VERKSAMHETSBESKRIVNING SIQ MANAGEMENTMODELL

BOSTADS AB MIMER 2020

mimer

Bostads AB Mimer, Box 1170, 721 29 Västerås
Tel: 021-39 70 00 E-post: post@mimer.nu, Webb: www.mimer.nu

INNEHÅLL

Fakta om verksamheten 3
Verksamhetens strategiska arbete 7
1. Kunder och intressenter (150 p) 11
1.1 Förstår kundernas och intressenternas behov och förväntningar (50 p) 11
1.2 Skapar värde med kunder och intressenter (50p) 15
1.3 Skapar löften till kunder och intressenter (20 p) 19
1.4 Följer upp nöjdhet hos kunder och intressenter (30 p) 21
2. Ledning (125 p) 26
2.1 Planerar för en hållbar verksamhet (30 p) 26
2.2 Leder verksamheten för hållbarhet (40 p) 31
2.3 Leder medarbetare (30 p) 36
2.4 Leder processer (25 p) 39
3. Medarbetare (125 p) 42
3.1 Utvecklar medarbetarnas kompetens (40 p) 42
3.2 Främjar kreativitet och delaktighet (45 p) 47
3.3 Följer upp medarbetarnöjdhet och utvecklar en bra arbetsmiljö (40 p) 55
4. Verksamhetens processer (100 p) 63
4.1 Etablerar processer (30 p) 63
4.2 Förbättrar processer (70 p) 66
5 Resultat (500 p) 69
5.1 Resultat – Kunder och intressenter (100 p) 69
5.2 Resultat – Medarbetare (100 p) 76
5.3 Resultat – Social hållbarhet (100 p) 80
5.4 Resultat – Ekologisk hållbarhet (100 p) 85
5.5 Resultat – Ekonomisk hållbarhet (100 p) 87

FAKTA OM VERKSAMHETEN

1. VERKSAMHETSIDÉ

Vi ska aktivt bidra till att utveckla ett hållbart Västerås genom att bygga, äga, förvalta och hyra ut attraktiva bostäder för livets olika skeden

2. PRODUKTER - VAROR OCH TJÄNSTER

Produkt	Antal	Omsättning	Produkt	Antal	Omsättning
Lägenheter	10 698 st	858 Mkr	Studentlägenhet	851 st	34 Mkr
Lokaler	852 st	61 Mkr	Garage /P-däck	1 966 st	32 Mkr
			P-platser	7 306 st	

Enligt årsredovisning 2019-12-31

3. KUNDER, INTRESSENTER OCH DERAS VIKTIGASTE BEHOV, KRAV, ÖNSKEMÅL OCH FÖRVÄNTNINGAR

	Kanal	Behov	Aktivitet
Hyresgäst bostad (inkl. Student)	Förvaltningen Kundcenter Samråd Kundundersökning mimer.nu, sociala medier, nyhetsbrev, utskick, Hemma Hos, massmedia.	Hyresfrågor. Skötsel och underhåll. Boinflytande. Trygghet, säkerhet. Stadsdelsutveckling. Avfallshantering. Ny- och ombyggnation. Klagomål.	Kvartersvärdar. Serviceanmälan. Trygghetsvärdar, trygghetsvandringar. Boendedialog kring ny- och ombyggnation. Mötesplatser och evenemang i våra bostadsområden Ny tydligare webb och grafisk profil.
Hyresgäst lokal	Lokalsamordnare. Kunddialog. mimer.nu, sociala medier, nyhetsbrev, utskick, Hemma Hos, massmedia.	Avtalsfrågor. Service och underhåll. Marknadsföring Lediga lokaler	Tät dialog med lokalsamordnare på Mimer. Samverkan för bostadsområdet. Lokalåtgärder. Nytt arbetssätt kring lokalförvaltning.
Entreprenörer	Upphandlingar. Daglig dialog, mimer.nu, leverantörsportalen, massmedia	Avtalsvillkor och innehåll. Kvalitet-, arbetsmiljö- och hållbarhetsfrågor.	Ny inköpsorganisation. Leverantörsportal. Införande av nytt inköpssystem. Stormöte en gång per år med våra största leverantörer. Avtalsdialog med leverantörer. Utvecklade sociala krav i våra avtal samt framtagen uppförandekod.

Ägare Västerås stad	Budget. Ägardirektiv. Möten och dialog, mimer.nu, lokal media	Ekonomi, nyproduktion. Renoveringar, ekologisk/social/ekonomisk hållbarhet. Stadsdelsutveckling, mångfald och likabehandling.	Fokus på nyproduktion och lönsamhet. Anpassning av parkeringsavgifter. Jobbpunkt Mimer. Programförklaring och social agenda för Bäckby. Inflyttningsklara nya bostäder.

4. MEDARBETARE (ANTAL, KATEGORIER, UTBILDNINGSNIVÅER)

	Totalt	Kvinnor	Män
Anställda	158 st	65 st	93 st
Ledningsgrupp	8 st	56 %	44 %
Chefer	20 st	42 %	58 %

Sjukfrånvaro kort	2,9 %	Grundskola	18 %
Sjukfrånvaro lång	1,4 %	Gymnasium	48 %
Personalomsättning	4,2 %	Eftergymnasial utb.	34 %
Utlandsfödda	15 %		

(Enligt årsredovisning 2019-12-31)

5. VERKSAMHETENS VIKTIGASTE IDENTIFIERADE PROCESSER

Mimer har en processorganisation för att styra bolagets processer på ett strukturerat sätt. Vi har definierat tre huvudprocesser och nio stödprocesser. Varje process har en utsedd ägare som är medlem i företagsledningen samt en processledare som arbetar aktivt i processen med regelbundna förbättringsmöten och rapporterar till processägaren. Till stöd för arbetet med processerna finns ett ledningssystem och för att följa processernas efterlevnad utförs löpande revisioner av interna revisorer.

Huvudprocesser:

- Bygga nytt
- Hyra ut
- Bo och Förvalta

Under huvudprocessen Bo och Förvalta finns ett antal delprocesser av betydelse, dessa är:

- Lyckad inflytt
- Serviceanmälan
- Bosociala
- Besiktiga lägenhet
- Spärrkodad lägenhet
- Lås- och passersystem
- Ekonomisk förvaltning
- Bygga om
- Försäkringsskador

Ledningsprocess:

- Verksamhetens planering
- Äga fastigheter
- Ekonomisk styrning
- Interna revisioner

Stödprocesser:

- Kommunicera
- Kompetensförsörja
- Projekt
- Inköp
- Dokumenthantering
- Ny process för 2020/2021; Stadsdelsutveckling

6. ORGANISATIONS- OCH LEDNINGSSTRUKTUR

Mimer har en decentraliserad linjeorganisation med relativt långtgående delegering av ansvar och befogenheter. Samtliga tjänster har en övergripande rollbeskrivning som bland annat beskriver ansvar, förväntningar och befogenheter.

Mimers ledningsgrupp ansvarar för bostadsbolagets övergripande styrning. Ledningsgruppen består av VD, vice VD, VD-assistent, förvaltningschef, byggchef, HR- och kvalitetschef, kommunikationschef och kundcenterchef.

