 miljoner. Målet var att få upp soliditeten till 15 procent på sikt.

I början av 2000-talet vidtogs därför nödvändiga och drastiska åtgärder i form av rivning, försäljning, hyressänkning och uppsägningar av personal.

I mitten på 2000-talet var bolagets ekonomiska kris över, men följdes av en annan svår period då Lennart Schön, VD sedan 1998, blev allvarligt sjuk. Styrelsen och alla medarbetare med Margaretha Hedman i spetsen skötte bolagen väl, men däremot fanns inget utrymme för övergripande visioner, förnyelse eller framtidsplaner.

I augusti 2008 anställdes jag själv med uppdraget att utveckla bolaget till det »spjutspetsföretag» som det ursprungligen var liksom att bli ansvarig för Eksjö Kommunfastigheter AB.



Eksjö Kommunfastigheter AB:s ursprung är fastighetsavdelningen på kommunens Stadsingenjörskontor. Vid kommunsammanslagningen 1970–1971 blev avdelningen ett eget Fastighetskontor och kommunkamreren, Thord Elardt, från Höreda kommun blev kontorets chef. Vid Thords pensionering anställdes Rolf Lundell som fastighetschef. I mitten av 1980-talet bildades Eksjö kommuns tekniska kontor och chef för kontoret blev Lennart Schön. Tekniska kon-

toret bestod av flera avdelningar; gatu-, park-, va-, projekterings-, mät- och fastighetsavdelningen. Organisationen sammanfördes med Eksjöbostädernas personal i samband med att Lennart Schön även blev VD för Eksjöbostäder 1998. Gatu-, park-, va- och projekteringsavdelningarna kom sedermera att övergå till Eksjö Energi AB.

2005 beslutade Eksjö kommun, som en av få kommuner i landet, att skapa ett bolag med uppdrag att äga de kommunala verksamheternas lokaler. Ett upplägg som fortfarande är ovanligt i Sverige och som varit mycket lyckosamt. Jämfört med övriga kommuner på Småländska höglandet tar vi minst andel skattemedel i anspråk för att förvalta de kommunala fastigheterna (5,9 procent). Vi kan numera lägga mest pengar av grannkommunerna på underhåll, ha den lägsta energiförbrukningen och minst antal medarbetare i förhållande till ytan.

I en nyligen genomförd kommunrevision från KPMG om våra fastigheter konstateras att vi sköter våra fastigheter på ett föredömligt sätt. Ett kvitto på att vi gör rätt saker med god kvalitet och kompetens. Bolaget äger skolbyggnader, äldreboenden, sportanläggningar, kulturbyggnader med mera i hela Eksjö kommun.

Företagskulturen – ödmjukhet och respekt

Jag tror faktiskt att ett fastighetsbolag drivs bäst om man följer en ödmjuk linje. Ett fastighetsbolag är i regel rikt och mäktigt. Det är oftast väl organiserat och har resurser och muskler. Det finns en tyngd. Mot denna bakgrund bör man ha som grundregel att välja vänlighet, ödmjukhet och öppenhet i relation till våra kunder och omgivning. Det har vi alltid råd med. Vi har alltid råd att vara snälla och hjälpsamma. Det sämsta vi kan göra är att bli självgoda och uppträda arrogant.

Att man förväxlar perspektiv och tror att kunderna är till för oss. Att vi inte förstår sambandet mellan ekonomi och hyresgäster.

Vi är också alltså en blandning av mycket. Vi är ett serviceföretag. Vi är ett utvecklingsföretag. Vi är ett stöd för de kommunala sektorerna och vi påverkar hela stadsbilden på kort och lång sikt. Vi är ett samarbetsföretag till det lokala näringslivet och ett företag som styrs av en politiskt vald styrelse. I allt detta, är vi oss själva. Ett team som ska åstadkomma extraordinära insatser.

En grupp som vill påverka framtiden och göra bra insatser för andra. I denna grupp ska alltid vänskap

» *Kärnan i vår företagskultur är
att vi respekterar varandra,
hjälper varandra och talar
med varandra. Är vänner
och kämpar tillsammans.* «

prioriteras och det ankommer på oss alla. Det gör allas liv bättre och mer rofyllt. Det är ett tydligt budskap – antingen är man för detta fullt ut eller så är man inte med. Ett företag drivs av principer som mejslas fram. Principerna är som ramar och innanför dessa ska frihet råda för egen och verksamhetens utveckling. När allt fungerar så är ramarna vida och det personliga initiativet stort. När saker inte fungerar krymper ramarna och friheten. Alla ska vilja framåt, vilja utveckling och förnyelse. Då fungerar det mesta av sig självt utan pekpinnar.

Kärnan i vår företagskultur är att vi respekterar varandra, hjälper varandra och talar med varandra. Är vänner och kämpar tillsammans. Det är mitt mål med företagskulturen. Jag återkommer till dessa värden flera gånger i denna bok. Upprepning är all kunskaps moder.



Det finns alltid smågnabb, avundsamhet och orättvisa i en organisation. Min insats är att mönstra ut allt detta under perioden. Det innebär klara och rättvisa system, kunnig arbetsledning och tydliga spelregler.

Det är min roll att ordna. Sedan har alla, precis alla, ansvar att bidra till att organisationen prioriterar vänskap. Ingen går fri från detta ansvar.

Detta är mycket viktigare än allt annat. Man säger i managementsammanhang att företagskulturen äter upp alla strategier innan frukost och det ligger väldigt mycket i det. Antingen väljer vi att bli outstanding eller så väljer vi att bli ett medelbra företag. Detta kan vi själva påverka och det är upp till oss själva. De enda gränserna som finns är våra egna mentala föreställningar. Dessa går att förändra.

» Allt som syns, allt som är
ovanför däck är bra, men det
finns förbättringar i skrovet.
Det är min uppgift att se till
att det finns en röd tråd från
maskinrummet till korggossen
i masten. «

Mitt sätt att förändra företagskulturen blir när vi ska jobba igenom våra nya ledningssystem. Här blir alla involverade och här blir det mängder med arbetsmöten, tvärgrupper och processbeskrivningar. Då har vi något konkret och något som vi alla jobbar med.

Det blir mycket rita, beskriva och synliggöra. Oftast handlar det om att öppna upp för diskussioner och våga ta i saker och ting.

Samtalet är både det enklaste och svåraste – men det bästa vi har. Inget ska sopas under mattan utan allt ska upp på bordet så att vi bygger en kedja utan svaga länkar. Allt som syns, allt som är ovanför däck är bra i våra bolag, men det finns förbättringar i skrovet.

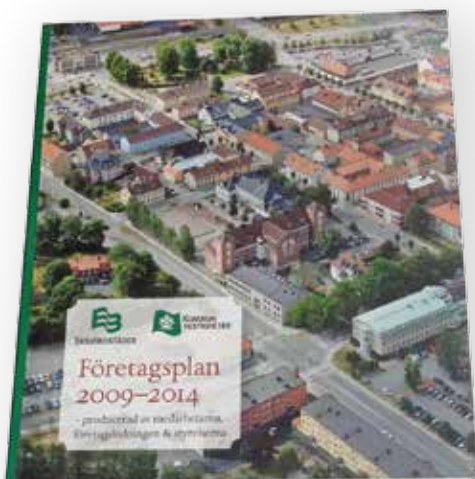
Det är min uppgift att se till att det finns en röd tråd från maskinrummet till korggossen i masten. Att vi lägger undan gliringar och skitsnack och istället stödjer och uppmuntrar varandra som den amerikanska kulturen är så bra på.

Om en i orkestern inte fungerar så blir det fel för alla. Så fungerar även ett företag även om det inte syns och hörs lika lätt. I min värld kommer medarbetarna först, sedan kunderna och därefter ekonomin. Därför måste alla leverera till minst 100 procent varje dag.

Vad vi genomfört under perioden 2009–2014

På många sätt har vi genomfört en genomgripande förnyelse av bolagens verksamhet. Det var inte många som trodde att vi skulle nå ända hit när styrelsen i slutet av 2008 slog fast vår företagsplan som skulle sträcka sig fram till den 31 december 2014.

Här kommer en kort resumé kring vad vi har genomfört under dessa fem år.



Det hela började med en ny affärsidé som betonade nöjda kunder, stolta medarbetare som i samarbete utvecklar moderna, välskötta, miljömässiga och kostnadseffektiva fastigheter som är en tillgång för ägaren och stärker tillväxten i Eksjö. Den idén är lika stark nu som då och ska inte förändras. Tvärtom, den ska alltid markeras och lyftas fram i alltfler sammanhang. Det som är positivt är att affärsidén faktiskt praktiseras och genomförs fullt ut varje dag. Det är alltså en idé som förverkligas varje dag och inte sitter instucken i någon pärm i bokhyllan.

Utifrån denna grundidé har jag försökt förändra verksamheten successivt, steg för steg inom ekonomi, organisation, fastigheter, kundrelationer och rutiner. Min egen strategi har varit att skynda långsamt och att vi får med oss kraften när alla tar ett steg framåt. Man brukar säga att ska man gå fort ska man gå själv, men om man ska gå långt så ska man gå tillsammans.

Stärkt ekonomin

– skapat handlingsfrihet och möjligheter

Sedan förra planen sjösattes 2009 har båda bolagen gått med vinst varje år. Vi har alltid levererat och uppfyllt ägarkraven. Det som har skapat utrymmet har huvudsakligen hämtats från finans- och driftssidan. För Eksjö Kommunfastigheter har vi ändrat och justerat avskrivningstider så att dessa är korrekta. Vi har i samråd med kommunen fått affärsmässiga internräntor och rimliga amorteringskrav och skälig borgensavgift. Utöver detta har vi även delat upp kommunreversen i en extern lånedel som gett oss lägre ränta.

För båda bolagen har vi sluppit förödande utdelningskrav mot att vi bygger och stärker kommunen. Här har samarbetet med ägaren varit en förutsättning för att uppnå detta. Utöver detta är vi snåla och kostnadsmedvetna i alla led. Vi har en lång tradition av att aldrig ha haft pengar och att göra mycket av ingenting. När vi sedan ha skapat resurser har det varit svårt att få alla att förändra attityden och förstå att vi har ett nytt läge. Den småländska klurigheten och försiktigheten med pengar sitter i ryggmärgen. Gott så.

En klar styrka dessa år har varit en extremt god uthyrning för båda bolagen som ger oss en god lik-

viditet. Här har även styrelsen haft en viktig roll som alltid poängterat den ekonomiska kontrollen. Numera hänger både resultaträkningen, balansräkningen och kassaflödesräkningen ihop som en enhet. Mycket tack vare att vi ändrat vårt redovisningssystem till K3. Det är ett mycket noggrant redovisningssystem som består av 11–15 komponenter för varje fastighet istället för en som det var tidigare. Detta skapar en bättre överblick och roligare ekonomi.

För att stärka ekonomin har vi också sett till att momsregistrera fastigheter som tidigare inte varit detta. Vi har jobbat hårt med försäkringsfrågor som gett bra utfall samt tagit bort alla bonusar och förmåner för att skapa en rättvis hyressättning. Här kan man verkligen prata om att många bäckar små ger en stor å.



Kvarteret Oxen

Förnyat organisationen – decentralisering och välutbildade praktiker

En viktig princip är att alla ska vara engagerade i sitt jobb och att alla ska påverka bolagens resultat. För mig har det varit viktigt att de som jobbar på fältet kan fatta egna beslut, har mandat att utföra saker och ting direkt och sitter på en egen plånbok. Det är på fältet slaget avgörs och då gäller det att vi har rätt utrustning, pengar, motivation, kunskap som gör att vi kan lösa problem på ett effektivt och vänligt sätt.

Därför har jag vänt upp och ner på företagspyramiden och satt alla fastighetsansvariga, målare, lokalvårdare och elektriker överst i pyramiden. Stödet finns på kontoret där vi har en centralisering av specialister. Enkelt uttryckt så har fältet tagit två steg framåt och kontoret två steg bakåt. Tidigare gick allt genom kontoret som då blev en flaskhals. Nu kan fler driva på och flödet finns på många fler händer. Detta påverkar effektiviteten avsevärt. På detta sätt har vi fått en decentraliserad organisation med ett kontor som stöttar och driver investeringar och de större projekten.

