



Familjebostäders **AFFÄRSPLAN** 2015

Förslag 28 oktober





Framtidenkoncernens vision:

Vi skapar det hållbara samhället för Framtiden



Familjebostäders målbild:

VI SKAPAR TRIVSAMMA LIVSMILJÖER.
TILLSAMMANS MED ALLT FLER GÖTEBORGARE

Våra tre vägledande principer:

trivsel Vi vill att våra hyresgäster ska tycka om att komma hem och tycka om att vara hemma. Hemma för oss börjar redan vid entrén till området, gården, trapphuset.

framåt Vi är alltid på väg. Vi vågar anta nya utmaningar. Detta för att det ska bli bättre för våra boende, miljön och våra hus, såväl gamla som nya.

tillsammans Allt blir så mycket bättre och roligare om vi lyssnar på varandra, tar hänsyn och arbetar tillsammans. Ett samspel mellan medarbetare såväl som med hyresgäster.

Strategiska vägval

Vi har formulerat en riktning för Familjebostäder. ”Vi skapar trivsamma livsmiljöer. Tillsammans med allt fler göteborgare”. Det innebär att vi utvecklar helt nytt och förnyar det gamla, både i det lilla och det stora perspektivet.

STRATEGISK INRIKTNING 2015

- Bygga fler bostäder
- Renovera och förnya
- Satsning på kundnöjdhet - Kund 100%
- Satsning Bergsjön - vi bygger ett hållbart lokalsamhälle
- Arbeta mot energivision 2020

Nyproduktion är Familjebostäders mest angelägna uppgift. Efterfrågan på bostäder är stor och när vi bygger bidrar vi till Göteborgs utveckling. Därför fortsätter vi att bygga upp vår projektportfölj och vi arbetar systematiskt för att identifiera nya områden som vi kan exploatera för bostadsbyggande. Vi ska bli en mer aktiv aktör på bostadsmarknaden och utveckla samarbeten med andra exploatörer.

Flera större förnyelseprojekt pågår, framför allt renoveringar i 50-talsbeståndet och i miljonprogramsfastigheter i Bergsjön. Projekten drivs enligt gällande strategier och planer. Dialog och kommunikation i underhållsprojekt är central och ska fortsätta att utvecklas. Vi har ambitionen att också utveckla modeller för att kunna genomföra nödvändiga renoveringar till en kostnad som inte blir för hög för de boende.

En av Familjebostäders viktigaste inriktningar under 2015 är satsningen på nöjdare kunder - Kund 100%.

Det är en prioriterad och angelägen strategi som innebär en systematisk förbättring i alla led, där varje medarbetares insats och kundbemötande räknas. Kund 100% ska genomsyra allt vårt arbete. Målbilden är att våra hyresgäster upplever bättre bemötande och bättre service, mätt med kundenkäten. Som stöd för att kvalitetssäkra vår leverans utvecklar vi kundlöften. Vi har alla ansvar, individuellt och i samspelet i bolaget, för att vi lyckas nå målet. Kund 100% innebär bland annat att vår kundservice utvecklas och trimmas och att vi på ett systematiskt sätt använder kundenkäten för att genomföra förbättringar.

Ökad integration och sysselsättning kräver tydliga mål och uthållighet. Minst 50 procent av våra tjänsteupphandlingar ska ha inslag av social hänsyn. Vi genomför aktiviteter som bidrar till att skapa social stabilitet i våra bostadsområden. Vår långsiktiga utveckling av Bergsjön fortsätter. Den baseras på dialog och samverkan i våra nätverk.

Både i vår nyproduktion och i förnyelseprojekten är miljöaspekten viktig. Vi ska förbättra energiprestandan med målbilden att nå vår vision: att minska energianvändningen med 15 procent till år 2020.

Vi agerar utifrån våra värderingar: positiva, engagerade, pålitliga och samspelade. Vi utmanar och stöttar varandra, vi har en tillåtande kultur som inspirerar och engagerar. Vi vågar pröva och testa, vi vågar misslyckas. Vi ser lösningar på problemen i samspel och tillsammans förbättrar vi ständigt verksamheten.



Såna är vi

Familjebostäder är en av Göteborgs största hyresvärdar. Vi äger och förvaltar mer än 18 000 hyreslägenheter och hos oss bor över 32 000 göteborgare.