Ledningsgruppen sammanträder varannan vecka. Samtliga chefer träffas en gång per månad. Under året genomförs regelbundna möten där samtliga medarbetare informeras om aktuella frågor. Vi kallar dem för ONE-träffar utifrån våra värderingar Omtanke, Nytänkande och Engagemang.

Den största delen av Mimers organisation består av fastighetsförvaltningen som arbetar i våra bostadsområden. Vi har fyra förvaltningsområden som består av flera bostadsområden. Det är främst på våra bostadsområden vi möter våra hyresgäster. På varje område finns en områdeschef som, tillsammans med områdessamordnare och kvartersvärdar, ansvarar för hyresgästerna, fastigheterna och ekonomin inom det egna förvaltningsområdet.

7. MARKNADER OCH DISTRIBUTIONSKANALER

Vi verkar på Västerås bostadsmarknad och vårt primära fokus är att förmedla bostäder till nuvarande och blivande Västeråsare. Vi har även ett mindre bestånd lokaler i våra fastigheter som bidrar till levande och attraktiva bostadsområden.

All kundkontakt sker i första hand med vårt Kundcenter som finns tillgängligt via telefon, för besök och via olika digitala kanaler. Beroende på vad man behöver hjälp med blir man här lotsad vidare till rätt kompetens inom företaget.

Alla studentbostäder i Västerås förmedlas via Bostad Västerås. Mimer upplåter 851 studentlägenheter.

Vi har 61 238 sökande i vår bostadskö, varav 10 385 aktivt sökande. Med aktivt sökande menas att de anmält intresse för en ledig publicerad bostad de tre senaste månaderna. Ungefär 1 400 lägenheter publiceras per år. Den genomsnittliga kötiden är fem till sex år.

Under året har vi börjat hyra ut tomma förrådsutrymmen och bilplatser även till personer som inte hyr bostad av oss.

8. KONKURRENSSITUATION OCH EGEN MARKNADSPOSITION

Mimers andel om 11 549 lägenheter motsvarar ca 17 % av bostadsmarknaden och 47 % av hyresrätterna i Västerås. De största konkurrenterna är IKANO, Bostjärnan AB, Willhem, Ludvigssons och Rikshem som är privata hyresvärdar i Västerås.

9. ANLÄGGNINGAR OCH DERAS ÄNDAMÅL

För uthyrning

Fastigheter totalt bokfört värde	6 485 999 kkr
Fastigheter marknadsvärde	13 089 793 kkr
Lägenheter inkl studentlght	11 549 st
Lokaler	852 st
Bilplatser	9 272 st

För egen drift

Gasverksgatan 7	Navet Kontor

10. LAGAR OCH FÖRORDNINGAR AV SPECIELL BETYDELSE

- Aktiebolagslagen (2005:551)
- Kommunallagen (2017:725)
- Lag (2010:879) om allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolag
- Hyreslagen (12 kapitlet i jordabalken)
- Lag (2007:1091) om offentlig upphandling
- Offentlighets- och sekretesslag (2009:400)

VERKSAMHETENS STRATEGISKA ARBETE

1. VISION

Mimer ska bli Sveriges bästa bostadsföretag

För att nå dit behöver vi arbeta aktivt för att få nöjda hyresgäster och engagerade medarbetare. Vi ska dessutom ha en god lönsamhet och hög kvalitet i hela vår verksamhet.

2. VÄRDERINGAR

Våra värderingar påverkar och avspeglar sig i allt vi gör; i stort och smått. Vi definierar våra värderingar så här:

Omtanke - Vi bryr oss om våra kunder och varandra genom att lyssna, samarbeta och agera. Vi håller alltid vad vi lovar. Vi tror på allas lika värde och därför är vår dialog personlig och enkel så att vi förstår varandra. Vi hushållar med jordens resurser genom ett aktivt miljöarbete.

Nytänkande - Vi vågar tänka nytt, ser möjligheter och provar nya vägar. Hos oss är det tillåtet att misslyckas och göra fel men vi lär oss av våra misstag. Vi skapar intresseväckande arkitektur, nyskapande boendekoncept och smarta lösningar i boendet.

Engagemang - Vi presterar vårt bästa, för företaget, kunden, stadsdelarna och Västerås, i varje situation. Vi brinner för vårt arbete och vet att alla spelar roll. Vi gör det lilla extra.

3. STYRKOR, SVAGHETER, MÖJLIGHETER OCH HOT

Styrkor Stabila intäkter, starkt arbetsgivarmärke, stabil ekonomi, nöjda kunder, stark värdegrund, genomarbetade processer, varierat och attraktivt bostadsbestånd	**Svaghet** Lönsamhet, tid för analys och reflektion
Möjligheter Digitala lösningar, stor nyproduktion, fokus på ekonomisk lönsamhet	**Hot** Finansiella marknaden, social oro, investeringsutrymmet, extremväder

4. AVGÖRANDE FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR FÖRVERKLIGANDE AV DE VIKTIGASTE STRATEGISKA MÅLEN

- **Lönsamhet** - Minskade kostnader och ökade intäkter
- **Kund** - Trygghet, rent och snyggt, ta kunden på allvar och välinformerad
- **Kvalitet** - PDCA-arbetet och "Vi blir bättre tillsammans"
- **Medarbetare** - Hk (Hälsokompetens)* Kk (Kunskapskompetens) * Mk (Motivationskompetens) = Resultat

5. STRATEGIER OCH ÖVERGRIPANDE PLANER FÖR DEN LÅNGSIKTIGA UTVECKLINGEN.	6. MÅL OCH HANDLINGSPLANER PÅ KORT SIKT I SAMMANFATTNING FÖR 2020.
Avkastning på totalt kapital som överstiger 3 % (Diagr 26)	Klara budget för superdriftnetto (Diagr 31) Öka antalet enheter som klarar budget (Diagr 32) Öka leverantörstroheten (Diagr 33) Hålla budget för Rep och FLU (Prognos målet nås, redov i Stratsys) Säkra att hyresbortfall inte överstiger budget vid ombyggnation Säkra byggstart av Gryta etapp 1 Sänka energiförbrukning (Diagr 20) Klara underhållsbudget Minska kostnaden för befarade kundförluster på obetalda hyror Minska kostnader för reparation och skadedjur Öka intäkt för lokal, fakturering och slitage Minska kostnader för felsorterade avfallsfraktioner Korta ledtid för uthyrningsflödet Öka antalet tillval i lght Minska antalet serviceanmälningar
Få kundkristallen. (84 i kundindex) (Diagr 1)	Serviceindex, trygghetsindex, ta kunden på allvar. Bättre miljöbodar, bättre tvättstugor (Diagr 1, 2, 3, 5, 6)
Få Utmärkelsen Svensk Kvalitet (ca 600p) (Diagr 30)	Minska energianvändning. (Diagr 20) Avvikelseanalys på samtliga fokus- och avdelningsmål samt åtgärd beskriven. (44% Mäts i Stratsys) Avvikelseanalys på aktiviteter som inte genomförs under planerat kalenderår. Systematiska möten i samtliga processteam (PDCA) (Diagr 15) Samprocessade leverantörer (integration)
Stå på prispallen i Great Place To Work (93% GPTW) (Diagr 10)	Lokaler, IT-system och arbetssätt i toppklass, värderingar i toppklass, ledarskap i toppklass, roller och samarbeten i toppklass (Diagr 11, 12, 13, 14)