Dessutom har jag alltid kämpat för att få ut det ekonomiska ansvaret så att alla kan se vad som händer

VAD VI GENOMFÖRT UNDER PERIODEN 2009–2014



Eksjö Stadsbibliotek

med »sin« egen ekonomi om man gör olika val. Enligt min uppfattning är ekonomin det bästa språket och styrmedlet. Målet är att varje förvaltare ska driva »sina« fastigheter som ett aktiebolag och ha järnkoll på intäkter och kostnader. Inget ska förekomma i området som inte förvaltaren känner till.

*» ...allas lika värde och att alla är
lika viktiga för framgången. «*

En annan viktig sak är rättvisa. Därför har vi lagt stora resurser på att mäta våra arbetsuppgifter och arbetssätt. Fastighetsskötseln har mätts upp och dimensionerats i olika arbetsmoment. För kontoret har vi gjort en modern kontorsmätning som ingen annan gjort och för städorganisationen finns en ny dimensionering. Måleriet har genom sitt ackordsystem alltid mätt allt man gör. Det var också en resa när vi tog bort detta otidsenliga system och införde fasta löner för att stärka kvaliteten och arbetsmiljön för våra målare. Däremot finns alltid en tidsuppfattning och en prislapp på allt som sker inom måleriet.

Syftet med mätningarna är att skapa en så god rättvisa som möjligt samt att hitta områden där vi kan förbättra oss.

En helt central princip är också att alla är lika värde och att alla är lika viktiga för framgången.

Detta är också grunden till all utbildning som görs i företaget och där målet är att skapa en stark organisation som består av välutbildade praktiker. Och som gör att vårt yrkesliv blir aktivt, utvecklande och intressant. När vi lär oss mer så kan vi mer och då blir det roligare i jobbet. När man kan är det verkligen kul. Det för också med sig en god ekonomi för företaget.

Två gånger under perioden har vi genomfört medarbetarenkäter i båda bolagen. Sista mätningen gav 83 procent nöjda medarbetare och mycket få missnöjda. Dessa resultat har legat till grund för konkreta förbättringar som avsett löner, arbetstider, raster, friskvård och information.

Ett flertal medarbetare har gått i pension och ersatts av nya personer. Inför nyrekryteringarna har jag alltid försökt rekrytera personer med högre utbildning och rutin. Det har inte blivit den där jätteföryngringen av medelåldern. Jag har emellertid alltid satt kunskap och kompetens före ålder. De nya som har kommit in har i hög utsträckning bidragit till att höja nivån i företaget.

Vi har även haft som modell att internrekrytera flera medarbetare, som varit lyckosamt.



Bostadsområdet Norrström

Renoverat fastighetsbeståndet – välskötta hus som skapar stolthet

Vi har verkligen renoverat och vårdat våra fastigheter. I Eksjöbostäder har vi plöjt ner över 200 miljoner kr i underhåll på sex år. Vi har lagt 100 miljoner kr i investeringar i nya bostäder och genomfört tusentals småreparationer som stärker våra fastighetsvärden. På sex år har vi målningsrenoverat över 600 lägenheter, det vill säga halva fastighetsbeståndet. Att stärka fastighetsvärdena är den överlägset viktigaste uppgiften – då växer våra tillgångar och förmögenheten som gör att vi kan utveckla kommunen. I Eksjö Kommunfastigheter har vi renoverat för cirka 140 miljoner kr och investerat för cirka 125 miljoner kr under dessa år.

Sammantaget har vi alltså satsat över en halv miljard kronor. Alltså 500 miljoner kr i Eksjö! Allt detta har skett med en stark ekonomisk kontroll och under granskning av våra och kommunens revisorer. Ingen av dessa granskningar har haft något nedslag på bolagen.

Det påminner mig om en episod från 2008 när en av våra uthyrare, nästa skämdes och tittade bort när han skulle visa en del lägenheter. Det har alltså

hänt väldigt mycket under relativt kort tid. Idag visar vi våra lägenheter med stolthet.

Ett banbrytande arbete som vi infört är »Stocksnäsmodellen«, i vilken vi låter hyresgästerna medverka och delta i stora renoveringar. Projektet kräver en helt ny typ av projektledning, detaljplanering och skapar lärande från båda hållen. Utfallet har blivit rikskänt och har gett oss nya kunskaper om hyresgästerna och hur man utvecklar samarbeten med hundratal hushåll. Denna modell kommer vi att fortsätta med framåt.

Vi har också haft en annorlunda syn på våra fastigheter än andra bostadsbolag. För oss är inte fastigheterna helt statiska. Vi har valt att sälja många fastig-



Nyrenoverat i stor skala enligt »Stocksnäsmodellen«

heter för att finansiera nyinvesteringar. Detta är helt och hållet en finansieringsprincip. Bolaget ska inte skuldsättas upp över öronen och att använda slumrande övervärden är, som jag ser det, ett mycket lämpligt vägval.

På detta sätt kan vi bygga, finansiera, ha rimliga hyror och välskötta bolag. Det viktiga är att köparna uppfyller våra kriterier på långsiktighet, renoveringar, hög kreditvärdighet och tydliga ambitioner. De köpare som inte följer dessa principer kommer aldrig att få köpa några ytterligare fastigheter av oss. Vår strategi har alltså varit att ha omsättning av vårt fastighetsbestånd – att sälja äldre fastigheter och bygga nya fastigheter. På detta sätt får vi också mindre underhålls- och driftskostnader samtidigt som vi får fler som väljer att investera i kommunen.

En grundprincip är att allt vi bygger ska vara lönsamt och generera vinst redan efter första året. Redan första projektet i Norrström där vi byggde 25 lägenheter klarade detta tuffa krav.

Under förra perioden har vi alltså byggt i Norrström och sålt etapp II till en privat byggare som uppfört 15 nya lägenheter. Vi har blåst ur kontorslokaler och skapat 20 lägenheter i kvarteret Oxen. Vi har skapat mer än 25 lägenheter som tidigare användes för vårdverksamhet i Tuvehagen. Vi har re-

noverat och ställt om cirka 40 garnisonslägenheter som militären tidigare hyrde. En central tomt i Eksjö, Banken, har sålts och där bygger nu en privat byggare åtta lägenheter. I våra andra hus har vi förädlad personalytor och arbetsrum till en handfull lägenheter som omgående hyrts ut. Totalt har vi bidragit med 110 nya bostäder som inte fanns tillgängliga 2008.

Tempot inom Eksjö Kommunfastigheter har inte heller varit sämre. Vi har byggt ny förskola i Hult, ny förskola i Höreda, ny skoldel i Ingatorps skola, totalrenoverat Furulundsskolan i Mariannelund, ny brandstation, totalrenoverat Prästängshallen och storöket Snäckan samt byggt en ny evenemangshall: Olsbergs Arena.

En milstolpe var verkligen nyproduktionen av Olsbergs Arena som skedde mellan 2009 till 2011 med en budget runt 45 miljoner kr. Ett annorlunda projekt som gav upphov till arbete dygnet runt och ett samarbete med en fantastisk entreprenör som gick utanpå det mesta.

Göran Henriksson visade handgripligen hur ett bygge skulle drivas, utvecklas och designas på ett sätt som jag aldrig tidigare skådat.

Här fanns inga kompromisser, allt skulle lösas med



Olsbergs Arena

omsorg och när lösningen var på plats så tänkte Göran ett varv till och fick nya idéer och bättre lösningar. Detta sätt kallas på managementspråk dubble loop. Inget problem var för litet eller för den delen, för

stort för att ta sig an. Görans arbetssätt lärde mig mycket kring att våga ifrågasätta och ställa kritiska frågor som man sällan vågar. Här fanns en naturlig pondus och här stod jag definitivt i skuggan. Inget sattes in i arenan med mindre än att Göran och jag hade sett och diskuterat detta med respektive installatör, montör eller snickare.

» I hans arbetssätt fanns full
kostnadskontroll, entreprenörs-
lust och teknik- och design-
intresse i en skön förening. «

Allt skulle göras noggrant och han hade en unik blick och näsa för hur designen skulle se ut långt innan vi andra kom till den punkten på agendan.

Dessa år har nästan helt förändrat mitt synsätt på ett bygge. I hans arbetssätt fanns full kostnadskontroll, entreprenörslust och teknik- och designintresse i en skön förening.

Inget slank igenom utan allt bedömdes och prövades innan det byggdes. Allt diskuterades grundligt och bitvis fanns ändå en djup oro hos mig att vi skulle spränga alla kostnadskalkyler. Men så blev

VAD VI GENOMFÖRT UNDER PERIODEN 2009–2014



Göran Henriksson gjorde det omöjliga möjligt



Olsbergs Arena

det inte. Vi gick över med några miljoner men har kunnat bygga landets mest prisvärda arena till halva beloppet och till dubbla kvaliteten. Allt stannade vid 48 miljoner kr.

Dessutom har Olsbergs Arena visat att den klarar en mycket tuff daglig användning och utstrålar idag samma nyskick som för tre år sedan. Att företaget Olsbergs gick in med 20 miljoner kr i sponsring är en fantastisk prestation. Men ännu mer imponerande var att stora delar av företaget var sysselsatta med bygget och arbetade tiotusentals timmar kostnadsfritt för att få allt klart. Idag är det en given mötesplats för sport, kultur, fritid, kongresser och konferenser på Småländska höglandet.



www.eksjobostader.se

Tydlig kommunikation – ett varumärke som syns

Båda bolagen har med årens lopp blivit offentliga och synliga. Vi har utvecklat ett starkt profilprogram som syns på bilar, kläder, maskiner, skyltar, fastigheter, områdestavlor, kontor, broschyrmaterial, hemsidor, appar osv. Tidigare fanns inget samlat manér eller enhetliga arbetskläder, bilar eller informationsmaterial. Eksjö Kommunfastigheter saknade helt profilprogram.

Vi har utvecklat ett starkt varumärke med slogan »Hemma i Eksjö« som vi håller oss till. En nyckel i vår kommunikation är att den är ytterst kostnadseffektiv och vi får mycket för våra pengar när allt

är så pass enhetligt. Vi använder också vår vardag – servicebilar, arbetskläder – som en del i kommunikationen.

Vi har byggt om hemsidan två gånger och skapat nya sidor för surfplattor och appar. Vi har också tagit tag i vår interna TV-kanal som når alla våra hyresgäster via SAPPA-TV. I alla våra fastigheter finns bredband upp till 200 MB/s.

Vi har också synts i lokaltidningen vid många omgångar. Detta blir ett faktum i och med att vi gör olika saker som påverkar många människor. Vi har också under årens lopp satt upp tillfälliga infartsskyltar, hjälpt kommunen att komma igång med kommundidningen »Hemma i Eksjö« samt sponsrat en mängd evenemang.

Principen för all kommunikation finns samlad i vår profilmanual som är en av byggstenarna i våra förutsättningar. Den grafiska identiteten får inte förändras eller förekomma i fel sammanhang.

Utvecklat samarbetet – både internt och externt

Det är klart att vi kunde ha gått en annan väg och inte valt att samverka med kommunen. Så brukar det vara i de flesta bolag som jag känner till. Vi har valt en annorlunda väg. Att samarbeta och vara en konstruktiv kraft i den kommunala koncernen. Syftet är att vi vet att när man samarbetar så vinner alla och alla växer av ett samarbete. Vi har också ett utmärkt samarbete med näringslivet i Eksjö som vi ständigt jobbar med. Det som är roligt är att de flesta företrädarna från näringslivet ser oss som en partner och ett stöd. Jag har själv alltid haft lätt att känna igen mig i näringslivets företrädare.

En lyckosam satsning som vi fortfarande är ensamma om, är när vi bjuder in till vår årliga entreprenörs- och leverantörsträff. Då samlas i princip alla byggföretag och materialleverantörer som finns i kommunen. Det brukar komma mellan 70 och 80 företag. På dessa möten berättar vi om alla våra planer, vad vi ska göra och bryter ner detta till kronor och ören så att alla ser vad som är på gång. Målet är att ge det lokala näringslivet ett försprång inför de kommande offentliga upphandlingarna.

Detta sätt har varit framgångsrikt. Det är med glädje jag kan konstatera att de flesta upphandlingar

vinns av lokala företag. Jag gillar alla företagen och vet att de gör seriösa insatser. Vi har också gått en annan väg när det gäller alla ramupphandlingar.