Vi har en målbild:

***Vi skapar trivsamma livsmiljöer.
Tillsammans med allt fler göteborgare***

En bostad är mer än tak över huvudet

För de allra flesta är hemmet livets knutpunkt, en plats att vila ut på och hämta kraft ur. Men hemma är mer än lägenhetens fyra väggar. Hemma för oss börjar redan vid entrén till området. Hemma är gården och trapphuset. Allt detta menar vi med begreppet livsmiljöer. Och vi skapar trivsamma livsmiljöer när vi underhåller och förnyar våra bostadsområden, med respekt för både fastighetens och hyresgästens behov. När vi är uppmärksamma på våra hyresgästers önskemål och låter mötet på gården präglas av engagemang och vänlighet.

Vi ger Göteborg växtkraft

Allt fler vill bo i Göteborg, men det är ont om bostäder. Familjebostäder både vill och kan bygga mer, för att utveckla staden och ge fler ett gott boende. När vi bygger tar vi med oss andan i målbilden: trivsamma livsmiljöer tillsammans med allt fler göteborgare. Vi bygger inte bara huskroppar. Vi vill forma områden som har mervärden för de människor som ska bo där. Vi vill också bygga bostäder som speglar människors varierande önskemål och plånböcker.

Vår kompass

Familjebostäders målbild går hand i hand med det uppdrag vi har från vår ägare Förvaltnings AB Framtiden. Uppdraget talar bland annat om nybyggnation som en väg mot en attraktiv bostadsmarknad i Göteborg. Förvaltningen av de befintliga områdena ska ge trygga och trivsamma bostäder och hyresgästerna ska ges möjlighet att påverka kostnader och övriga boendeförhållanden. Framtidenkoncernens vision är:

***Vi bygger det hållbara samhället
för Framtiden.***

Kommunfullmäktiges mål och inriktningar utgör basen för Framtidenkoncernens gemensamma mål och planer. Moderbolaget upprättar inför varje år en affärsplan för koncernens verksamhet med inriktningar och mål för Familjebostäder. Utifrån detta fastställer Familjebostäders styrelse årligen ett inriktningsdokument som grund för bolagets affärsplanering.

Våra värderingar vägleder oss

Varje företag har sin egen företagskultur – det där som sitter i väggarna. Den är en stark kraft som formar vardagen och kan göra jobbet lätt eller svårt, roligt eller tråkigt. Därför är det viktigt att man tar kommandot över sin företagskultur. Det har Familjebostäder gjort genom att tillsammans med samtliga medarbetare arbeta utifrån fyra värdeord: positiva, engagerade, pålitliga och samspelade. Vad detta innebär i praktiken, har vi sammanfattat på ett tydligt men ändå lättsamt sätt i Vardagsboken.

Sju områden som tar oss mot målbilden

Familjebostäders målområden med tillhörande strategier leder oss mot vår målbild och stadens prioriterade mål. Här framgår bolagets viktigaste prioriteringar för 2015.



BYGGA NYA BOSTÄDER

Familjebostäder ska vara en aktiv och innovativ aktör på Göteborgs bostadsmarknad.

Vi ska producera bostäder och ingå i strategiska partnerskap och därmed bidra till Göteborgs utveckling.

Vårt långsiktiga mål är att bygga **400 inflyttningsklara** lägenheter per år. Det innebär att vi ska ha en rullande projektportfölj som innehåller 1 200 -1 500 lägenheter.

Under 2015 ska vi **byggstarta** 200 lägenheter och vi ska leverera 140 inflyttningsklara lägenheter.

Nyproduktionen ska bedrivas **rationellt, kostnadseffektivt och affärsmässigt**. Vi ska sträva efter okomplicerade och hållbara lösningar som är långsiktigt anpassade efter den efterfrågan som råder på marknaden.

Vi ska medverka i **forskning och utveckling** i syfte att utveckla våra metoder och arbetssätt.

Vår ambition ska vara att delta som större **samhällsbyggnadsaktör** i nya och större exploateringsområden.

I vår nyproduktion arbetar vi alltid med **marknadsanalys, projektidé och dialog** med alla intressenter. Vi förbättrar marknadsföringen av projekten med ny hemsida och erbjuder nya inredningsval. Nya boendekoncept utreds och införs.

mål!