7. MÅL FÖR ALLA HÅLLBARHETSASPEKTER

Vi arbetar med hållbarhet utifrån tre perspektiv; social, ekonomisk och ekologisk hållbarhet. För att förstå vår påverkan i de tre perspektiven utgår vi från FN:s globala hållbarhetsmål. Utifrån dessa, våra bolagsrisker och våra intressenter har vi analyserat inom vilka områden vi har störst påverkan och angett de som våra väsentlighetsområden, vilka vi arbetat med sedan 2018

Ekologisk hållbarhet

Väsentlighets-område	Var sker påverkan	Åtgärd/Mål
Energi-användning	Genom styrning av centrala system för fjärrvärme. Hyresgästen genom sitt agerande.	Energieffektivisering (Diagr 20) Energi- och miljöcertifiering Individuell mätning av varmvatten Vindkraft, solenergi och annan förnyelsebar energi (Diagr 21) Klimatinitiativet
Hållbart byggande	Vid beslut i projektering och produktion av bostäder samt regelverk från Sweden Green Building Counsil gällande Miljöbyggnad silver.	Miljöbyggnad silver och svanen (Diagr 22) Ombyggnation (Diagr 29)
Avfall	Genom sortering i våra miljöbodar där hyresgästen har möjlighet att sortera upp till 11 fraktioner. Krav på upphandlande entreprenörer vid ny- och ombyggnation.	Waste Not Miljöbodar – källsortering (Diagr 24) Textilinsamling (Diagr 23)
Transporter	Genom beslut och transport- och fordonsval för egna transporter. Krav på upphandlande entreprenörer vid yttre skötsel och övriga transporter	Fossilfria drivmedel (Diagr 25) Cykelpool, busskort Eco driving

Ekonomisk hållbarhet

Väsentlighets-område	Var sker påverkan	Åtgärd/Mål
Soliditet	Vid beslut från ägare och styrelse, vid beslut om vilken takt ny- resp ombyggnad ska ske. Effektivitet i eget arbete och den egna ekonomistyrningen samt utveckling av finans- och byggmarknad.	Nyproduktion (Diagr 28) Försäljning av fastigheter Fastighetsvärdering

Lönsamhet	Vid hyresförhandlingar med Hyresgästföreningen. Vid beslut om nyproduktionsprojekt. Beslut om att ta betalt för produkter och tjänster. Vår inköpsprocess, effektivisering av vårt processarbete samt förädling av vår fastighets- och finansportfölj.	Hyresförhandlingar Ombyggnation (Diagr 29) Underhållsplan Effektiv serviceanmälan
Inköp och anti-korruption	Vid varje kontakt med leverantör. Utbildning av vår personal och våra leverantörer.	Leverantörstrohet (Diagr 33)

Social hållbarhet

Väsentlighets-område	Var sker påverkan	Åtgärd/Mål
Hållbara stadsdelar	Beslut inom verksamheten gällande samverkan, byggnation, planering av utemiljö, kommunikation med och mellan hyresgäster, möjliggörande av mötesplatser och boendedialog.	Trygghetsindex Trygghetsvärdar Mötesplatser Utveckling Bäckby Kollage
God samhällsaktör	Beslut om arbetsmarknadsinsatser, beslut om närvaro i områdena, beslut inom Mimers dagliga verksamhet med samverkan och närvaro.	Jobbpunkt Mimer Bo i Västerås SummerWorks Alla spelar roll Kvinna för Bäckby Samarbete med föreningsliv Samverkansavtalet Medicinsk förtur Hållbara upphandlingar
Hållbart arbetsliv	Påverkan sker genom den lagstiftning som finns inom arbetsmiljöområdet och i avtal, både centrala hos Fastigo och egna lokala. Påverkan sker också genom villkor ställda i avtal med våra leverantörer.	USK Managementmodell Arbetsmiljöcertifiering Great Place to Work Diskriminering Sjukfrånvaro Arbetsskador Kompetens Tydliga mål Mänskliga rättigheter

1. KUNDER OCH INTRESSENTER (150 P)

1.1 FÖRSTÅR KUNDERNAS OCH INTRESSENTERNAS BEHOV OCH FÖRVÄNTNINGAR (50 P)

A. Beskriv hur ni tar reda på kundernas och intressenternas nuvarande och framtida behov, krav, önskemål och förväntningar

Hyresgäst bostad

Vi genomför löpande en mängd olika enkätundersökningar för att identifiera våra kunders behov, krav, önskemål och förväntningar. Informella möten mellan boende och medarbetare som lyssnar och tar till sig av behoven.

Nöjd kundindex

Vi har under flera år gjort årsvisa NKI (Nöjd kundindex) mätningar samt utfört analyser för att förstå kundernas nöjdhet, behov och förväntan. Mätningarna sker via branchorganisationens mätverktyg AktivBo för att enkelt kunna benchmarka mot andra.

Nytt för år 2020 och framåt är att vi nu månadsvis genomför mätningar istället för en gång per år. På så sätt kan vi snabbare agera på våra hyresgästers input, samt att vi får fritext från kunderna med behov, krav, önskemål och förväntningar. Med detta som underlag analyserar vi nöjdhet, behov och förväntan i våra olika bostadsområden, ända ner på kvartersvärdsområde. Mängden data möjliggör nu analyser av fritext snabbare på bolags-områdes- och kvartersvärdsnivå. Vissa åtgärder baserat på resultat och fritextrader är reaktiva och hanteras direkt, andra ser vi som långsiktiga och tar med till årlig verksamhetsplanering i de olika processerna. På det sättet har vi utvecklat vår PDCA för hur vi arbetar med kundtillfredsställelse, behov och förväntan.

Omvärldsbevakning

Faktainsamling sker regelbundet under året från bland annat branchorganisationen Sveriges Allmännytta. Det ger indikationer på trender och framtida krav och förväntningar för samhällsbyggnad, byggstandarder och fastställda tillgänglighetskrav. Informationen sammanställs av Fastighetschef som tar med till årlig verksamhetsplanering enligt separat process.

Inflyttningsenkät

Tre veckor efter inflyttning skickas alltid en inflyttningsenkät till samtliga hyresgäster för att få veta hur kunden upplevt bemötandet och produkten. Det visar vilken förväntan som fanns och hur väl vi mött den. Resultatet av inflyttningsenkäten analyseras och ligger till grund för kommande förändringsarbete i processerna Lyckad inflytt och Hyra ut. Utifrån

resultatet i enkäten har vi tillexempel numera infört Välkomstbesök och förbättrat rutinerna kring städkontroll. Resultatet i enkäten utgör även input till den årliga processen Verksamhetens planering.

Plus och tillval

När en kund gör så kallat ”plusval” i sin lägenhet (Hyresgäststyrt underhåll) görs även här en enkät till samtliga berörda hyresgäster för att se hur entreprenören fungerat, upplevelsen av bemötandet och materialvalet. Informationen sammanställs och används i processen av processteamet för att utveckla processen för plus- och tillval.