Vi kunde satt priset som enda krav och valt det billigaste alternativet. Så gör 99 bolag av 100. Men så har vi inte gjort. Ett medvetet val.

Vi har istället valt tre kriterier med olika vikt och där lägger vi mycket mer fokus på referenser, att man har dokumenterad kunskap om likvärdiga uppdrag. Allt detta har vi gjort för att värna kvalitet och prioritera miljöinsatser samt minimera byggregrelaterade olyckor.

Näringslivsfesten 2014 var ett väldigt fint exempel på hur gott samarbete vi har i kommunen. Här var näringslivet, politiker, tjänstemän, privatpersoner, handlare och lantbrukare samlade. Och här fanns en unik stämning, en unik sammanhållning och en unik känsla för kommunen och varandra. Det var som en unik film. I ett sådant sammanhang kan jag njuta och känna en djup framtidstro för kommunen.

Genom att vi valt att inordna oss i kommunen har vi fått igenom en rad viktiga politiska beslut som vi annars aldrig skulle ha fått. Samtidigt som vi från vår sida alltid åtföljt de politiska direktiv vi fått. Jag gillar ett sådant samspel som bygger på respekt och att man ger och tar.

Den som betytt väldigt mycket för båda bolagen är förra kommunalrådet *Lennart Bogren* (C). Här följer texten som jag valde att skriva i samband med hans avgång 2014:

Lennart Bogrens tid

» Vi på Eksjöbostäder, Eksjö Kommunfastigheter och Eksjö Industribyggnader har alltid känt att du haft ett grundmurat intresse för våra frågor och alltid varit en klok diskussionspartner.



Att kunna sluta på toppen av sin karriär är få förunnat. Ekonomin har alltid varit plus under alla dina år och du har alltid varit kostnadsmedveten. De senaste åren har befolkningen ökat rejält, investeringar sker i sjukhus, bostäder och industri som aldrig förr. Eksjö kommun står värd för det ena större evenemanget efter det andra. Men visst, det är som vi säger, bara slump och tillfälligheter.

Tittar vi tillbaka så har du som person varit högst delaktig i det mesta som skett i kommunen de senaste femton åren. Här är några konkreta nedslag: Omvandlingen av ITOLV från tomt regemente till en

spirande stadsdel. Utvecklingen av bolagskoncernen och kommunens egen organisation. Nifsarpsskolan som blivit en knutpunkt för utbildning och branschfolk inom fordonsindustrin. Utvecklingen av Olsbergs Arena som ger oss möjligheter att ta emot flera kultur- och sportevenemang. Bistått Eksjö Garnison, Landstinget och Tingsrätten så att de stannat och investerat i kommunen. Sett till att delorterna fått fina skolor och inte minst införandet av den slagkraftiga Emilkraften. Även införandet av eksjo.nu, som har gjutit ihop samarbetet mellan kommun och näringsliv. Sist men inte minst, utvecklingen av det framgångsrika Campus i12. Konkreta projekt som du under din tid påverkat och jobbat med. Att du har haft ett högt tempo är tveklöst och det faktum att du nu är inne på din fjärde kommundirektör sedan starten 1999 »bär syn för sägen«.

På många sätt tror jag att du för de flesta Eksjöbor stått för kontinuitet och förnyelse och där tre begrepp framträder; samarbete, utveckling och ansvar.

Även om du vill vara med och bestämma, vilket är din roll, så låter du alltid alla komma till tals. Du har alltid satt utveckling före avyttring, ibland förtretligt men i långa loppet säkert rätt. I dessa lägen är du inte enkel att »rucka« på. Du har en väldigt

bra överblick och strategisk syn på helheten. För att ha detta krävs stor kunskap som du oftast säger att du inte har. Där påminner du om filosofen Sokrates, som av oraklet i Delfi ansågs som den visaste av alla, på grund av att han kände till sin egen okunnighet men som aldrig slutade att lära sig nya saker.

Du säger också att du inte är någon politiker, men där har du fel. Du är en bra politiker som har lyckats med politikerrollen och som inte går ner i alla detaljer. Sätter vad före hur. Du har även stått pall när det har blåst och riskvasten vint om öronen, ingen är som sagt ofelbar, men alltid ridit ut stormen på ett stabilt sätt, eftersom du alltid kämpat för Eksjös bästa.

Vår dörr står alltid öppen och vi ser inte detta som ett avslut utan början på något nytt. Vi uppskattar dina prestationer och dig som människa. Avslutningsvis så tillhör du en i en lång rad av fina »borgmästare« som verkat här i Eksjö och som har betytt mycket. I framtiden får nya generationer läsa om »Bogrens tid« när Eksjö kommun sattes på kartan. <<

Vi har också tagit samarbetet till en ny nivå i och med att vi bjuder in privata fastighetsägare som får delta i eller köpa loss delar av vår nyproduktion. På detta sätt kan andra fastighetsägare koncentrera sig på enbart att bygga hus och slipper allt arbete kring deltaljplaner, bygglov, saneringar, arkeologi, riskanalyser, bullermätningar osv. Saker som kostar pengar och tar väldigt lång tid. Min tanke är att vi tar dessa delar och istället erbjuder byggklara tomter, för att sprida risker och få andra att investera och tjäna pengar.

» ...86 procent nöjda kunder,
vilket placerar oss bland
de tio främsta bostadsbolagen
i Sverige. «

Under perioden har vi genomfört fem kundundersökningar. I år, 2014, slog vi rekord och fick 86 procent nöjda kunder, vilket placerar oss bland de tio främsta bostadsbolagen i Sverige. Eksjö Kommunfastigheter ligger stadigt på cirka 75 procent nöjda kunder och har knappast några missnöjda kunder. Dessa undersökningar bryter vi ner till varje förvaltare som får ett utmärkt verktyg att arbeta utifrån. Här finns

prioriteringar, vad hyresgästerna vill ha förbättringar på och vad vi är bra på. Teoretiska underlag som blir till praktiska åtgärder. Genom dessa kundundersökningar som presenteras på hyresgästträffarna skapar vi en samsyn kring renoveringar och insatser.

En stor förnyelse är också att vi samarbetar med våra hyresgäster när det gäller större renoveringar. Här bjuder vi in till olika arbetslag och ger hyresgästerna verklig makt att påverka.

Processerna ger ett lärande från båda hållen och är framgångsrika. Resultatet blir också bättre när man får till en bra kundmedverkan.



Nygatan

Effektiva rutiner – förenklar vardagen

Under dessa år har vi jobbat igenom alla arbetsbeskrivningar, roller och skapat rutiner kring succession och en ny funktion som vice VD. Vi har årligen genomfört medarbetarsamtal och utvecklingssamtal. Vi har under två års tid genomfört ett tiotal ramupphandlingar som gör att vi kan utvärdera våra entreprenörers sätt att sköta uppdragen. Vi har i princip tagit fram ny information och produkter för uthyrningen, besiktningen, avflyttning och inflyttning, förändrat budgetprocessen, arbetsorder, månadsboksluten, årsredovisningarna, APT-möten, styrelsematerial, profilmanual, företagsplan, fastighetsgruppen osv. I princip allt skrivet material.

Rutiner är oftast ett underskattat område. Med goda rutiner blir en verksamhet mycket effektiv. Det gör så att man slipper uppfinna hjulet för varje situation och det gör att leveransen blir mer konsekvent. Kunderna lär sig vad man kan förvänta sig av oss. Att jobba fram nya rutiner tar sin tid men när de väl är på plats så går jobben snabbare.

I framtidsplanen går vi vidare och skapar ett nytt integrerat ledningssystem, FR 2000, som gör att alla arbetsprocesser i båda bolagen ska dokumenteras och ha en tydlig målsättning. Målet är att kvalitets-säkra allt vi gör och att höja nivån hela tiden. Våra arbetssätt ska sedan granskas av externa revisorer.

Nyckeln till alla förändringar – att laget är större än jaget

Detta är alltså ett axplock av vad som hänt. Det finns mycket mer som gjorts som faller utanför dessa områden. Att genomföra många förändringar under pågående jobb är inte alldeles lätt. Men faktum är, att samtliga medarbetare stått upp och hjälpt till med dessa förändringar. Det är verkligen ett lagarbete. Det har aldrig funnits några som motarbetat förändringar eller inte accepterat dessa. Det finns en mycket stark lojalitet till båda bolagen som gör att man ställer upp även om man på kort sikt inte köper allt. Våra förändringar sitter nu stadigt i våra arbetsätt. Man kan säga att vi alla växt minst tre nummer mentalt. Och det syns i våra prestationer och energin. Min företrädare som jag aldrig fick träffa, genomförde sanering av ekonomin och såg till att det fanns pengar på kontot. I och med detta fanns grunden att bygga nytt och något modernt.

En annan sak som betytt mycket var när vi flyttade från kommunhuset till egna lokaler i grannfastigheten. Detta blev en nystart och en annan inramning av våra bolag.

Det kan låta banalt men detta blev början på att gjuta samman två organisationer till en och skapa en ny företagsanda. Vi valde att byta ut alla möbler och inreda med bolagens profilmärken och satte upp företagsskyltar som gav oss en tydlig identitet.

Just skyltar har blivit min egen »lilla baby«. Så fort vi bygger, renoverar eller gör fina måleriinsatser på våra fastigheter ska vi alltid sätta upp skyltar och banderoller. Detta är den mest effektiva och symboliska marknadsföringen som finns. Dessutom ligger detta i projektet och belastar inte marknadsföringskostnaderna. De stora byggbolagen hinner knappt köpa mark förrän det sitter en flagga eller skylt på plats. Detta ska gälla för oss också. De signalerar framtid och visar vad vi gör på ett offensivt sätt.



Byggskylt i kvarteret Lunden



Ägarkraven – ramverket

Alla organisationer har ägare som investerat och satt in kapital i verksamheten. Inom offentlig verksamhet har det sedan länge funnits klara ägardirektiv – vad man vill med sitt ägande och vad som ska uppfyllas. Just ägardirektiv sprider sig just nu som en löpeld inom näringslivet. Jag kan bara understryka hur viktiga sådana dokument är.

Våra ägardirektiv bygger på både mjuka och hårda nyckeltal som går att mäta och följa upp. Två till tre gånger per år sker ägarsamråd där vi beskriver vad som gjorts och vad som planeras. Ägarkraven är vår ram. Det är innanför denna ram vi ska verkställa våra insatser och beslut. Går vi utanför ska detta vara sanktionerat i vår styrelse och hos ägaren.

I vår verksamhet har ägardirektiven en väsentlig roll. När styrelsen och VD ska utvärderas handlar det mycket om hur väl vi uppfyllt ägardirektiv och andra direktiv.

Hårda nyckeltal	Eksjöbostäder	Eksjö Kommunfastigheter
Avkastningskrav på eget kapital	5%	4%
Resultat	3,2 mkr	1,3 mkr
Soliditet	20%	10%
Koncernbidrag	Ja	Nej
Finanspolicy	Ja	Ja
Utdelningskrav på insatt kapital	Ja	Nej
Ägardirektiv	Ja	Ja

Dessa **hårda nyckeltal** speglar ägarens vilja att bolagen ska vara välskötta, kunna stå på egna ben och har en stark ekonomi i botten som gör att man kan klara av olika svackor. Liksom att bolagens ekonomier ska vara åtskilda.

Mjuka nyckeltal

1. Bidra med cirka 25–30 nya bostäder varje år och stimulera så att andra fastighetsägare investerar i kommunen så att huvudmålet om 50 nya bostäder per år infrias.
2. Båda bolagen ska följa Eksjö kommuns samtliga policys med tre undantag, där vi har branschspecifika inslag.
3. Båda bolagen ska följa Eksjö kommuns visions- och miljöprogram.

4. Eksjö Kommunfastigheters hyror ska utgöra den lägsta andelen av skattemedel i relation till alla kommuner på Småländska höglandet.
5. Halvera antalet andrahandskontrakt från 50 till 25 lägenheter som sociala sektorn hyr av oss.

Dessa nyckeltal handlar om att jobba aktivt för att stärka Eksjö kommun. Om vi gör detta så är vi själva den stora vinnaren. När kommunen växer så stärks fastighetsvärden, uthyrning förbättras ytterligare och fastighetspriserna stiger kraftigt. Det är egentligen här som värdeskapandet inom fastighetssektorn sker.