På sikt ska vi nå **400 färdigställda bostäder per år**

Under 2015 ska vi nå följande:

- 200 byggstartade lägenheter
- 140 inflyttningsklara lägenheter

Vi når målet med följande strategier:

- Vara aktiva för att få markanvisningar
- Förtätning av beståndet på egen mark
- Samarbete med andra bostadsexploatörer och fastighetsägare

! Följer Kommunfullmäktiges mål om *göteborgarnas bostadsbehov*



bygga om

RENOVERA OCH FÖRNYA

Familjebostäder ska erbjuda trivsamma och välskötta livsmiljöer. Våra insatser ska

bidra till att vi har nöjda kunder och att vi säkerställer värdet på fastigheterna.

Vi ska **förädla och förnya** cirka 600 lägenheter under 2015. Arbetet ska ske utifrån genomförd marknadsanalys och utgå från underhållsstrategi och underhållsplan.

Prioriteringen av underhållsprojekt ska följa underhållsstrategin samt ske i dialog med förvaltningen.

Under 2015 ska vi genomföra de **förnyelseprojekt** som är beslutade och identifiera

kommande områden och fastigheter för fortsatt arbete.

Vi ska arbeta med att **utveckla våra metoder och arbetssätt** för att kunna genomföra nödvändiga renoveringar till en kostnad som inte blir för hög för de boende.

Hyresgästdialogen är en självklar del av projekten. Genom enkäter i projekten mäter vi hyresgästernas nöjdhet.

mål!

Vi ska renovera 600 lägenheter per år

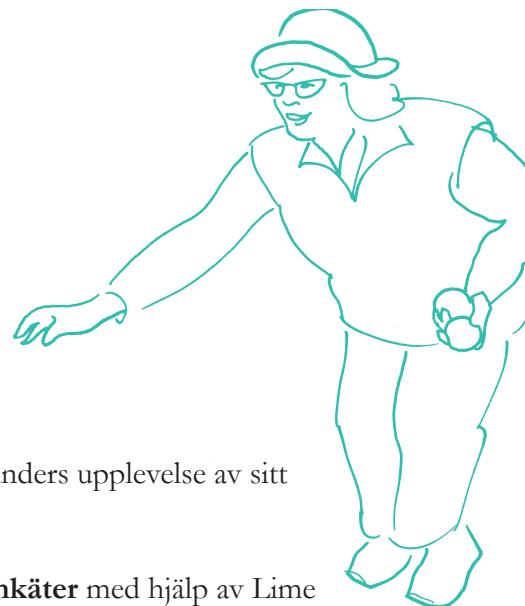
Under 2015 ska vi nå följande:

- Starta 380 lägenheter i förnyelseprojekt

Vi når målet med följande strategier:

- Nära dialog mellan projekt och förvaltning för att genomföra projekten resurseffektivt
- Vi söker samordningsvinster i upphandlingskedet för likartade projekt och åtgärder
- Utveckla hyresgästsamverkan

! Följer Kommunfullmäktiges mål om *göteborgarnas bostadsbehov*



NÖJDA HYRESGÄSTER

Under 2015 ska Familjebostäder få betydligt nöjdare kunder tack vare en satsning som vi kallar Kund 100%. Den innebär en systematisk förbättring i alla led där varje medarbetares insats och kundbemötande räknas. Som stöd för att kvalitetssäkra vår leverans utvecklar vi kundlöften. Vi har alla ansvar, individuellt och i samspelet i bolaget, för att vi lyckas nå målet.

Vi ska **utveckla vår kundservice** och trimma processer. Viktigt i detta är tidbokning, återkoppling och hur vi jobbar med ärenden. Vi mäter kvaliteten och använder Lime för att förbättra leveransen mot kund.

Resultatet från **hyresgästenkäten** hjälper oss att förbättra servicekvaliteten och öka vårt serviceindex. Enkätens resultat leder till förbättringar genom analys, handlingsplaner och slutligen återkoppling till kund när vi gjort åtgärder enligt planerna.

Vi börjar att mäta kunders upplevelse av sitt inflytande.

Vi skapar **digitala enkäter** med hjälp av Lime för att snabbt få en indikation på hur kunder upplever projekt och åtgärder.