Boendedialog ny- och ombyggnation

Inför större underhållsarbeten frågas alla de boende om vilka behov man har vid ombyggnation som funktion och standard i lägenhet. Utifrån det väljer hyresgästerna på tre olika paketlösningar som tas fram. En dialogprocess tillämpas sedan 2016 för boendedialog. Deltar gör hyresgästerna, Hyresgästföreningen, samt byggprojektledare vid Mimer. Dialogprocessen sker över tre års tid och börjar redan på förstudiefasen. Det har visat sig vara ett mycket bra sätt att i dialog identifiera behov men också krav och förväntan på sitt framtida boende. Dialogmodellen tillämpas vid alla större ombyggnads/underhållsarbeten.

Vid nyproduktion genomförs en enkät hos samtliga nya hyresgäster efter inflyttningen. Informationen sammanställs, analyseras och gås igenom och används för att åtgärda direkta frågor, men också förebyggande som ett viktigt lärande om kundens förväntan till nästa inflytt vid ett nybyggnadsprojekt.

Hyresgäst student

För studenter samlas behov och förväntan in via studentenkäten Nöjd StudBo som genomförs årligen. Resultatet analyseras av studentteamet. Studiebesök har skett hos förebilderna MKB Student och AF Bostäder. Ett nätverk har etablerats inom studentbostadsföretagen för att förstå och lära av varandra vad studenterna har för behov och förväntningar samt skapa en nationell förståelse för behov och förväntan eftersom studenter oftast kommer från andra delar av Sverige.

Vi använder oss också av studenter som får rollen studentvärd i de olika studentområdena. Studentvärdarna fungerar som en länk mellan oss och studenterna och kan bidra med värdefull input in i våra processer.

Hyresgäst Lokal

Behov och förväntan fastställs i dialog med respektive lokalhyresgäst inför avtalsskrivning. Bland annat upprättas alltid en gränsdragningslista där båda parterna bidrar till vad som ingår i avtalet.

Samtal förs med Centrumföreningarna årligen för att ta reda på framtida behov samt hur man ser på marknad, område, service och vilka företag man ser skulle komplettera området.

Västerås stad är en stor Lokalhyresgäst som vi har möten med 4 gånger om året för att stämma av behov och förväntan för gruppboenden och äldreboenden.

För större kedjor, till exempel ICA och COOP, förs det löpande dialoger många gånger om året för att regelbundet analysera nuvarande och framtida behov.

Entreprenör

Vid tecknande av nytt avtal sker alltid en träff med oss och entreprenören där vi går igenom ett introduktionsprogram samt Mimers entreprenörshandbok för att tydliggöra varandras behov och förväntningar, samt säkerställer att entreprenören har förståelse för våra hyresgästers förväntningar.

Årligen skickas en enkät ut till alla entreprenörer. Resultatet av enkäten gås igenom årligen på ett uppföljningsmöte. Här fångar vi även upp om det tillkommit ny personal hos entreprenören som behöver en genomgång av entreprenörshanboken.

Ägaren och Västerås Stad

Ägarens krav formuleras i ägardirektivet. Ägardirektivet innehåller företrädesvis ekonomiska krav som ligger till grund för vår årliga verksamhetsplanering. Ägarna har också krav på att vi arbetar förebyggande med internkontroll, varför ett separat internkontrollprogram finns, som redovisas tertial 2 och 3 till styrelsen.

Varje år genomförs en imageenkät där det samlas in hur västeråsaren oberoende om man är kund eller inte ser på hyresrätten som boendeform i samhället. Informationen sammanställs i vår omvärldsbevakning av kommunikationschefen och utgör input till årliga processen verksamhetens planering.

B. Beskriv hur ni rangordnar och prioriterar bland kundernas och intressenternas behov, krav, önskemål och förväntningar

Hyresgäst för bostad motsvarar cirka 90 % av vår omsättning, lokaler 8 % och Studentlägenheter 4 % och vi prioriterar insatser och resurser utifrån det. Vi har separata organisationer för de olika kundgrupperna och upplever inga prioriteringsproblem dem emellan.

Hyresgäst bostad

Prioritering av resurser och insatser sker baserat på analyser av vårt NKI (Nöjd Kund Index.) Vi vill fokusera på det som våra hyresgäster tycker är viktigt för att leva upp till vårt kundlöfte *En bra dag börjar hemma.* Kundindex är ett av våra fyra perspektiv i den balanserade styrningen. Månatliga fritextsvar och uppmätta resultat utgör grund för akuta och enkla åtgärder.

I år har vi utifrån resultatet i ovan nämnda undersökning valt att fokusera på Rent och snyggt i miljöbodar och Trygghet.

Hyresgäst student

Prioritering av resurser och insatser sker baserat på analyser av vårt studentindex samt genom studiebesök hos de bostadsföretag som har högst index i Sverige.

Hyresgäst Lokal

Prioritering sker baserat på gränsdragningslista som upprättats med lokalhyresgästen vid tecknande av avtal. Gränsdragningslistan visar vad vi avtalat om och den utgör prioriteringen av insatser.

Entreprenör

Resultatet av entreprenörsenkäten samt plus- och tillvalsenkäten utgör underlag för prioritering av resurser och insatser. Förändringar sker baserat på de förbättringsförslag på samarbetet och avtalet som framkommit från entreprenören för att ge en bättre leverans till vår hyresgäst.

Ägaren och Västerås Stad

Ägarna beslutar i första hand avkastningskrav/ekonomiskt resultat och nyproduktionstakten. Det styr hur vi prioriterar i nyproduktion, ombyggnation och vilka fastigheter som ska ingå i ägandet. Ekonomiskt resultat utgör ett av fyra perspektiv i vår balanserade styrning.

C. Beskriv hur kundernas och intressenternas synpunkter, förbättringsförslag och klagomål används för att ge kunskap om nuvarande och framtida behov, krav, önskemål och förväntningar

År 2016 infördes en central serviceanmälan för hela Mimer för att effektivare hantera och åtgärda alla inkomna fel och brister från hyresgäster. Prioritering och delegering av arbete sker direkt vid anmälan utifrån rutindokument och alla ärenden och arbetsorder kan följas i våra system. Under 2019 och 2020 har det skett fortsatt utveckling av arbetssättet. Åtgärdstiden är olika för olika arbeten och hyresgästen får veta detta vid anmälan.

I och med att alla serviceanmälningar i dag hanteras centralt och loggas i systemet analyserar chef fastighet och lokaler de inkomna anmälningarna och kan utifrån detta förändra underhållsintervallet. På det sättet används information från reaktiv händelse till att arbeta med förebyggande underhåll.

För intressent som entreprenör sker återkopplingen personligen, och för Västerås stad sker det via återrapportering i de formella kanalerna så som styrelsen eller koncernsamverkan.

D. Beskriv hur ni tar reda på relevanta omvärldsfaktorer för att förutse framtida behov, krav, risker, önskemål och förväntningar hos kunder och intressenter

Se beskrivning under 1.1 A

E. Beskriv i vilken omfattning ni tillämpar de arbetssätt som behandlas i A–D och F.

Frekvens framgår av texten.