Utöver dessa ägarkrav sker också en rad revisioner som görs på uppdrag av ägaren och av våra lekman-narevisorer.



Stadshuset med förvaltningshuset i bakgrunden

Organisatoriska förutsättningar – det som inte ska förändras

Utöver våra ägardirektiv finns i ett företag många bygghälsor som inte kan eller ska förändras. Dessa handlar om stommen och konstruktionen.

Översätter man detta till ett företagsspråk handlar det om vår huvudidé, hur vi organiserat vårt arbete, vår arbetsmodell, våra system, policys som rör olika förhållningssätt samt företagskultur och kommunikation.

Dessa delar kan visserligen ändras men då handlar det om långsamma förändringar. Ett företag ska alltid ha en stabilitet så att det kan slå gnistor om själva genomförandet. När vi är trygga och förstår »maskineriet«, då vågar vi förändra och ta initiativ som tar bolagen till nya nivåer.

Styrande principer är:

- Affärsidén
- Värdegrunden
- Organisationsmodellen
- Verksamhetsmodellen
- Policy
- Varumärket – profilmanualen
- Våra system

ORGANISATORISKA FÖRUTSÄTTNINGAR

Dessa principer tillsammans med en god och väl-skött ekonomi, är inget som jag förhandlar om på kort eller mellanlång sikt. Det är mitt sätt att driva företag.

Innan vi börjar med våra framtidsplaner så följer en kort beskrivning av dessa förutsättningar.



Norrström

Affärsidén

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

Affärsidén har omnämnts tidigare men den tål att upprepas.

En affärsidé pekar ut vår riktning, vad vi ska göra och inte göra. Den är en summering av vad vår verksamhet går ut på. Alla framgångsrika organisationer har en stark och bärande idé som gör att alla jobbar åt ett och samma håll.

Den aktuella affärsidén är framtagen 2008 och ligger fast. Det viktiga med en idé är att den inspirerar och praktiseras varje dag. Då jobbar vi på rätt sätt. Min förhoppning är att alla känner till den och känner att den har substans. Orden är inte slumpmässigt valda utan har alla sin egen betydelse och innebörd.

Värdegrunden

Aven värdegrunden har berörts men tål att upprepas och kommer att upprepas av mig själv så länge jag driver bolagen.

Nummer ett, en gemensam värdegrund är förutsättningen för att kunna genomföra affärsidén. Vår värdegrund bygger på tre grundpelare som handlar om att vara aktsamma med kostnader, att stödja ett gott kamratskap och att alltid vilja göra ett kvalitetsjobb. De är ett uttryck för vem vi är och vilka värden som vi ska förknippas med.

Nummer två, för denna värdegrund gäller nolltolerans. Det innebär i klartext att vi ska ställa upp för varandra och inte stjälpa varandra. Respekt för varandra är nyckelordet. Efterföljs inte detta budskap så kommer jag plocka bort personer som inte står bakom dessa värderingar på ett helhjärtat sätt.

Vår värdegrund bygger på tre begrepp som vi formulerade redan 2008:

Kostnader

Vi är rädda om företagets resurser. Vi satsar men försöker alltid hitta alternativ för att göra åtgärderna till en lägre kostnad. Att jaga onödiga kostnader är bästa sättet att få råd att göra rätt investeringar.

Kamratskap och respekt

Denna grundvärdering ska stå i centrum under hela perioden. Vi ska alltid sätta vänlighet framför det oschyssta. Detta ska vara det mest naturliga av det naturliga så länge vi jobbar på samma arbetsplats. Att vi tjabbar med varandra är inget konstigt. Det är vår jargong. Men elakheter är rött kort, det vinner ingen på.

Kvalitet

Vi strävar efter att infria hyresgästernas förväntningar. Vi har ett starkt engagemang och genomför det vi tar på oss med noggrannhet och stolthet. Ett välgjort arbete håller längre och ger jobbet en djupare mening. God kvalitet syns och märks dessutom på ett påtagligt sätt. När man jobbar med god kvalitet så är det nästan som om tiden försvinner och som om man jobbar i en annan dimension.

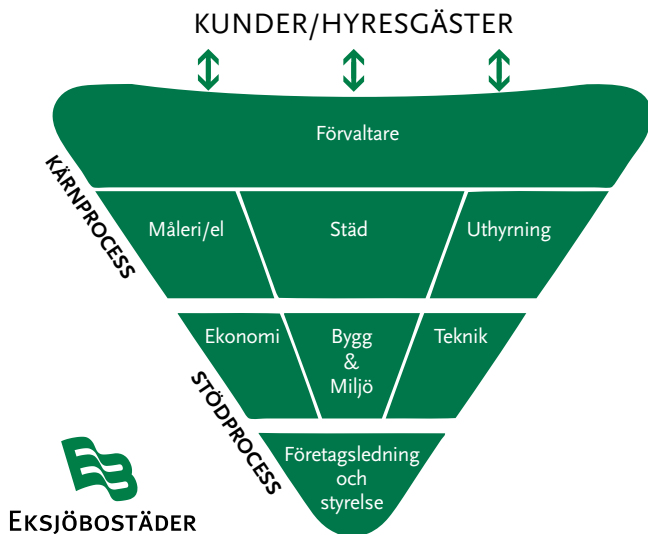
» Eksjö kommun – Småland som bäst. «

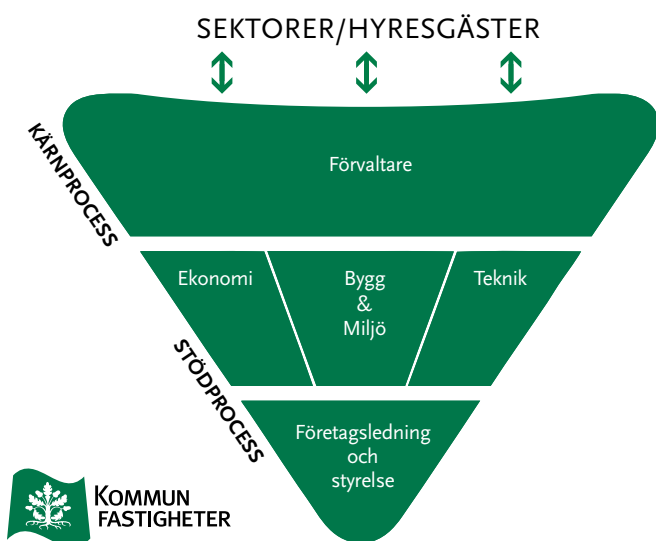
Utöver dessa värdeord följer vi också Eksjö kommuns ledord och kärnvärden: handlingskraft, öppenhet och engagemang samt kommunens vision för 2020: *Eksjö kommun – Småland som bäst.*

Organisationsmodellen

Modellen bygger på att vi har en kärnprocess i toppen och en stödprocess i grunden. Vi har alltså vänt på den hierarkiska företagspyramiden för att skapa en decentraliserad organisation där ansvar och befogenheter är bärande element. Målet är att skapa nöjda medarbetare, kunder och en väl-skött ekonomi.

Kärnverksamheten finns alltså nära hyresgästerna och våra fastigheter medan enheterna för ekonomi, bygg, miljö och teknik tillsammans med företagsledningen fungerar som ett stöd.





Verksamhetssystem

– att prioritera enkelhet och styrning

Vår verksamhetsmodell bygger på balanserad styrning (The Balanced Scorecard) som är en amerikansk uppfinning från början av 1990-talet. Denna modell är rejält beprövad och till skillnad från mängder med andra verksamhetssystem så har den här modellen stått sig väl. Enligt min uppfattning så är det den överlägset bästa modellen som finns.

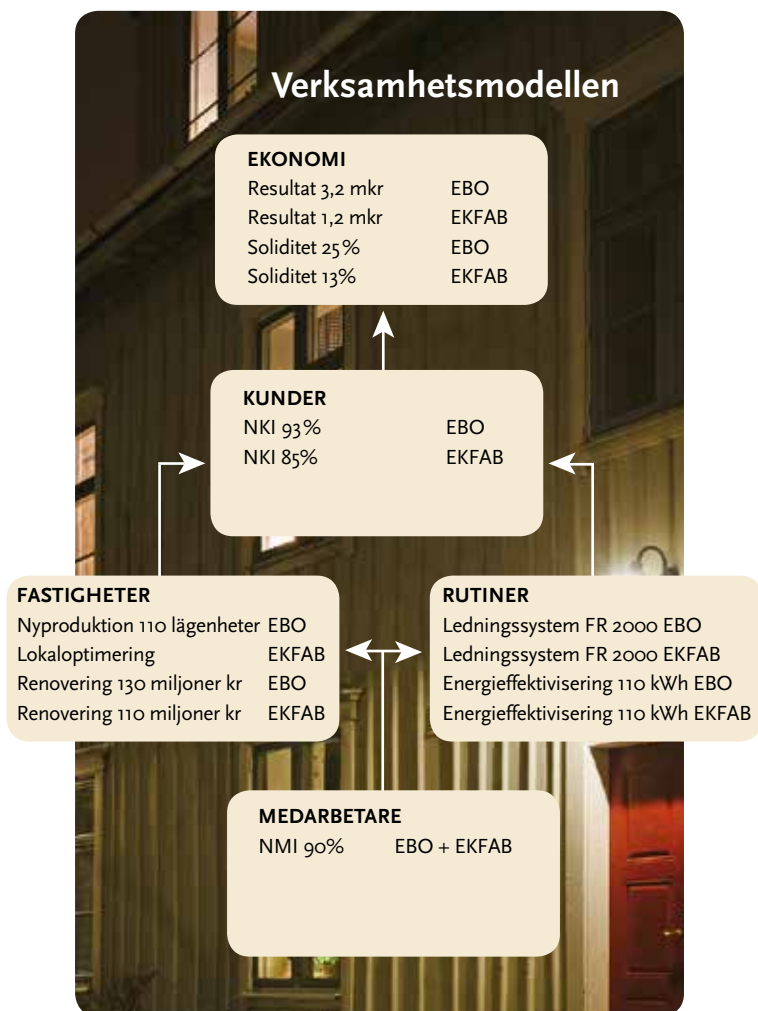
Styrkan med modellen är att man aldrig släpper helhetsbilden utan hela tiden jobbar med bolagets samtliga resurser på ett systematiskt sätt.

Ett annat värde i modellen är dess åskådlighet och pedagogiska värde. Den är enkel att ta till sig och förstå. Alla ser direkt vad det handlar om.

Målen i modellen kallas styrkort eller de så kallade KPI:erna. Dessa begrepp är inget som vi använder. Att föra in nya begrepp för likvärdiga företeelser skapar bara förvirring och oreda.

Vi har åtta huvudmål och dessa är knuta till dessa resurser. Kund har ett mål, medarbetare har ett mål, för fastigheter finns tre mål, ekonomin har två mål och processer/rutiner har avslutningsvis ett mål.

De mest framgångsrika verksamheterna i världen brukar drivas med 3–5 målsättningar, mer än



så är det inte. Att ha för många mål kan lätt innebära mållkonflikter och att man splittrar sin uppmärksamhet.

Även Eksjö kommun bygger sin styrning på balanserade styrkort. Vi berörs av ett par styrkort som handlar om antalet nya bostäder och antalet andrahandskontrakt som sociala sektorn hyr.

Allt ledarskap handlar till sist om att styra resurserna så effektivt och samordnat för att skapa resultat. I detta arbete är ett verksamhetssystem ett stöd för att prioritera var man ska satsa och var man inte ska satsa.

Förr sa man alltid resursallokering, ett bra begrepp som betyder att man fördelar ut resurser utifrån behov och värdeskapande. En grundläggande och viktig princip är att verksamhetssystemet finns tillgängligt för alla medarbetare.

Policys

Vår verksamhet består av olika förhållningssätt och regler. Vi har både bolagsspecifika policys och därutöver följer vi Eksjö kommuns samtliga policys. Uthyrningspolicy, besiktningspolicy, finanspolicy, ledarskapspolicy, lönepolicy samt informations- och marknadsföringspolicys är våra egna och beror på branschspecifika egenskaper.