Vi genomför **kvalitetsronder i varje hus**, loggar alla synpunkter och tidssätter åtgärden. Ronderna genomförs enligt fastställt schema.

Vi lanserar ett **nytt utbud av trivselval och en ny modell för inre lägenhetsunderhåll**. Detta sker i bred samverkan internt och med Hyresgästföreningen.

mål!

Bolagets serviceindex ska senast 2016 vara >79

Under 2015 ska vi nå följande:

- Serviceindex: 78,3
- Alla arbetsgrupper har minst 75 i serviceindex

Vi når målen med följande strategier:

- Satsning på kundnöjdhet - Kund 100%
- Utveckling av trivselvalen och ny modell för inre lägenhetsunderhåll
- Utveckla kundservice ytterligare

! Följer Kommunfullmäktiges mål om *göteborgarnas bostadsbehov*



ÖKAD INTEGRATION OCH SYSSELSÄTTNING

Familjebostäder ska vara en föregångare i arbetet för större integration och ökad sysselsättningsgrad.

Det innebär att vi ska bidra till att människor kommer i arbete och att segregation och utanförskap ska bekämpas med de verktyg vi har tillhands.

Vårt fokus är en fortsatt **satsning i Bergsjön**, som är vårt utvecklingsområde. Under 2015 fortsätter vi att arbeta efter handlingsplanen vars övergripande mål är att göra Bergsjön till en attraktiv plats att bo på och att förbättra hyresgästernas livsmiljö. Här har vi Nya Hovås-modellen som en förebild – vi tar ett steg i taget och utvecklar området i dialog med boende, politiker och andra aktörer.

Vi arbetar i tre spår - förvaltning, förnyelse och

socioekonomiska frågor. Verklig skillnad och förändring av fastlåsta strukturer kräver nya sätt att arbeta. Samtidigt behöver vi bära med oss hela staden-perspektivet. Därför har vi tagit initiativ till en **dialog med stadens viktiga aktörer**. Här ska vi tillsammans möta utmaningarna och söka lösningar i samverkan. Vårt mål för 2015 är att vara en motor i denna dialog tillsammans med Framtidenkoncernen som för närvarande är processägare för integration i Göteborgs stad.

mål!

50 procent av tjänsteupphandlingarna ska vara med social hänsyn

Antalet feriearbetare/praktikanter/trainees ska vara minst en på fem anställda

Under 2015 ska vi nå följande:

- 50 procent av tjänsteupphandlingarna med social hänsyn
- Minst 150 personer ska erbjudas feriearbete/praktik/trainee-tjänst

Vi når målet med följande strategier:

- Strategisk samverkan
- Fortsatt uppsökande verksamhet mot hyresgäster
- Genomföra aktiviteter som bidrar till att skapa social stabilitet i våra bostadsområden

! Följer Kommunfullmäktiges mål om *social upphandling, ökad integration, elevers möjligheter att inhämta och utveckla kunskaper* och *arbetsmarknadsinsatser för grupper långt ifrån arbetsmarknaden*



MILJÖTÄNKANDE I ALLA LED

Familjebostäder är en ledande aktör i grönt byggande och förvaltning. Ekologisk hållbarhet och höga krav på produkter och processer har högsta prioritet.

Vi arbetar efter handlingsplanen för **Energivision 2020**. Det innebär att energianvändningen ska minska med 2 procent per år.

Vår nyproduktion ska vara **Svanenmärkt**. I vår byggproduktion och i förvaltningen arbetar vi efter miljöpolicy och miljömålen. Som verktyg använder vi **miljödatabasen Sunda hus**.

Under året inför vi **individuell mätning** och debitering (IMD) av varmvatten i cirka 700 lägenheter. All nyproduktion har IMD av varmvatten. Ytterligare drygt 500 lägenheter är förberedda för IMD. Under 2015 börjar vi debitera även dessa lägenheter. Vi kommunicerar hur hyresgästernas beteende påverkar såväl energianvändning som plånbok. Därmed underlättar vi en energisnålare livsstil.

Vi genomför en stor **miljökampanj** i Bergsjön. Vi har under de senaste åren sett hur både vatten- och energianvändning liksom avfallsmängder ökat. Vi ska vända utvecklingen och minska hyresgästernas miljöpåverkan. Kampanjen omfattar tekniska installationer och åtgärder liksom kommunikation som ökar hyresgästernas insikt. Det vi sparar i kampanjen ska komma hyresgästerna till del i form av något de saknar eller efterfrågar i sitt område.

mål!