F. Beskriv hur ni följer upp, lär och förbättrar de arbetssätt och tillämpningar som behandlas i A–E

Via områdenas månadsvisa möten diskuteras på vilket sätt genomförda och planerade aktiviteter påverkar vårt serviceindex och vad som ska förbättras. Arbetsorder och serviceanmälningar som passerat sitt sista utförandedatum följs löpande upp i systemen. Arbetssätt har etablerats där kvartersvärdar håller koll på arbetsorder som gått iväg till entreprenör för att säkerställa att hyresgäster hålls informerade om deras ärende. Det utvärderas också hur många som kommer på de grill- och möteskvällar hyresgästerna bjuds in till, vilka frågor som diskuteras, vad som kan förbättras som tider, innehåll och teman.

Ärendetyper följs upp för att se vad som kan göras som förebyggande underhåll och på så sätt minska serviceanmälningar. En chef för fastighet och lokaler har rekryterats och har till uppgift att analysera data för att genomföra mer förebyggande planerat underhåll.

Den centrala serviceanmälan följs upp på antal inkommande ärenden, hur många ärenden man kan hantera direkt utan att skicka vidare inom organisationen. För att undvika onödiga serviceanmälningar har det under året jobbats med kommunikationsinsatser för att tydliggöra vad som är hyresgästens ansvar och vad som är hyresvärdens ansvar. Filmer och instruktioner för det som hyresgästen själv skall göra har tillgängliggjorts.

Avtalsägaren går tillsammans med entreprenören igenom avtalet minst en gång per år. Där stämmer vi av praktiska saker kring uppdraget men även hur samarbetet ska förbättras.

Lokalansvarig går igenom gränsdragningslista och diskuterar förbättringar i dialog med lokalhyresgäst minst 1 gång per år.

1.2 SKAPAR VÄRDE MED KUNDER OCH INTRESSENTER (SOP)

A. Beskriv hur ni involverar och samverkar med kunder och intressenter för att utveckla processer och produkter: varor och/eller tjänster

Hyresgäst Bostad

I daglig verksamhet sker samverkan genom kvartersvärdarnas och områdeskontorens dagliga kontakter, den centrala serviceanmälan och via vårt kundcenter. På befintliga områden genomförs 42 årliga boendemöten (grillkvällar och informationsträffar). Det blir en kontaktyta och ett tillfälle där tankar, frågor och idéer framförs och utvecklas.

Vid ombyggnation (Dialogmöten vid ombyggnation beskrivs under kapitel 1.1 A) sker samverkan med kunderna genom dialogmöten i området och via ombyggnadssamordnare

på plats som är spindeln i nätet under större ombyggnader och renoveringar mellan Mimer, entreprenörer och hyresgästerna. De ansvarar bland annat för samverkan vid evakuering och praktisk hjälp till hyresgäst, driva bostadsmöten och tids- och aktivitetsplaner med hyresgäster och entreprenörer. Vid vårt första utskick på Gryta etapp 1 fick vi exempelvis 72 % hyresgästgodkännanden mot tidigare 10–20 %. Vårt ändrade arbetssätt är med säkerhet anledningen till att responsen är så bra. Vi möter våra hyresgäster långt tidigare än förut, vi bemannar också upp med personal från våra områden och alla berörda avdelningar. Vi har slopat stora informationsmöten och ersatt det med öppna hus och drop in-tillfällen i närområdet, allt för att vara nära hyresgästerna. Vi har också satsat på gedigen information, som lättförståeliga, informativa broschyrer samt att hemsidan, ”mimer bygger om” uppdateras kontinuerligt. Information finns på flertalet olika språk.

Vid nybyggnation genomförs alltid inflyttningskalas, som blir en kontaktyta och ett tillfälle där tankar, frågor och idéer framförs och utvecklas.

Trygghet (Diagr 2), som är en delfråga till Serviceindex/NKI, är en viktig faktor i våra bostadsområden om en bra dag ska börja hemma. Sedan 2016 bedriver vi Jobbpunkt Mimer som arbetar med inkludering som riktar sig till arbetslösa nyanlända personer som lämnat etableringen och är i arbetsförmedlingens jobb- och utvecklingsgaranti. Målet är att 50% av deltagarna ska komma i sysselsättning inom två år, jämfört med arbetsförmedlingens 6–8 år. (Diagr 16). Sysselsättning och inkludering bidrar till ökad trygghet och meningsfullhet i våra områden och är viktigt ur ett socialt hållbarhets-perspektiv. För ett antal ungdomar i våra områden erbjuder vi SummerWorks för att öka och stärka den sociala aspekten. Att sommarjobba i sitt eget bostadsområde har minskat utanförskap och skapat en tryggare boendemiljö. På dessa sätt samverkar vi med de boende för att utveckla områdets trygghet.

Hyresgäst Student

Det genomförs årliga studentmöten (gårdsträff, grillträff). Det blir en kontaktyta och ett tillfälle där tankar, frågor och idéer framförs och utvecklas. Här dryftas andra typer av frågor som att hitta i staden, hur man bokar fotbollsbiljetter och vad sopsortering är för något. Vi använder oss också av Studentvärdar (studenter) i de olika studentområdena som hjälper oss och studenterna med information åt båda håll. På så sätt fångas också behov och förväntan upp.

Hyresgäst Lokal

Behov och förväntan fastställs i dialog med respektive lokalhyresgäst inför avtalsskrivning. Bland annat upprättas alltid en gränsdragningslista där båda parterna bidrar till vad som ingår i avtalet och vad var och en står för själva.

Samtal förs dessutom med Centrumföreningarna 1g/år för att ta reda på framtida behov och förväntan. Hur centrumföreningarna ser på marknad, område, service och vilka företag man ser skulle komplettera centrumet.

Lokalhyresgästen Västerås Stad förs det möten med 4g/år för att stämma av behov och förväntan för gruppboenden och äldreboenden.

För livsmedelsbutiker förs det löpande dialoger många gånger om året för att regelbundet se på och analysera nuvarande och framtida behov.

Entreprenör

För entreprenörer sker träff med oss och entreprenörens personal vid ett uppstartsmöte före avtalstecknandet för att med hjälp av ett introduktionsprogram tydliggöra varandras behov och förväntan, samt vår kunds förväntan. Där byter vi krav och förväntan med varandra för hur hyresgästen ska få bästa upplevelse. Uppföljning sker sedan årligen efter att entreprenören har svarat på en enkät med frågor om förbättringsförslag på samarbetet och avtalet. Viktigt är även att fånga upp om det tillkommit ny personal hos entreprenören som behöver en genomgång av entreprenörshanboken.

Ägaren och Västerås Stad

Varje år genomförs en imageenkät där det samlas in hur Västeråsaren oberoende om man är kund eller inte ser på hyresrätten som boendeform i samhället. Informationen sammanställs i vår omvärldsbevakning av kommunikationschefen och utgör input till årliga processen verksamhetens planering.

Ägaren har krav formulerade i ägardirektivet. Företrädesvis ekonomiska krav som är tydliga och ligger till grund för vår årliga verksamhetsplanering. Ägarna har också krav på internkontroll för att förebygga de största riskerna, varför ett separat internkontrollprogram finns.