Följande policys gäller för båda bolagen:

- Arbetsmiljöpolicy
- Medarbetarpolicy
- Jämställdhetsplan Eksjö kommun
- Pensionspolicy
- Din kommunala avtalspension
- Policy för bensinkort, mobiltelefoni och friskvård
- Policy för tjänstebil
- Policy för muta och bestickning
- Finanspolicy
- Resepolicy
- Policy om rökning
- Policy om alkohol och andra droger
- Policy om sexuella trakasserier
- Policy om sjukskrivning och rehabilitering
- Riktlinjer för hantering av bisysslor
- Policy för styrning och ledning
- Uthyrningspolicy
- Besiktningpolicy
- Upphandlings- och inköspolicy
- Lönepolicy
- Informations- och marknadsföringspolicy

Varumärket – profilmanualen

Ett starkt varumärke är det bästa immunförvaret för att hantera kriser och andra risker. Varumärket är för de flesta bolag den verkligt stora tillgången. Det bidrar också till att kunderna kan identifiera sig med bolaget och välja bolagets produkter framför andra. Idag känner jag själv att kunderna väljer Eksjöbostäder på grund av att vi har bra produkter och ett tydligt varumärke. Dessa bör alltid gå hand i hand.

Ett varumärke kan aldrig självt göra jobbet, men kan på ett nästan genialt sätt, hålla ihop all kommunikation och skapa en röd tråd som gör att man kan bygga upp en berättelse som till slut blir större än bolagen själva.

Den grafiska manualen är bibeln i detta och ligger fast. Viss uppdatering ska ske under perioden.

Manualen innehåller grafiska riktlinjer för färger, grafisk form, bildhantering, kläder, bilar, skyltar, mallar för trycksaker, affärstrycksaker och annonser. Att följa den grafiska profilen är avgörande för att stärka varumärket och företagets kommunikation med omvärlden och hur vi önskas bli uppfattade.

Den grafiska profilen gäller båda bolagen. Båda bolagen ägs av Eksjö kommun och därför finns den

gröna färgen som en gemensam tråd och är hämtad ur Eksjö kommuns logotyp. Båda logotyperna har även ett släktskap i typografi och form i framförallt flaggsymbolen.

Den grafiska manualen hjälper till att skapa identitet åt dessa två företag – under förutsättning att den används konsekvent. Hanteringen av dessa riktlinjer och regler ska alltid respekteras.

Bildspråk

Bildspråket är också en viktig del av identiteten. Bilderna som används ska andas arkitektur och människor med »lifestyle« inom boende, sport, kultur, omsorg och utbildning på ett modernt uttrycksätt.

En viktig ingrediens i samtliga profilbilder är en grön detalj någonstans i bilden som blir en identitet för Eksjöbostäders och Eksjö Kommunfastigheters bilder men också ett snyggt grafiskt uttryck.



Logotyp

Logotypen är en viktig identitetsbärare och skall betraktas som »helig«. För att få maximal igenkänningseffekt skall den alltid användas som den ser ut. Logotypen får aldrig användas i löpande text.

Typografi

Typsnittet utgör ett viktigt element i den grafiska profilen och har valts med omsorg för att skapa identitet med Eksjös historia och kärnvärden. Typsnittet som alltid ska användas i all kommunikation är Myriad.

Färger

Den gröna färgen har en central roll i den grafiska profilen. Detta för att knyta samman företagens släktskap och samtidigt kommunicera miljömedvetenhet, omsorg och värme.

Fördelarna med en enhetlig profil:

- Den gör Eksjöbostäder och Eksjö Kommunfastigheter mer känt och stärker varumärket och identiteten.
- Den underlättar vid reklam och marknadsföring och sparar både tid och pengar då man vet hur man ska göra för att det ska bli rätt och riktigt.
- Sammantaget skapas en stark, enhetlig och positiv bild av Eksjöbostäder och Eksjö Kommunfastigheter och dess verksamheter.



Våra system

Dagens företag är relativt komplexa system som kräver inte bara ett utan flera olika IT-system som dessutom är integrerade.

Högländets IT sköter all IT-support.

Under perioden har vi inte för avsikt att byta några system utan snarare vidareutveckla de delar vi har. Detta behöver vi blir bättre på. Följande system har vi:

- Ekonomisystemet Visma Control
- Fastighetssystemet Vitec Nova
- InkassoDirekt
- NetMaker
- Assa Key Guard
- Självservice – Eksjö kommun
- Webbfiren – Eksjö kommun
- Projekteringsverktyget Pärmen

Detta är alltså våra restriktioner och förutsättningar som ligger till grund för våra målsättningar och strategier.

I nästa del presenteras hur vi vill förändra bolagen och därmed stärka Eksjö kommun.

Framtiden – att bestämma vem vi ska vara

I vårt styrelsearbete har vi jobbat med modellen backcasting för att komma fram till våra målsättningar och vision. Det innebär att man tänker framåt och bestämmer sig för vem vi ska vara 2019. Vilka beslut kommer att krävas för att komma dit? Hur ska vi omvandla våra resurser, kunskaper och ambitioner för att nå detta önskvärda läge? Vilka prioriteringar och vägval ska göras? Bara processen i sig själv svetsar samman och bygger för framtiden.

När visionen och målsättningarna sitter backar man tillbaka till utgångsläget. På detta sätt skapas ett kraftfält med en startlinje och en målgång. En viktig poäng är också att man försöker frigöra sig från dagens begränsningar och aktuella problemställningar och istället tar sikte på idéer och möjligheter.

Antingen tror man att man kan förändra verkligheten eller så tror man att verkligheten styr. Jag tror att det är våra handlingar som skapar verkligheten och att det blir ungefär som vi vill om vi tror och jobbar för det. Inget sker av en slump i min värld. All framgång bygger på hårt och envist arbete.

Ambitionen är att framtidsplanen väver samman alla lösa trådar till en väv så att man ser helheten. Den



Trädgårdsmästaren

ska också fungera som en bil som när man vrider på ratten, så svänger hjulen och man kommer dit man önskar.

Alla handlingar kan också relateras till ett större sammanhang. Ingen handling sker på måfå utan är en del av ett system som kan liknas vid ett musikaliskt partitur som orkestern använder.

Visionen 2019 – ledande fastighetsbolag

» Vi ska bli Sveriges bästa arbetsgivare inom fastighetssektorn. Där vi tillsammans utvecklar Eksjö så att våra boendemiljöer och verksamhetslokaler är det som främst stärker tillväxten och förnyelsen i kommunen. «

Det är ingen blygsam vision och det kommer att krävas både hjärta och hjärna för att realisera denna dröm.

Så ser alltså sluthållplatsen ut 2019. När vi kommit dit finns säkert nya resmål och utmaningar som kräver nya planer och vägbeskrivningar. Risken med att inte styra är att man lätt går vilse och missar möjligheter som någon annan tillvaratar.

Målsättningar – konkretisering av visionen

Vi har åtta bärande målsättningar som ska vara uppfyllda 2019. Målen är konkreta, mätbara och bågen är spänd. Vi ska sikta mot stjärnorna och komma långt över trädtopparna. Varje år stämmer vi av målen och ser vilken nivå på måluppfyllelse vi har.

Mål 1: Nöjda kunder. 93 procent av våra kunder ska vara nöjda med oss som hyresvärd och 85 procent av kommunens verksamheter ska vara nöjda med oss som fastighetsägare. Dessa nivåer är de högsta i Sverige men ingalunda omöjliga att uppnå.

Mål 2: Nöjda medarbetare. 90 procent av medarbetarna ska vara nöjda med oss som arbetsgivare. Målsättningen är att bli en mönsterarbetsgivare som utvecklar och stödjer medarbetarnas egen vilja till förkovran. Vi är positiva till utbildning, bra friskvård, gemensamma personalaktiviteter och en god löneutveckling om vi når våra mål. Även här är NMI-indexet bland de högsta i landet.

Mål 3: God lönsamhet. Vi ska årligen ligga på fem procents avkastning på eget kapital som innebär en vinst på 3,2 miljoner kr för Eksjöbostäder och fyra procents avkastning på eget kapital för Eksjö Kommunfastigheter som innebär 1,2 miljoner kr på sista raden.

Vinsterna stärker soliditeten eller används för att amortera lån (dessa nivåer baseras på gällande ägardirektiv).

Mål 4: Ekonomisk styrka. Eksjöbostäder ska ha 25 procent i soliditet vid periodens utgång och Eksjö Kommunfastigheter ska ha en soliditet på 13 procent för att ha buffert mot sämre tider.

Mål 5: Nyproduktion. Eksjöbostäder ska bygga 110 nya bostäder under perioden och Eksjö Kommunfastigheter ska lokaloptimera befintliga ytor och inte bygga nya lokaler. Bolaget kan inte bära större åtaganden.

Mål 6: Avsluta renoveringsprogrammen. Eksjöbostäder ska lägga minst 130 miljoner kr i renoveringar/investeringar och Eksjö Kommunfastigheter minst 100 miljoner kr i renoveringar/investeringar under perioden. Efter denna period sjunker behovet av underhållsåtgärder.

Mål 7: Energieffektiviseringar. Vår genomsnittliga energiförbrukning ska ligga på 110 kWh per kvadratmeter i hela fastighetsbeståndet för Eksjöbostäder. För Eksjö Kommunfastigheter ska nivån också vara 110 kWh per kvadratmeter.

Mål 8: Certifierade arbetsprocesser. Alla våra arbetsprocesser ska vara dokumenterade och certifierade enligt FR2000 och vi ska maximalt ha sju anmärkningar per granskning. Vi ska ha fem certifieringssystem: miljösystem, kvalitetssystem, arbets- miljösystem, brandsystem och kompetenssystem.

Detta är alltså styrelsens krav på företagsledningen och medarbetarna för de kommande åren. Varje år ska dessa mål utvärderas och bedömas utifrån måluppfyllelsegrad.



Kvarteret Komministern

*Framtidsprogrammet**– så ska visionen och målen realiseras*

Jag måste själv säga att det känns inspirerande och utmanande att jobba mot höga målsättningar och krav. Jag gillar också att det finns ett starkt engagemang från styrelsen att vara med och påverka och förändra bolagen till att bli bland de främsta i Sverige.

Våra åtta mål kommer att gälla för hela perioden och är grunden för de sex strategiska områdena som handlar om vår samhällsroll, fastigheter, kunder, medarbetare, ekonomi och rutiner.

Strategierna är alltså vägarna för hur vi ska uppfylla målsättningarna. De beskriver vad vi ska göra och leverera.

En viktig sak är att allt inte ska göras med en gång utan under den kommande mandatperioden. Här handlar det om att väga av och bedöma när insatserna ska ske.

Det är synd att det inte finns några branschindex som vi kan mäta oss mot. Varje bolag lever sitt eget liv istället för att skapa ett seriesystem där man ser hur man ligger till. Det görs försök med Nöjd-Kund-Index, men dessa gäller inte hela branschen och man använder olika enkäter och egna tolkningar som blir alltför subjektiva.

Vi själva gör egna försök på Småländska höglandet när vi jämför de kommunala »fastighetsbolagen« med varandra och dessa ger alltid bra uppslag på förbättringar och koll på vad andra gör bra. Här skulle SABO och KFS kunna spela en mer aktiv roll.



Kvarteret Smeden

Strategi samhällsroll – att bli vid vår läst

Det finns mängder med saker som vi vill göra. Styrning handlar om att vi lägger energin på de ställen där vi gör maximal nytta för oss och kommunen i stort. Det som skiljer människor eller företag åt är sannolikt nivån på energi. Duktiga människor har alltid mycket energi och så upplever jag hela vår organisation.

Efter långa diskussioner har vi bestämt att vi ska fokusera på vår fastighetsägarroll och bli en ledande fastighetsexpert som därmed stärker tillväxten i Eksjö. Vi ska alltså inte ta på oss andra samhällsuppdrag i kommunen eller utveckla personella samarbeten med andra kommuner. Vi ska exempelvis inte driva frågor som konstgräsplaner eller hur skolan ska bedriva undervisning. Detta handlar inte om att vi inte ska samarbeta med kommunen eller grannarna, utan att vi inte ska splittra våra resurser.

Ibland har vi gått för långt och lagt oss i verksamheternas processer och hur de ska bedriva undervisning, äldreomsorg och idrottsverksamhet. Detta har inte alla gånger varit helt lyckosamt eftersom det skapar otydliga roller och försvårar råkången när det gäller att sätta nya hyror vid renoveringar och investeringar. Även om ambitionen varit god-

hjärtad. Vi ska väga av detta bättre nu och se till värdeskapandet och hur detta ska stärkas maximalt. Här är det viktigt med en öppen och tydlig kommunikation med ägarna och fastighetsgruppen.