Val av material och produkter ska vara enligt koncernens krav senast under 2016

Energianvändningen ska minska med 15 procent till 2020

Stadens krav på miljöanpassat byggande ska följas även på egen mark

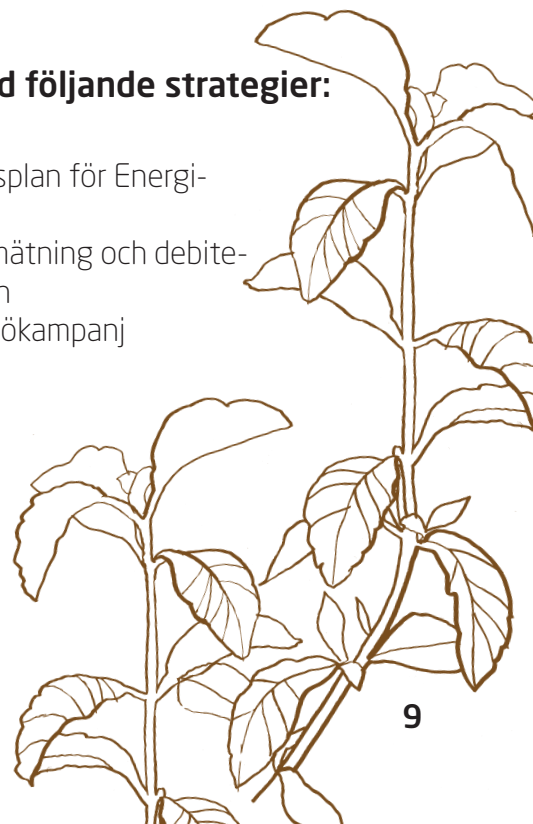
Under 2015 ska vi nå följande:

- Energianvändningen ska minska enligt Energivision 2020
- Införa IMD av varmvatten i cirka 700 lägenheter
- Miljökampanjen i Bergsjön minskar användningen av el med 1 procent, vatten med 15 procent och restavfallet med 10 procent

Vi når målet med följande strategier:

- Följa vår handlingsplan för Energivision 2020
- Införa individuell mätning och debitering av varmvatten
- Genomföra en miljökampanj i Bergsjön

! Följer Kommunfullmäktiges mål om *klimatpåverkan* och *resurshushållning*





VARA EN ATTRAKTIV ARBETSGIVARE

Familjebostäder ska präglas av engagerade och kompetenta medarbetare och ledare som känner stolthet och arbetsglädje. Vi erbjuder våra medarbetare möjlighet att ta ansvar och utvecklas i sitt arbete, en god arbetsmiljö och goda anställningsvillkor.

Vi mäter och följer upp regelbundet. Resultatet från **medarbetarenkäten** är ett viktigt verktyg för förbättrings- och utvecklingsarbetet i bolaget. Enkäten mäter bland annat MMI - motiverad medarbetarindex. Under året kommer alla medarbetare att vara engagerade och delaktiga i arbetet med att analysera resultatet och ta fram handlingsplaner med förbättringsåtgärder.

Minst en gång per år ska samtliga anställda ha ett strukturerat **medarbetarsamtal** med sin chef där man kommer överens om individuella mål och eventuella kompetensutvecklingsinsatser.

Vi säkerställer att vi **rekryterar** de mest kompetenta och motiverade medarbetarna och där är våra värderingar en viktig del. Vår målsättning är att öka mångfalden i organisationen.

Vi jobbar med att **attrahera unga till fastighetsbranschen** så att vi kan möta den pågående generationsväxlingen.

Vi jobbar vidare med att utveckla och säkerställa att vi har ett kompetent, engagerat och närvarande **ledarskap**.

Vi har sett en ökning av vår **sjukfrånvaro** de senaste två åren. Vi kommer att fördjupa analysen av sjukfrånvaron för att få ner sjukta- len och öka frisknärvaron. 2015 mäter vi även frisknärvaro: medarbetare som under ett år har fyra sjukdagar eller färre.