B. Beskriv hur ni ger kunder och intressenter information, hjälp och möjlighet att framföra synpunkter, förbättringsförslag och klagomål

Förutom de fysiska mötena som beskrivs under 1.2 A) så finns det sedan 2016 en central serviceanmälan bemannad av kunniga kvartersvärdar och kundtjänstpersonal som på det sättet på ett effektivt sätt underlättar för kunden (bostad, student, lokal) att framföra sina synpunkter och anmäla fel, antingen personligen under dagtid eller 24/7 via Mina sidor eller till Fastighetsjouren under icke ordinarie arbetstid. Alla ärenden registrerar i system, åtgärdas och klarmarkeras. Utöver det finns hemsidan med information och 21 hjälpvideos för enklare fel och åtgärder på arabiska, engelska och somaliska, vilket är de största språken hos våra boenden. Man kan också nå personal på kundcenter som kan tala flertalet olika språk. Vi nås också på sociala media som Facebook och mejl. Vid nybyggnation genomförs inflyttningskalas för att fånga synpunkter och på befintliga områden genomförs totalt 42 årliga boendemöten i form av grillkvällar och informationsträffar.

Entreprenör

Avtalsägaren går tillsammans med entreprenören igenom avtalet minst en gång per år. Där stämmer vi av praktiska saker kring uppdraget men även själva samarbetet. Det är ett bra tillfälle för ständiga förbättringar och möjlighet till ett ännu bättre samarbete. Även våra kunder är referenser till hur våra entreprenörer genomfört arbetet och hur kontakten och bemötandet varit. Uppföljningen sker efter utskick av enkät till entreprenören. Enkäten består av frågor som rör avtalet samt om entreprenören har förbättringsförslag på

samarbetet och avtalet. Viktigt är även att fånga upp om det tillkommit ny personal hos entreprenören som behöver en genomgång av entreprenörshanboken.

Ägaren/Västerås Stad

Ägaren använder sig av de formella kanalerna som Styrelsemöten eller via Koncernsamverkan inom Västerås Stad för att framföra synpunkter, förbättringsförslag och klagomål.

C. Beskriv hur ni snabbt och effektivt löser kundernas och intressenternas problem och återkopplar till kunderna och intressenterna om resultaten.

Det finns sedan 2016 en central serviceanmälan för att säkerställa att kundernas (Hyresgäst bostad, lokal, och student) problem löses snabbare och effektivare än tidigare, genom att initialt göra rätt prioriteringar och skapa arbetsorder i vårt fastighetssystem skickas driftteknikker, snickare, rörmokare eller externa resurser redan vid första samtalet med kund. Tidigare gjordes det först efter att kvartersvärdens besök hos hyresgästen. Vi har också i och med central serviceanmälan upprättat servicelöften med åtgärdstider. (Se 1.3 A). Hyresgästen meddelas när arbetet kommer utföras, om man får gå in med huvudnyckel och när jobbet är klart.

I och med att all serviceanmälan i dag hanteras centralt och loggas i systemet analyserar fastighetsansvarig felarter och utifrån detta förändrar underhållsintervallet. På det sättet används information från reaktiv händelse till att arbeta med förebyggande underhåll. Arbetssättet används för alla ärenden.

För intressent som entreprenör sker återkopplingen personligt, och för Västerås Stad sker det via återrapportering i de formella kanalerna som styrelsen eller koncernsamverkan.

D. Beskriv i vilken omfattning ni tillämpar de arbetssätt som behandlas i A–C och E

Frekvens framgår av texten ovan

E. Beskriv hur ni följer upp, lär och förbättrar de arbetssätt och tillämpningar som behandlas i A–D

Via områdenas månadsvisa möten diskuteras på vilket sätt genomförda och planerade aktiviteter påverkar vårt Serviceindex och vad som ska förbättras. Det utvärderas också hur många som kommer på de grill- och möteskvällar hyresgästerna och studenterna bjuds in till och vilka frågor som diskuteras och vad som kan förbättras som tider, innehåll och teman.

Den centrala serviceanmälan följs upp på svarstid, samtalsfrekvens och ärendetyp och diskuteras inom BackOffice samt vid områdeschefernas möten. Det för att utvärdera och

se på bemanning, feltyper och vad som kan göras som mer förebyggande underhåll för att minska felanmälan. Ett resultat av detta var en rekrytering av en fastighetsansvarig som har till uppgift att mer sammanställa analysera och genomföra ett mer förebyggande planerat underhåll.

Avtalsägaren går tillsammans med entreprenören igenom avtalet minst en gång per år. Där stämmer vi av praktiska saker kring uppdraget men även hur samarbetet ska förbättras.

Lokalansvarig går igenom gränsdragningslista och diskuterar förbättringar i dialog med lokalhyresgäst minst 1g/år

1.3 SKAPAR LÖFTEN TILL KUNDER OCH INTRESSENTER (20 P)

A. Beskriv hur ni får kunder och intressenter att känna förtroende för den service ni erbjuder när fel och problem uppstår

Hyresgäst Bostad och Student

En bra dag börjar hemma, är vårt löfte till hyresgästen som bor hos oss. Det innebär snabb och professionell service, trygghet och kvalitet i boendet, bra miljö inomhus och utomhus.

Om vi inte lever upp till de här punkterna, vill vi att hyresgästen talar om det. Vi mäter också via branschens enkät AktivBo där vi jämför hur väl vi lever upp till servicelöftet i jämförelse med andra organisationer.

När den centrala serviceanmälan infördes 2016 så upprättade även servicelöften för att kunna kommunicera inom hur många dagar arbetet kommer att vara utfört. Servicelöftet förmedlas via serviceanmälan, muntligen, via sms eller via Mina sidor enligt nedan:

Prio akut	Omgående
Prio 1	Påbörjas samma arbetsdag
Prio 2	Påbörjas inom 5 arbetsdagar
Prio 3	Påbörjas inom 10 arbetsdagar

Under Covid19 har vi tillfälligt förändrat vårt servicelöfte och enbart utfört absolut nödvändiga arbeten i lägenheter, för att bidra till minskad smittspridning. Detta har kommunicerats till hyresgäster via sms och Mimer.nu.

B. Beskriv hur ni tar fram och väljer era viktigaste löften

Servicelöftena togs fram i en projektgrupp tillsammans med ett erfaret konsultbolag som arbetat med felanmälan och servicelöften på flera andra bostadsbolag. När det gäller En bra dag börjar hemma så utgör löftena de utvecklingsområden vi har.

C. Beskriv hur ni genom löften får kunder och intressenter att känna förtroende för era processer och produkter: varor och/eller tjänster

Hyresgäst Bostad

Vi har sedan många år en uthyrningspolicy som är transparant och tydlig om att det är köpoäng som gäller. Den hyresgäst med högst köpoäng som visat intresse för en lägenhet erbjuds lägenheten. Uthyrningspolicyn är också tydlig med att anställda ska dubbelgranskas innan de får hyreskontrakt så att det inte ska kunna förekomma några oegentligheter. Detta skapar förtroende för att uthyrningen är rättvis. Via internkontrollen sker stickprov för att säkerställa att vi lever upp till löftet.

Hyresgäst student

Speciellt studentteam med studentkvartersvärdar och studentvärdar som tar hand om husen, området och lägenheterna. Studentvärdarna kan också ge tips om studentlivet i allmänhet.