Samarbete – kompetensnätverk och att lära av varandra

Under förra perioden hjälpte vi Vimmerby kommun med att skapa en effektiv fastighetsförvaltning. Jobbet var intressant men också krävande och som tog tid från våra egna verksamheter. För att lyckas fullt ut måste man slå ihop alla fastighetsbolag på Småländska höglandet till ett bolag, vilket ligger långt fram i tiden.

Fram till dess är vår linje att bygga upp konkreta kompetensnätverk kring ledarskap, ekonomi, teknik, miljö och energi samt renoveringar med grannarna. I dessa forum kan vi hjälpas åt när det gäller inköp, eventuell utlåning av dyra maskiner, kunskapsspridning och ge varandra handfasta råd som gagnar verksamheterna.

Bolagen på Småländska höglandet bör alltid hålla ihop och jobba för varandra så att vi kan klara av den hårda konkurrensen från Jönköping och andra storstadsregioner. Annars går alla investeringar till högskoleorterna och vi hamnar vid sidan om.

FRAMTIDSPROGRAM



Småländska höglandet med Aneby, Näsås, Sövsjö, Vetlanda och Eksjö

Strategi fastigheter – linje annorlunda

Vi kan stolt se tillbaka på att vi under förra planen skapat välskötta fastighetsbolag som står på egna ben. Nu fortsätter vi denna förnyelse och slutför det breda renoveringsprogrammet som vi inledde för sex år sedan.

Vi har också fått många efterföljare som renoverar sina hus i kommunen. En härlig förändring som vittnar om framtidstro och omtanke. Det gäller att någon går först och tar initiativ som andra kan ta efter.



Interiör Norrström

Idag har Eksjöbostäder en marknadsandel på cirka 15 procent av hela bostadsmarknaden i Eksjö. Ser man bara till hyresrätter så är vår andel cirka 40 procent. Den vanligaste bostadsformen är en villa – där hälften av alla hushåll bor. När det gäller Eksjö Kommunfastigheter äger vi cirka 80 procent av alla lokaler som kommunen hyr för att bedriva kommunal verksamhet.

Den största hyresgästen är barn- och utbildningssektorn, följt av sociala sektorn och samhällsbyggnadssektorn som hyr brandstationer, idrottsanläggningar och kulturfastigheter.

Bostadsbolagets storlek är på ca 89 000 kvadratmeter och Eksjö Kommunfastigheter är något större på 99 000 kvadratmeter. Båda bolagen har minskat sina ytor sedan förra planens inledning, vilket också var målet med lokaloptimering och att bygga nytt och sälja gammalt.

Storleken på bolagen avgörs av efterfrågan och möjligheter att finansiera nyproduktion. Däremot är det bra att bolagen inte överstiger dagens nivåer. Detta medför mindre risk för ägaren, mer mångfald och att andra investerar i kommunen samt bättre konkurrens. Om kommunen växer och vår storlek är oförändrad så minskar vår relativa andel vilket är bra.

Med dagens storlek har vi resurser att bedriva en



Olsbergs Arena

rationell fastighetsförvaltning. Genom att samordna fastighetsförvaltningen har många av oss dubbla eller trippeltjänster som gör att vi har råd att ha skickliga specialister som inte fanns tidigare. Detta är en förklaring till varför vi använder mindre skattemedel än andra kommuner när det gäller att sköta kommunens lokaler. Detta faktum gäller även Eksjöbostäder.

De kommande åren bör Eksjö Kommunfastigheter begränsa sina investeringar i nya lokaler och istället ha fokus på att investera och förändra inom befintliga lokaler. Dagens fastighetsbestånd är dimensionerat för en befolkning på 18 000 personer. Så det finns fortfarande överkapacitet.

En konsekvens av vår strategi är att Eksjöbostäder etablerar sig i Mariannelund för att göra nytta. Detta är ett nytt strategiskt grepp och en symbolisk handling. Målet är att köpa seniorboendet Bobinen av



Eksjö gymnasium, Östanåskolan

Eksjö Kommunfastigheter så att bostadsbolaget återigen får en lokal närvaro i Mariannelund.

Genom denna manöver kan vi långsiktigt utveckla orten med nya bostäder och stärka de lokala fastighetsägarna på nya sätt. På sex år har vi på Eksjö Kommunfastigheter investerat över 50 miljoner kr i våra tre fastigheter i Mariannelund.

Den enskilt viktigaste frågan under perioden blir att ställa om till att bli gröna företag, det vill säga grönt boende och gröna lokaler. Alla arbetsmoment kommer att förändras och hänsyn tas till hur vi kan minska miljöbelastning och tänka nytt. Att jobba med dessa frågor handlar för mig om värderingar och att vi ska vara förebilder för barn och ungdomar samt de som använder våra produkter.

Vårt globala ekologiska fotavtryck måste minska. Redan nu tar resurserna i världen slut i mitten av september och resten av året överutnyttjar vi våra tillgångar och begränsar därmed framtida generationers möjligheter att leva samma liv som vi. Alla system har gränser och kritiska punkter som inte går att stoppa om det går för långt. Detta område handlar om etik och att visa solidaritet även om vi inte är de största miljöbovarna i världen.

Men om alla gör sitt, väger in miljöaspekter i sitt jobb och tänker nytt, kan detta stimulera till många

nya innovationer. För att detta ska vara möjligt så krävs det att vi har robusta miljösystem med konkreta mål och strategier. Miljöfrågan har kommit och gått under årens lopp. Startskottet inleddes med »Tyst vår« av den amerikanska biologen Rachel Carson, som utgavs 1962. Vi ska göra det som ankommer på oss, även om det kostar något extra. Det är vårt ansvar oavsett om det för tillfället råder hög- eller lågkonjunktur för miljöfrågan.

I all nyproduktion ska vi sträva efter att bygga energisnålt, vackert, ha hög tillgänglighet, endast använda naturliga material och skapa en sund inomhusmiljö. Våra nya hus ska minst hålla bronsnivå när det gäller



Kullalyckans förskola

miljöklassificeringar som bedöms av externa revisorer. Den maximala produktionskostnaden är 20 000 kronor per kvadratmeter när vi bygger nytt. Då kan vi bygga med lönsamhet och inte skjuta över dessa kostnader på andra hyresgäster.

Det är också när vi bygger nytt som vi kan ta in ny teknik och testa detta i mindre skala för att se hur saker och ting fungerar innan vi rullar ut tekniken. I varje nytt projekt ska vi därför testa olika tekniklösningar inom exempelvis solceller, solpaneler, laddstolpar, materialval, belysning och så vidare. När vi bygger in solceller är målet att detta ska driva utrustning i en befintlig fastighet och inte säljas vidare.

Alla begagnade hus ska miljöklassificeras och för varje hus ska en konkret åtgärdsplan tas fram för att göra dessa hus bättre. Dessa analyser är dyra men är en långsiktig framtidsinvestering som vi har råd att ta och som förvaltarna ska jobba med.

Våra prioriterade miljöområden är i tur och ordning; energi och uppvärmning, sophantering, individuell påverkan av varmvatten och att införa elbilar under perioden.

En annan betydelsefull sak blir också att försöka få upp bostadshyrorna till länssnittet i Jönköping. Det innebär att vi behöver ha ett något högre hyresuttag samt att rätta till felaktiga hyror som ligger alldeles



Kvarteret Lunden – med 110 lägenheter – blir Eksjö's nya stadsport

fel i relation till referenslägenheten. Pengar som oavkortat går till renoveringar, miljöförbättringar och att stärka boendeflytandet. När det gäller Eksjö Kommunfastigheter har vi femåriga hyreskontrakt som löper ut den 31 december 2017.

Den stora fastighetsutvecklingen för Eksjöbostäder blir färdigställandet av bostadsområdet Lunden. Här ska vi bygga 110 lägenheter och skapa en ny stadsport i Eksjö. Projektet ska ha stort inslag av gröna frågor och modern arkitektur. Här kommer vi att testa solceller som ska driva ventilationen för fastigheten. Varje lägenhet ska ha inglasad balkong, in-

dividuell mätning av varmvatten, tvätt- och diskmaskin, moderna planlösningar, förråd och goda parkeringsmöjligheter samt fina gårdsmiljöer.

I projektet ska vi också iordningställa ett tiotal lägenheter till sociala sektorn som knyter an till Almgårdens fastigheter.

För Eksjö Kommunfastigheter blir Storegårdsområdet det stora utvecklingsprojektet under perioden. Här ska vi skapa flera förskoleavdelningar, en modern högstadieskola och renoveringar av flera fastigheter.

I slutet av perioden står utvecklingen av Nannylund högt på agendan. Här finns möjligheter att bygga en modern trädgårdsstad med blandad bebyggelse och för många olika kunder.

Under denna planprocess planeras det inte ske några försäljningar av bostadsfastigheter. För Eksjö Kommunfastigheter ska vi sälja fastigheter när tillfällen uppstår för att minska balansräkningen.

Avslutningsvis ska vi prioritera driftsfrågor som är så lätt att glömma när man bygger nytt och driver olika kampanjer. Driften är det där gnetandet som sällan syns eller får de stora rubrikerna. Men faktum är att det är gnetandet som skapar utrymme för nya investeringar och att fastigheterna upplevs som bra. Det vi gör i undercentraler, i fläktrummen, i krypgunden och i besvärliga prång är det som håller

igång våra hus. Det är här slaget sker. Det är när vi byter filter i våra ventilationsaggregat, rensar luftkanaler, gör injusteringar av värmen och jobbar aktivt med värmekurvan i våra undercentraler som över-skotten skapas.

Liksom när vi gör rondderingar och upptäcker saker innan det går sönder och innan hyresgästerna gör felanmälan. Detta sparar tid och pengar när vi ligger steget före. Detta är en gammal hemlighet som alla fastighetsrävar känner till. Att man börjar i skrovet och jobbar sig uppåt istället för att byta segel och vimpel. Det handlar om systematik och att göra rätt saker på rätt sätt. Men ibland kan även det enkla bli svårt om man inte har regler och arbetsledning. Varje fastighet ska hanteras som vår egen villa. Vi ska gå runt och titta, kontrollera, förebygga, planera, renovera och hela tiden se till att husen vårdas som våra egna ägodelar.

En gång i tiden sade den mest legendariske bostadschefen Erik Norman på Stockholms hem, att det inte behövdes några fastighetsskyltar på deras hus. Alla Stockholmare skulle direkt se vem som ägde dessa hus genom deras minutiösa skötsel av gårdar och byggnader. Alla fastighetsskötare skulle dessutom bo i de områden som man skötte. Faktum är att dessa principer fortfarande sitter i väggarna.

Jag träffade aldrig denne chef som på sin tid lade grunden för Alva och Gunnar Myrdals bostadspolitiska program. Däremot hans svärson som även han blev en legendarisk chef på bolaget. Här har jag själv sett vilken armé ett bostadsföretag kan bli när de jobbar med driftsfrågor, individuell frihet för hyresgästerna och att använda modern teknik för att samordna resurser och leda utvecklingen framåt.



Brandstationen



Hyresgästräff i Olsbergs Arena

Strategi kunder – samarbete och rätt servicenivå

Alla våra resurser kommer från hyresgästerna eller kommunens verksamheter. Att ha en hög uthyrningsgrad och goda relationer med våra kunder är bästa receptet för att kunna förverkliga denna framtidsplan.

Oftast är fastighetsbolag lite truliga i samarbetet med sina kunder. Vi brukar veta bäst själva och ser inga direkta värden med att skapa boendeinflytande eller inflytande för våra verksamheter. Det är jobbigt att gå i klinch med kunderna. Men, och det är ett absolut krav, det gäller att lyssna och hjälpa till så att kunden blir nöjd med oss.

En viktig byggsten i vår affärsidé är samarbetet med våra kunder. Det handlar om lärande från båda hållen.

»Stocksnäsmodellen« har som sagt blivit uppmärksammas på flera håll och denna modell är något som vi alltid ska jobba med enligt Boinflytandeavtalet som vi har med Hyresgästföreningen.