Vi uppmuntrar medarbetarna att utnyttja **friskvårdsförmånen** ännu mer. Vi underlättar därför användandet av friskvårdskuponger med en app. Vi tar också fram rabatter hos olika friskvårdsleverantörer.

mål!

MMI ska senast 2016 vara 69

Frisknärvaron ska vara minst --- procent*

Under 2015 ska vi nå följande:

- MMI: 65
- Frisknärvaro: --- procent*

*Nytt måttal där mål ej fastställts

Vi når målet med följande strategier:

- Förbättringsåtgärder utifrån resultatet i medarbetarenkäten
- Utveckla ledarskapet och medarbetarskapet
- Fördjupad analys av sjukfrånvaron

! Följer Kommunfullmäktiges mål om **ökad jämställdhet** och **mindre andel osakliga löneskillnader**

ekonomi

GOD EKONOMI OCH EFFEKTIV VERKSAMHET

Vi ska ha en **stabil ekonomi** och långsiktigt värdesäkra fastigheterna så att de följer utvecklingen på Göteborgs fastighetsmarknad. En god ekonomi skapar trygghet för våra hyresgäster och är en förutsättning för att kunna bedriva en sund affärsmässig verksamhet. Utöver möjlighet till avkastning ger det förutsättningar för att arbeta med andra områden.

En stabil ekonomi handlar om att ha **rätt intäktsnivå** som utvecklar värdet på våra fastigheter. Att ta tillvara möjligheter till intäkter är viktigt. Ökade intäkter ger oss bättre möjligheter att tillgodose fastigheternas och hyresgästernas behov. Inte minst gäller detta lokaler och bilplatser. Effektiva processer och effektiv uthyrning ska minimera bortfallet.

Vi strävar mot en **effektiv drift**. På det sättet förvaltar vi våra hyresintäkter på ett bra sätt samtidigt som det skapar utrymme för

underhåll. Vi måste ständigt arbeta med detta och se möjligheter till effektivisering och kostnadsbesparing. Att ligga rätt i jämförelse med andra bolag är viktigt och vi arbetar därför aktivt med att jämföra våra nyckeltal.

Inom projektverksamheten omsätts betydande belopp. Att genomföra **rätt åtgärder med lönsamheten i fokus** är av väsentlig betydelse för bolaget. Lönsamheten i projekt ska sättas i fokus för att säkerställa att koncernens lönsamhetsmål nås.

mål!

Genomsnittlig totalavkastning: 5,2 procent

Fastighetsinvesteringarna ska i genomsnitt ge en nominell avkastning på 5 procent

Under 2015 ska vi nå följande:

- Fastighetsresultat före underhåll: 693 mnkr

Vi når målet med följande strategier:

- Ta tillvara intäktsmöjligheter
- Bedriva en effektiv verksamhet
- Fokus på lönsamhet i projekt

Kommunfullmäktiges prioriterade mål

! Urvalet baseras på de *prioriterade mål* som har direkt bäring på Familjebostädernas verksamhet under 2015.

- Staden ska bättre möta göteborgarnas bostadsbehov.
- Öka förutsättningarna till goda livschanser för alla göteborgare och därmed utjämna dagens skillnader.
- Integration mätt utifrån integrationsstyrkortets strategiska områden ska öka.
- Jämställdheten i stadens verksamheter ska öka.
- Skolan ska öka barns och elevers möjligheter att inhämta och utveckla kunskaper, förmågor och värden.
- Arbetsmarknadsinsatser för grupper långt ifrån arbetsmarknaden ska öka.
- Äldres inflytande över sin vardag ska öka.
- Göteborg ska minska sin klimatpåverkan för att bli en klimatneutral stad.
- Resurshushållningen ska öka.
- Det hållbara resandet ska öka.
- Osakliga löneskillnader mellan män och kvinnor ska minska.
- Upphandling av tjänster med sociala hänsyn ska öka.