Hyresgäst Lokal

Valet av lokalhyresgäst sker inte på köpoäng utan ifrån rätt hyresgäst i rätt lokal. Kriterierna är att det ska finnas underlag för att verksamheten ska bära sig, ingen liknande verksamhet ska finnas i en annan Mimerlokal i nära anslutning till aktuell lokal samt att lokalen ska vara anpassad för verksamheten. Till exempel med avseende på storlek, ventilation, brandsäkerhet med mera.

Entreprenör

Vi följer lagen om offentlig upphandling som tryggar transparens och konkurrens på lika villkor för alla anbudsgivare. Det ska få entreprenörerna att känna förtroende får vår verksamhet. Att vi agerar korrekt sker med stickprov via internkontrollen.

Ägaren och Västerås Stad

Vi granskas regelbundet enligt den internkontrollplan som styrelsen upprättat för att de ska känna förtroende för att verksamheten når sina mål – med effektivitet, säkerhet och stabilitet, att informationen och rapporteringen om verksamheten och ekonomin är tillförlitlig och rättvisande samt att verksamheten efterlever lagar, regler och avtal.

D. Beskriv hur ni förvissar er om att kunderna och intressenterna förstår era löften

Servicelöftena förmedlas till kunden via vår serviceanmälan i olika kanaler. Uthyrningspolicyn finns på hemsidan. Servicelöftet kommuniceras också på välkomstbesök med nya hyresgäster där vi bland annat berättar om serviceanmälan.

Hyresgäst student

Löften förmedlas via hemsida samt via studentgårdsträffar.

Hyresgäst Lokal

Löften förmedlas via hemsida samt i en förlängning via gränsdragningslistan i avtalet med respektive hyresgäst

Entreprenör

Löften förmedlas via entreprenörshandbok samt via entreprenörsträffar beskrivna i 1.2A ovan.

E. Beskriv i vilken omfattning ni tillämpar de arbetssätt som behandlas i A–D och F

Servicelöftena tillämpas på alla inkommande serviceanmälningar. Uthyrningspolicyn tillämpas regelbundet vid all uthyrning.

F. Beskriv hur ni följer upp, lär och förbättrar de arbetssätt och tillämpningar som behandlas i A–E

Ärendetyper följs upp för att se vad som kan göras som förebyggande underhåll och på så sätt minska serviceanmälningar. En chef för fastighet och lokaler har rekryterats och har till uppgift att analysera data för att genomföra mer förebyggande planerat underhåll.

Internkontrollen och interna revisioner granskar och följer upp att arbetssättet tillämpas samt noterar avvikelser i förekommande fall som åtgärdas av ansvarig.

1.4 FÖLJER UPP NÖJDHET HOS KUNDER OCH INTRESSENTER (30 P)

A. Beskriv hur ni mäter tillfredsställelse hos era kunder och intressenter

Hyresgäst Bostad

11 gånger per år genomförs en kundenkät genom AktivBo med standardiserade rikstäckande frågor. Syftet med undersökningen är att mäta hyresgästernas uppfattning om sitt boende för att kunna utveckla och förbättra, samt att jämföra resultatet med de ledande bostadsföretagen. (Diagr 1)

Två veckor efter inflytt gör vi ett välkomstbesök hos hyresgästen för att gå igenom området, lägenheten, och hur flytten gått. Tre veckor efter varje inflyttning lämnas alltid en inflyttningsenkät till hyresgästen för att få veta hur kunden upplevt bemötandet och inflytten.

När en kund gör så kallat Plussval i sin lägenhet görs även här en enkät för att se hur entreprenören fungerat, upplevelsen av bemötandet och materialvalet.

Vid nyproduktion genomförs en enkät hos nya hyresgästen efter inflyttningen.

Vi mäter hur bra vi lyckats inkludera arbetslösa nyanlända personer genom Jobbpunkt Mimer, samt hur nöjda ungdomarna är att ha deltagit i SummerWorks (Diagr 16,17).

Under våren har även en separat enkät skickats ut till hyresgästerna för att få information om hur hyresgästerna har upplevt att Mimer agerat utifrån Covid-19.

Hyresgäst Student

Nöjd StudBo är studentbranschens kundundersökning och genomförs av CMA Research AB för vår kundgrupp studenter som bor i studentlägenheter. Den genomförs från och med 2017 en gång per år. Syftet med undersökningen är att mäta studenternas uppfattning om sitt boende för att kunna utveckla och förbättra samt att jämföra resultaten mellan de olika studentbostadsföretagen. (Diagr 8)

Hyresgäst Lokal

Behov och förväntan har fastställts i dialog med respektive lokalhyresgäst inför avtalsskrivning. Den listan gås igenom årligen med lokalhyresgäst för att se och höra kundens tillfredsställelse.

Vid årlig träff med respektive centrumförening frågas och diskuteras deras nöjdhet med utvecklingen i stadsdelscentrumet som området, mixen av butiker och service.

Lokalhyresgästen Västerås Stad förs det möten med fyra gånger per år för att stämma av tillfredsställelsen med service, lokalservice, avtal och gränsdragningar.

För ICA och COOP butiker förs det löpande dialoger många gånger om året för att regelbundet ta reda på hur de ser på tillfredsställelsen i området, servicen, marknaden och nöjdheten.

Lokalhyresgäster är generellt tydliga med att förmedla sin tillfredsställelse och sin syn på styrkor och förbättringsområden.

Entreprenör

Vid årliga entreprenörsträffar diskuteras ömsesidig tillfredsställelse och vad man tillsammans kan göra för att utveckla relationen för att öka hyresgästens totalupplevelse.

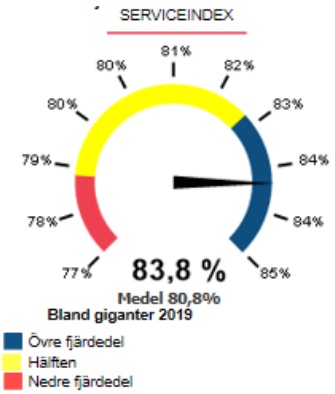
Ägaren och Västerås stad

Varje år genomförs en imageenkät där det samlas in hur intressenten Västeråsaren oberoende om man är kund eller inte ser på oss som företag. Bland annat mäter vi attityden till hyresrätten som boendeform för samhället i stort. Det görs med anledning av ägardirektivet där vi som företag ska bidra till samhällsnyttan. (Diagr 9).

B. Beskriv hur ni jämför era resultat av tillfredsställelse hos kunder och intressenter med konkurrenter och ledande organisationer

Hyresgäst Bostad

Resultaten jämför vi med andra fastighetsbolag i liknande storlek via AktivBo, den organisation som genomför mätningarna för branschen. Resultaten analyseras tillsammans med AktivBo och utgör en viktig del av omvärldsorienteringen till processen Verksamhetens planering.



Vi ser här att vi är över medel med 83,8 % i den övre fjärdedelen och 1,2 % från ledaren som har 85 %. Toppen är tät mellan 83–85 % (Diagr 1).