Att ha hyresgästerna med sig är något helt annat än att jobba i motvind. Bland hyresgästerna finns mängder med goda idéer och erfarenheter som alltid ska tillvaratas. Tänk att det finns kunder som ställer upp och jobbar för sitt och bolagets bästa. Dessa människor är unika och ska behandlas på bästa tänkbara sätt. Jag tror själv att det är i dessa sammanhang som små nyheter först kan plockas upp och som långt senare blir stora branshpåverkande förändringar.

Oftast är kunderna minst lika kostnadsmedvetna som vi och det springer sällan iväg i pengar. Det vi ska tänka på inför nästa hyresgästsamarbete är att sätta av ordentligt med resurser och bygga upp en egen hemsida kring projektet där all information finns åtkomlig. Att jobba tillsammans med hyresgästerna ger verklig kunskap som gör att projektet blir bättre än om vi själva kör vårt eget race. Däremot behöver vi se över så att vi ger rätt service

och arbetar effektivt. Det kan innebära att tiden för felanmälan ska ändras och att vi organiserar arbetet annorlunda.

En lyckosam åtgärd som vi fortsätter med är samarbetet med Hyresgästföreningen och »bokkonsulenten«. Här har vi skapat en egen väg som nu kopieras av många.

Alla våra kundenkäter bryts ner till respektive förvaltare och område. Dessa ska sedan årligen presenteras för våra hyresgäster och kommunala verksamheter. Vid sådana tillfällen finns möjligheter att bygga samsyn om åtgärder och prioriteringar som gör resan enklare.

Eksjö Kommunfastigheter ska varje år genomföra fastighetssyner som dokumenteras och stäms av med verksamheterna. Det som tas upp på »listan« ska göras och vid dessa tillfällen ska man gå runt och bedöma såväl utsidan som insidan.

» En sak som är tabu är att säga något som sedan inte infrias. Det vi säger ska gälla och kunderna ska kunna lita på oss. «

Det vi måste vässa oss på är att informera berörda hyresgäster om åtgärder som ska ske i husen. Detta

blir en viktig uppgift för våra förvaltare, att alltid tänka på kunderna när vi gör olika förändringar i husen.

En sak som är tabu är att säga något som sedan inte infrias. Det vi säger ska gälla och kunderna ska kunna lita på oss. Att ha god trovärdighet är viktigt. Det gör också jobbet lättare. Det innebär en tät dialog och att vi hela tiden är på tårna och informerar om vi får ändrade planer. Om kunderna ringer mig är det ett säkert tecken på att något är galet och då kommer jag agera kraftfullt. Alla våra verksamheter och hyresgäster är tåliga och har fördragsamhet med misstag, men ska alltid ha korrekt och uppriktig information.



En felanmälan registreras och blir därefter en arbetsorder

Alla felanmälningar som inkommer ska registreras och bli en arbetsorder. Jag vill få bort handpåläggningen och skrivna lappar. Nu har vi alla tänkbara system som stödjer och hanterar detta. Vi får kontroll och kunskap om vilka problem vi har och om vi kan samordna inköpen på ett klokare sätt än idag.

I mitt eget liv så har jag alltid fäst stor vikt vid statistik och fakta för att förstå allmänna trender och tendenser. Det är först när vi ser ett mönster som vi kan sätta in rätt åtgärder. Därför ska vi alltid samla in information från vår verksamhet och dra slutsatser som bygger på brett underlag – här finns alltid källor till förnyelse.

En nygammal sak som vi ska återlansera är vår interna TV-kanal som når alla våra bostadshyresgäster som jag tidigare nämnt. Här kan vi berätta om lokala nyheter som påverkar våra hyresgäster. Syftet är att »spegla« hemsidans funktion och dra nytta av denna investering.

Vi ska också skapa fler samlingslokaler för våra hyresgäster. Idag är våra lokaler i Stocknäs, Kvarnarp och Snickaren väl nyttjade och använda av våra hyresgäster.

Det bästa som skrivits om service har skrivits av professor Rickard Norman. Hans poäng är att servicen är det viktigaste konkurrensmedlet.

Vi är alla kunder i olika sammanhang. Alla märker vi om någon anstränger sig det där lilla extra för oss. God service syns och känns. Själv blir jag glad av god service och av människor som verkligen anstränger sig. Att bry sig är att förstå situationen från kundens sida. När alla saker tenderar att bli likvärdiga, blir service, relationer och varumärket det som skiljer en leverantör från en annan.

Strategi medarbetare – förändrad företagskultur

Att säga att medarbetarna är företagets viktigaste tillgång är ingen överdrift. Det hoppas jag har framgått. Det är individuella personer som påverkar och förändrar företag. Därför är rekryteringen en av de viktigaste arbetsuppgifterna som finns. Rätt personer kan ändra spelreglerna och spelplanen som gör att nya värden uppstår.

Hos oss gäller att medarbetarna ska stå i centrum. Vi står för allas lika värde och bejakar jämställdhet och mångfald som en viktig del i att bli en attraktiv arbetsgivare. Det innebär att vi ska öka andelen kvinnor inom fastighetsskötseln och måleriet och personer som har utländsk bakgrund i båda bolagen.



Att sätta medarbetarna i centrum handlar också om att vi ska ha en bra arbetsmiljö och starka värderingar som alla respekterar. Vi ska bli tydliga med att framhålla vänskap, respekt för varandra och ett gott kamratskap i båda bolagen. Den gamla åtskillnaden mellan Ebo och Ekfab ska suddas bort helt och hållet. Vi är ett gemensamt företag med två verksamhetsområden och inget annat. Jag kommer att hugga tag i denna fråga och det som inte får förekomma är skitsnack om varandra. Den dagen jag upptäcker detta blir det skriftlig varning omedelbart oavsett vem det är.

Det råder nolltolerans kring våra arbetstider och

att vi respekterar tiderna för raster som vi kommit överens om. Samtliga medarbetare ska registrera sin arbetstid, med undantag av de som har all övertid inlöst. En viktig del i denna medarbetarstrategi handlar om information och styrning.

En nyhet är att jag under perioden ska införa en ny ledningsgrupp som träffas en gång i veckan och diskuterar övergripande processer. Samtliga arbetsledare, vice VD och jag själv ska ingå här.

Teknikgruppen ska ledas av byggansvarig och bestå av samtliga arbetsledare och ha möte två gånger per månad och dessa protokoll ska vara tillgängliga på intranätet. Just intranätet ska bli ett aktuellt och använt forum för alla. Arbetsplatsträffar ska ske en gång per månad då vi går igenom styrelsematerialet. Detta material ska också vara tillgängligt på intranätet. När respektive arbetsledare har sina arbetsplatsträffar går man snabbt igenom detta material vid sidan av praktiska frågeställningar. Månadsinformationen ska nå alla.

Varje arbetsledare ska ha en egen handlingsplan för vad som ska hända på kort och lång sikt för sin avdelning. Denna ska vara väl förankrad och godkänd av mig.

Sedan förra planen infördes 2009 har vi ökat våra löner mer än vad löneavtalen och kommunen gjort. Detta ska vi fortsätta med om prestationerna

fortsätter på samma nivå. Däremot ska vi införa tydliga lönekriterier som gör det enklare och mer objektivt att sätta löner.

En milstolpe blir att sjösätta en ny förvaltarorganisation som ska fungera på ett nytt sätt. Våra förvaltare ska ta ett ökat »ägaransvar« och driva sina bostads- och fastighetsområden som egna aktiebolag med större ansvar för underhåll, renoveringar, ekonomi, miljö, teknik, kundundersökningar, upphandlingar, fakturakontroll, hyresgäst- och verksamhetsträffar.

Grunden för denna förändring är att alla f.d. fastighetsansvariga har genomgått en ettårig förvaltarutbildning som är certifierad. När förändringen är genomförd så har organisationen decentraliserats fullt ut.

Varje år ska alla arbetsledare ha genomfört dokumenterade utvecklingssamtal och lönesamtal med sina medarbetare. Vid dessa tillfällen ska man diskutera rollen, arbetsinnehållet och utvecklingsmöjligheter.

Samtliga arbetsledare ska erbjudas kontinuerlig kompetensutveckling inom sitt område.

Samtliga medarbetare som har budgetansvar ska ha tillgång och åtkomst till ekonomisystemet. Här kommer flera utbildningsinsatser att ske.

» *Vi ska ... tillhöra de bolag
som satsar mest på medarbetare.* «

Vi ska lägga stora resurser på utbildning och kunskapsuppbyggnad och tillhöra de bolag som satsar mest på medarbetare. Varje medarbetare ska ha minst 10 000 kronor i budget per år för relevant förkovran. Den bästa utbildningen är om den kan ske i Eksjö och för fler medarbetare samtidigt. Då blir det både mer kostnadseffektivt och en bättre inlärning när fler deltar som kan samtala vidare.

Företaget ska stimulera en god friskvård. Årligen avsätts 3 000 kronor per medarbetare för att göra det lättare att hålla igång kroppen. Målet är att ha låg sjukfrånvaro som ligger under en procent och då och då göra gemensamma friskvårdsaktiviteter som exempelvis stegtävlingar.

Företaget ska erbjuda samtliga medarbetare en god företagshälsovård som sker en gång per år. Här ska alla erbjudas ett brett program med fokus på att förebygga sjukdomar och ohälsa.

Alla nyrekryteringar ska genomgå externt personlighetstest som ett komplement till vårt eget urval. Vid tillsättningar av nya tjänster ska dessa alltid utannon-

seras på den öppna marknaden. Så har det inte alltid varit men detta är en ny regel i denna framtidsplan.

Bolagen har cirka 20 fordon. I varje bil installeras en digital körjournal efter samråd med de fackliga organisationerna. Detta är alltså ett stöd och en förenkling som gör administrationen kring bilarna lättare. Vi får bättre dokumentation som efterlysts av våra revisorer.

En modern och digital förslagslåda inrättas på båda bolagen. Inför varje styrelsemöte avsätts tid för att diskutera olika initiativ som dykt upp hos medarbetarna.

Alla dokument som berör medarbetarna ska årligen ses över så att man jobbar med aktuella och ändamålsenliga underlag. Exempelvis ska fastighetsdimensioneringen, komponentredovisningen, arbetsbeskrivningar, gränsdragningslistan med mera granskas.



Bobinen

Strategi ekonomi – digitalisering och kunskapsspridning

Ekonomin är företagets blodomlopp och det som sätter gränser för vad som är möjligt att göra. Att alla är insatta i sambanden och förstår ekonomin är avgörande när vi decentraliserar det ekonomiska ansvaret till förvaltarna. Ekonomiavdelningen tillsammans med arbetsledarna får därför en central roll att informera om hur systemet hänger samman och ska användas.

Ekonomin ska alltid prioriteras och skötas noggrant precis som det görs idag. Bolagen ska ha bra marginaler och buffertar som gör att vi har handlingsutrymme att förverkliga våra idéer. Att jobba med ekonomi handlar om att hushålla och utveckla resurser. Som bolag ska vi alltid förknippas med en välskött ekonomi som motsvarar ägarens avkastningskrav och konsolideringskrav. Begreppet välskött är viktigt för mig.

Varje månad med undantag från januari och juli analyserar vi våra resultat, att vi följer vår budget, gör det som vi sagt och har kontroll på våra investeringar och kapitalbehov. En bra ordning som gör att vi har greppet och överblick. På detta sätt kan vi snabbt ingripa om något håller på att spåra ut.

FRAMTIDSPROGRAM



När det gäller Eksjö Kommunfastigheter ska vi eftersträva att stärka likviditeten och minska på checkkredit.

Det nya redovisningssystemet K3 kommer under perioden att förfinas ytterligare. Det nya är att underhållsplanen och investeringsplanen utgår från komponentredovisningen. Därmed är det viktigt att vi håller linjen och gör det som ska bytas ut och inte ändrar något under löpande år. Varje år sker en analys av »fastighetskorten« i K3-systemet.

Genom den nya komponentredovisningen integreras ekonomi och teknik vilket är helt nytt för bostadssverige. Det blir ett konkret uttryck för den lärande organisationen. Där man lär sig av varandra.

En grundlinje de kommande åren är att digitalisera ekonomiprocessen så att man undviker handpåläggning och använder ekonomi- och fastighets-systemets funktioner fullt ut.

Ett led i detta är att införa scanning av fakturor. Detta skapar en bättre kontroll och innebär en snabbare fakturahantering. Processen ska vara fullt genomförd och fungera i mitten av perioden.