SWOT-analys

STYRKOR

- Stark ekonomi
- Hyrespotential
- Låg vakansgrad
- Attraktiva bostäder och brett utbud
- Stor projektportfölj
- Landshövdingehuset
- Välskötta utemiljöer
- Kundnära organisation
- Starkt varumärke
- Stabil ägare

SVAGHETER

- Samspel
- MMI
- Verksamhets- och målstyrning
- Inte enhetligt arbetssätt med ojämn leverans
- Kundfokus
- Ineffektiva processer
- Underhållspuckel

MÖJLIGHETER

- Mycket god efterfrågan
- Göteborg utvecklar infrastrukturen
- Utveckla hyresrätten
- Förenklade byggregler
- Attraktiv samarbetspartner
- Mer aktiv roll i stadsutveckling
- Ökad samverkan med stadens aktörer inom bostadsbyggandet

HOT

- Få markanvisningar
- Ökade byggkostnader
- Konsekvenser av bostadsbrist
- Fastighetsbranschens attraktivitet
- Svårt att rekrytera personal
- Långa planprocesser
- Ökad segregation, otrygghet, kriminalitet
- Byggresurser

målområde

fleråriga mål

strategier

att nå 2015

BYGGA NYTT	<ul style="list-style-type: none">• På sikt ska vi nå 400 färdigställda bostäder per år	<ul style="list-style-type: none">• Vara aktiva för att få markanvisningar• Förtätning av beståndet på egen mark• Samarbeta med andra bostadsexploaterare och fastighetsägare	<ul style="list-style-type: none">• 200 byggstartade lägenheter• 140 inflyttningsklara lägenheter
BYGGA OM	<ul style="list-style-type: none">• Vi ska renovera 600 lägenheter per år	<ul style="list-style-type: none">• Nära dialog mellan projekt och förvaltning för att genomföra projekten resurseffektivt• Vi söker samordningsvinster i upphandlingsskedet för likartade projekt och åtgärder• Utveckla hyresgästsamverkan	<ul style="list-style-type: none">• Starta 380 lägenheter i förnyelseprojekt
HYRESGÄSTER	<ul style="list-style-type: none">• Bolagets serviceindex ska senast 2016 vara >79• Alla bostadsområden ska ha serviceindex >74	<ul style="list-style-type: none">• Satsning på kundnöjdhet - Kund 100%• Utveckling av trivselvalen och ny modell för inre lägenhetsunderhåll• Utveckla kundservice ytterligare	<ul style="list-style-type: none">• Serviceindex: 78,3• Alla arbetsgrupper har minst 75 i serviceindex
INTEGRATION	<ul style="list-style-type: none">• 50 procent av tjänsteupphandlingarna ska vara med social hänsyn• Antalet feriearbetare/praktikanter/trainees ska vara minst en på fem anställda	<ul style="list-style-type: none">• Strategisk samverkan• Fortsatt uppsökande verksamhet mot hyresgäster• Genomföra aktiviteter som bidrar till att skapa	<ul style="list-style-type: none">• 50 procent av tjänsteupphandlingarna med social hänsyn• Minst 150 personer ska erbjudas feriearbete/praktik/trainee-tjänst
MILJÖ	<ul style="list-style-type: none">• Val av mat och prod enl koncernens krav senast under 2016• Energianvändningen ska minska med 15% till 2020• Stadens krav på miljöanpassat byggande ska följas även på egen mark	<ul style="list-style-type: none">• Följa vår handlingsplan för Energivision 2020• Införa individuell mätning och debitering av varmvatten• Genomföra en miljökampanj i Bergsjön	<ul style="list-style-type: none">• Energianv ska minska enligt Energivision 2020• Införa IMD av varmvatten i ca 700 lgh• Miljökampanjen i Bergsjön minskar anv av el med 1%, vatten med 15% och restavfallet med 10%
MEDARBETARE	<ul style="list-style-type: none">• MMI ska senast 2016 vara 69• Frisknärvaro ska vara minst ---%*	<ul style="list-style-type: none">• Förbättringsåtgärder utifrån resultatet i medarbetarenkäten• Utveckla ledarskapet och medarbetarskapet• Fördjupad analys av sjukfrånvaron	<ul style="list-style-type: none">• MMI: 65• Frisknärvaro: ---%*
EKONOMI	<ul style="list-style-type: none">• Genomsnittlig totalavkastning: 5,2%• Fastighetsinvesteringarna ska i genomsnitt ge en nominell avkastning på 5%	<ul style="list-style-type: none">• Ta tillvara intäktsmöjligheter• Bedriva en effektiv verksamhet• Fokus på lönsamhet i projekt	<ul style="list-style-type: none">• Fastighetsresultat före underhåll: 693 mnkr

* Nytt mätetal där målet fastställts