En ny kodplan tas fram under perioden som utgår från grundläggande ekonomisk EU-standard och som gör det enklare att jämföra oss mot andra.

Nya resultatrapporter tas fram till bland annat

förvaltarna. De behöver information om allt löpande underhåll i sina områden, driftskostnader och deras egen reparationsbudget. I princip är deras gräns driftsnettot.

Budgetprocessen ska utvecklas år från år och användas som ett bra tillfälle att stärka kunskapen och informera om de ekonomiska sambanden för alla som har budgetansvar.

Vi kommer att sköta Itolvs ekonomiservice under hela perioden.

Jag kommer också att lägga ut alla utredningsuppdrag och analyser på ekonomiavdelningen som ska driva och genomföra dessa när de har ekonomiska effekter på bolagen.



Strategi processer/rutiner – effektivitet och stöd

Att ha bra rutiner är bland det bästa man kan ha. Det gör att man vet vad man ska göra och man kan koncentrera sig på de viktigaste frågorna.

En genomgripande förändring är införandet av FR 2000, där vi ska beskriva alla våra processer och skapa mål för hur vi ska förbättra dessa.

FR 2000 innehåller fem delsystem som avser ett miljöledningssystem, ett kvalitetssystem, ett arbetsmiljösystem, ett brandsystem och ett kompetenssystem. För varje område sker kartläggningar av vad vi gör och hur detta går till.





Detta system kommer att påverka alla medarbetare och alla ska delta i detta arbete. När detta är klart ska det granskas av externa revisorer som ska kunna följa våra processer och se om vi uppfyller våra målsättningar och leveranser. Detta blir faktiskt en egen internkontroll av våra arbetssätt.

Systemet ska ligga i en webbaserad IT-miljö som gör att alla har åtkomst till dessa delar. Vi ska nyrekrytera en person som blir miljö- och kvalitetsansvarig och som sköter detta system. Här handlar det om dagliga uppdateringar och att följa upp olika delar i verksamheten så att vi har aktuell och korrekt information.

När detta är klart har båda bolagen fått en efterlängtnad struktur som gör det lättare att slussa in nya personer i vår verksamhet. Det kommer att bli mycket arbete den saken är klar.

När fel eller avvikelser inträffar kan vi gå tillbaka till processen och se vad som är problemet och vilken lösning som är lämplig. Alla processer sammanfattas i konkreta processkartor som visar vad vi gör och hur detta går till. Detta arbete kommer att medföra mängder med innovationer och nyheter som är till gagn för verksamheterna.

Varje år ska vi trots detta system utföra egenkontroll med hjälp av extern revisor. Vi bör granska områden som handlar om rättvisa mellan medarbetare och vår egen företagskultur.

VD ska utvärderas en gång per år utifrån VD-uppdraget av ordföranden i respektive bolag.

Styrelsen ska utvärderas en gång per år utifrån ägardirektivet av lekmannarevisorerna.

All aktivitet som sker i »driften« ska ha en specifik arbetsorder. Det får inte inledas några affärstransaktioner om inte en arbetsorder är upprättad. Uthyrningsköen bör moderniseras under perioden så att kunderna själva gör mer eget arbete.

Rätt hyra, det vill säga att man har differentierade hyror i varje område har inletts och pågår.

Utbildning inom bemötandehantering ska ske med alla medarbetare så att vi är uppdaterade kring mångfaldsfrågor och etnicitet.

Varannan månad sker en större uppdatering av vår hemsida och tre gånger per år utges hyresgästtidningen »På Tapeten«.

Avslutningsvis ska vi jobba aktivt med tydliga och avgränsade projekt och projektledning, ungefär som ett modernt konsultföretag gör. Vi ska bli bättre på att bedöma tidsåtgång och vad saker och ting kostar. Den som jag utser som projektledare ska hålla ihop projektet och avrapportera till mig. Därefter avgör jag vem eller vilka som ska rapportera i styrelsen.

*Summering**– framtiden är vår underbara framtid*

Den här framtidsplanen blir inte till av sig själv. Det krävs otroligt mycket tankar och genomförandekraft för att få alla bitar på plats. Men vi har visat med förra planerna att vi kan och till och med överträffar våra planer. I denna plan handlar det om oss som människor, du och jag. Det är vi som ska göra »hantverket« så väl att det blir ett mästerverk i sitt utförande och väcker uppskattning från andra.

När vi samarbetar och jobbar tillsammans så skapar vi något som är så mycket större än den egna personen. Då kommer mognaden och utvecklingen som ett brev på posten. Då kan inget stoppa oss, då blir vi faktiskt ostoppbara. En sak som är viktig i all företagsledning är att bena ut att vi gör rätt saker och att dessa saker görs på rätt sätt. Det är alltså två delar som handlar om effektivitet och produktivitet. Två nyckelbegrepp som vi ska jobba benhårt med och som avgör bolagens framgång.

All företagsledning handlar till syvende och sist också om att skapa hållbara resultat över tiden och att bryta ny mark eller utveckla sin bransch. Även här handlar allt om dig och mig. Det är om oss som

människor det handlar om. Och då krävs att vi har rätt roller, utbildning, coachning, erfarenheter, utmanande arbetsuppgifter, rättvist system och en god företagskultur. Allt handlar om att få varje individ att må bra och dra åt samma håll. Då kommer kraften och utvecklingen naturligt.

»» *Att kunna locka fram det bästa ur
var och en är vad modernt ledarskap
handlar om. Att förstå att vi människor
drivs av känslor, drömmar och
ambitioner och hur dessa delar kan
kopplas till bolagens mål och vägar. ««*

Hela planens fokus är därför att sätta medarbetarna i första rummet och att det är härifrån som de extraordinära insatserna skapas. Lyckas vi med denna process så kommer vi att få överlägset flest nöjda kunder och bästa tänkbara ekonomi. Det är så marknadslogiken fungerar.

Att kunna locka fram det bästa ur var och en är vad modernt ledarskap handlar om. Att förstå att vi människor drivs av känslor, drömmar och ambitioner och hur dessa delar kan kopplas till bolagens mål och vägar. Här handlar det inte om att mani-

pulera människor utan att öppet och ärligt förklara samband och hur vi kan jobba med varandras styrkor och talanger för att nå våra mål.

Denna framtidsplan är alltså en kollektiv produkt. Jag har visserligen fört ordet i boken och visst blir det mycket kring min egen person. Men jag är en person i orkestern och styrelsen har varit mycket aktiv i dessa diskussioner. Jag vill också hylla alla som sliter och kämpar i det tysta och utan några stora åt-hävor.

När vi nu tar sats för denna plan så har vi ett bra utgångsläge. Många saker är på plats även om många saker ska läggas till, ändras och moderniseras. Vi ska aldrig slå oss till ro utan ska hela tiden ifrågasätta och se om vi inte kan göra saker och ting bättre. Men vi ska aldrig glömma bort att vi gör en fantastisk resa. Att vi är duktiga i botten och har skapat bolag som många använder som modell för branschen.

I framtidsplanen siktar vi högt nu. Vi gör inga kompromisser utan går för att bli bäst i branschen. Det kan låta kaxigt och som vi saknar självinsikt, men vi har fullt med ödmjukhet i organisationen. Jag känner faktiskt att vi just nu har denna kapacitet och allt inom oss. Vi är ett starkt lag som faktiskt kan hävda oss inom vilket område som helst och

då behöver vi inte be om ursäkt eller inte ta för oss. Det är nästan tjänstefel att inte ta denna chans och sätta rejält höga mål och strategier när vi har förmågan. Då är det bättre att skrota jantelagen och ha förbaskat roligt och inte hålla tillbaka våra ambitioner.

Perioden 2015–2019 kommer därför att präglas av hög arbetsbörda och tuffa utmaningar. Men jag vågar lova att det ska bli vår bästa period i vårt yrkesverksamma liv. Vi ska tillsammans skapa något som ingen annan gjort och göra det med kvalitet. Vi ska uppfinna nya företeelser inom bostads- och fastighetsbranschen som inte finns idag. Vi ska jobba med en hög grad av entreprenörskap och uppnå vår vision där vår kommun ska stärkas och utvecklas. Detta kommer skapa både personlig lycka och glädje.

Planens framtidsdelar handlar också om att våga göra det som ingen gjort. Alltså att våga gå före och lösa problem på ett helt nytt sätt. Det vi ska bli bättre på är att dokumentera och »programmera« våra bolag så att vi bygger upp olika typer av struktur- och informationskapital i bolagen så att inget försvinner med att någon enstaka person slutar.

Skälet till att det finns företag är att det är en effektiv arbetsfördelning och att samarbetet är effektivare än att var och en ska lösa sina egna uppgifter.

Därför är det bra att man bygger upp informationsbibliotek som gör att samarbetet blir ännu bättre.

Ett steg i denna riktning är införandet av nytt ledningssystem.

När vi når fram till 2019 så kommer vi att kunna titta tillbaka på en enorm scenförändring och en enorm resa som vi tillryggalagt. Prata om jorden-runtresa. Just nu står vi på kajkanten och tittar på skeppet. Om ett antal år är vi tillbaka med helt nya och livsavgörande insikter och perspektiv. Allt vi ger till bolagen kommer vi att få tillbaka. Det ska löna sig att göra bra prestationer och kriga för sin flagga.

Klubbmärket eller företagsmärket, ska sitta nära hjärtat och vi ska spela för bolagen. Då blir det match på riktigt.

Hittills har vi alltid lyckats hålla ihop ekonomin trots intensiva byggprojekt, renoveringar, utbildningsprogram, förändringar i organisationen, inköp av ny utrustning och maskiner etc. Detta ska vi värna om. Ekonomin är hjärtat och här ska vi se till att resultaten, ägarkraven och våra ekonomiska mål alltid infrias. Detta är min egen lag.

Är det något som aldrig får inträffa, så är det att vi gamblar med ekonomin. Ekonomin ska domineras av kontroll, förutsägbarhet och riskminimering. Den tummar vi aldrig på.

SUMMERING

Ingvar Kamprad sa en gång i tiden att det mesta är ännu ogjort. Det håller jag helt med om. Varje period utvecklar sina egna innovationer och arbetssätt och det finns inga gränser för vad man kan åstadkomma.

Vår totalprestation för hela perioden är att:

- Bli Sveriges bästa fastighetsbolag
- Bygga hundratals lägenheter
- Skapa framtidens skollokaler
- Ha flest nöjda medarbetare och kunder av alla fastighetsbolag
- Bli ledande bolag inom miljöområdet

Tack för ordet!

Thorbjörn

FRAMTIDSPLAN 2015–2019

Härmed bekräftas att styrelserna i Eksjöbostäder och Eksjö Kommunfastigheter ställer sig bakom och fastställer den gemensamma framtidsplanen för 2015–2019.

Eksjö den 1 januari 2015



ROLF ABELSSON (M)



HÅKAN DUFVA (KD)



STEN ERIKSSON (C)



PER-OLOF BJARNBÄCK (S)

UNDERSKRIFTER

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Ulf Björlingsson'.

ULF BJÖRLINGSON (M)

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Leif Fransson'.

LEIF FRANSSON (S)

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Malin Jakobsson'.

MALIN JAKOBSSON (S)

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Lars Kyhlberg'.

LARS KYHLBERG (C)

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Margaretha Hedman'.

MARGARETHA HEDMAN (VICE VD)

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Thorbjörn Hammerth'.

THORBJÖRN HAMMERTH (VD)



Eksjö är en fantastisk plats och kulturmiljö att vistas i.
Här följer ett urval av böcker för den som vill inspireras och läsa vidare om staden och kommunens tillblivelse och utveckling.

Lars Hagberg, *Eksjö 1700-tal*

Lars Hagberg, *Eksjö 1800-tal*

Lars Hagberg, *Eksjö 1900-tal*

Jean Silfving, *Eksjö socken och stad
under medeltiden och Vasatiden*

Jubileumsboken *Eksjö 500 år*

Jubileumsboken *Eksjö 600 år*

Småföretagarna i Eksjö – Hantverksföreningen,
Mellan hantverk och hightech

Lennart Grandelius & Jan Agertz, *Gå och se i Eksjö*

Lennart Grandelius kompendium,
Kulturhistoriskt handlingsprogram för Eksjö stad

Signe Aschan, *Uppteckningar från Eksjö*