Resultaten används förutom i vår verksamhetsplanering för hela bolaget, även 11 gånger per år på respektive område eftersom de kan kopplas till enskilda kvartersvärdar. Analyser och åtgärder sker ibland till och med på fastighetsnivå. I dag är det lättare att analysera och vidta åtgärder baserat på fritextkommentarerna då de i mängd är lättare att hantera månatligen. På bolagsnivå rapporteras resultatet månatligen till ledningsgruppen via styrsystemet Stratsys med avvikelseanalys och förslag till åtgärder.

Enkäten för Plusval används för att återkoppla kring förbättringspotentialer till entreprenör, justera interna arbetssätt och för att vid behov uppdatera sortimentet.

Inflyttningsenkäten analyseras av kommunikationsavdelningen i samverkan med byggavdelningen och resultatet förs tillbaka till huvudprocessen Bygga nytt.

Inflyttningsenkäten analyseras av kundcenterchef och processledaren för Lyckad inflytt och resultatet förs tillbaka till respektive process.

Hyresgäst Student

I enkäten Nöjd StudBo redovisas våra resultat jämfört med de övriga uthyrarna av student-lägenheter. Vi ser hur vi ligger till i Sverige, identifierar de som är bäst och genomför studiebesök hos dessa för att lära och utveckla vårt arbetssätt. (Diagr 9).

Hyresgäst Lokal

Resultaten av tillfredsställelse jämförs inte med andra lokaluthyrares kunder.

Entreprenör

Resultaten jämförs inte med andra entreprenörers kunder, annat än att entreprenörerna uttrycker att vi är unika med våra leverantörsträffar vid bland annat avtalsgenomgångar.

Ägaren och Västerås Stad

Imageenkäten analyseras av kommunikationschefen och utgör grund för verksamhetsplanen kommande år. Materialet används i den årliga processen ”Verksamhetens planering” och för kampanjer och varumärkesvård. Men vi jämför inte vad andra kommuner tycker om sina bostadsbolag jämfört med oss.

C. Beskriv hur ni analyserar, förstår och följer utvecklingen av tillfredsställelse över tid hos era kunder och intressenter

Resultaten används av respektive område då de kan kopplas till enskilda kvartersvärdar och fastigheter. Samtal förs i gruppen på respektive områdeskontor om resultatet och om vad som skett under året och som har kunnat påverka resultatet. Slutsatser dras och förändringar beslutas för att förbättra resultatet.

Kundcenter analyserar resultatet kopplat till tillgänglighet, öppettider och bemötande.

Resultaten analyseras också tillsammans med AktivBo i workshops tillsammans med fastighetsavdelning, kommunikation och kundcenter. Trender, omvärldsfaktorer och samhällsförändringar tas med i analysen som syftar att finna grundproblemet och utgöra underlag för kommande års arbete med att öka kundtillfredsställelsen. Analysen används i processen Verksamhetens planering där det utgör en del av omvärldsorienteringen.

Hyresgäst Student

Resultatet analyseras i studentteamet gällande vad som skett under året och som kunnat påverka resultatet. Slutsatser dras och förändringar beslutas för att förbättra resultatet.

Bland annat har studenttvättstugor analyserats fram som ett förbättringsområde. Analysen används i processen verksamhetens planering, där det utgör en del av omvärlds-orienteringen.

Hyresgäst Lokal

Dialogen med lokalhyresgästerna baserat på gränsdragningslista och dagliga behov ligger till grund för att förstå och följa utvecklingen av lokalhyresgästens behov. Insikten används som underlag för utveckling av stadsdelscentrum och lokalutveckling.

Entreprenör

Avtalsansvariga följer regelbundet upp avtalet och samarbetet med entreprenörer, och skapar sig på det sättet en förståelse för hur samarbetet utvecklas.

D. Beskriv hur ni använder resultaten av era mätningar av tillfredsställelse hos era kunder och intressenter

Vi använder branschorganisationens mätinstrument och får på så sätt jämförelser med bostadsbranschen i helhet samt de ledande organisationerna. Det materialet ligger till grund för vår egen målsättning att få AktivBos kundkristall och vara högst av alla deltagande organisationer (ca 84 i index). Materialet utgör underlag till processen Verksamhetens planering för att ta beslut kring vad som ska utvecklas inom process- och medarbetarperspektivet. Månadsvisa analyser sker på områdena ner på hus- och kvartersvärdsnivå för att göra riktade insatser där.

Hyresgäst Student

Resultatet används av studentteamet för att analysera vilka faktorer som behöver stärkas inför kommande verksamhetsår. Jämförelsen med andra används för att se vad som är möjligt att uppnå, men också för att identifiera förebilder och utbyta erfarenheter, metoder och arbetssätt med. Bland annat har snabbtvättstugor i studentkorridorer tagits fram via det utbytet.

Hyresgäst Lokal

Resultaten används för att planera utvecklingen av stadsdelscentrum, vilka företag som kan kompletterar stadsdelen, hur lokaler bättre ska anpassas och hur stadsdelen kan utvecklas.

Entreprenör

Resultaten används för att utveckla våra och entreprenörers arbetsmetoder, information och informationsunderlag, hur kundtillfredsställelsen ska ökas och hur arbetet i hyresgästens lägenhet kan effektiviseras. Bland annat är delprocessen ”tomställda lägenheter” ett bra exempel.

E. Beskriv i vilken omfattning ni tillämpar de arbetssätt som behandlas i A–D och F

Framgår av texten under A-D och F.

F. Beskriv hur ni följer upp, lär och förbättrar de arbetssätt och tillämpningar som behandlas i A–E

I den årliga processen Verksamhetens planering utvärderas allt från information som använts, hur analyser gjorts, hur SWOT genomförts och hur verksamhetsplanen tagits fram. På det viset sätts rapporter och informationskällor in i sitt sammanhang, det vill säga på vilket sätt de kan bidra till vad som behöver utvecklas till nästa år. Bland annat har vi kommit fram till att vi behöver förändra frekvensen till månadsvisa enkäter med AktivBo istället för årsvisa.

För entreprenörer har den nya processen och organisationen för inköp skapat helt nya förutsättningar för uppföljning, och i dag finns en inköpscontroller som följer upp mönster, avtalsvolymer, avtalsinnehåll samt drar slutsatser och presenterar förbättringar.

För studenter har en ny organisation, Student-team bildats. Student-team jobbar närmare studenterna och studentvärdarna och kan snabbare analysera behov, tendenser och strömningar på studentboendena.

2. LEDNING (125 P)

2.1 PLANERAR FÖR EN HÅLLBAR VERKSAMHET (30 P)

A. Beskriv hur ni säkerställer att informationen som används för planering av verksamheten är relevant och tillförlitlig

Information om verksamheten lagras i olika verksamhetssystem och uppdatering sker genom användarna. En del driftas i egen regi och andra via molntjänster. Användare av systemen ansvarar för att rätt och relevant information läggs in i systemen. Alla dokument i företagets ledningssystem har en ansvarig, som har kompetens kring innehållet i dokumentet. Den ansvarige är ofta chef eller processledare. Dessa godkänner dokumenten innan de publiceras vilket säkerställer innehållets relevans. Särskilda dokumentstyrningsinstruktioner finns framtagna för detta och ingår i certifieringarna för OHSAS 18001/ISO 45001, ISO 50001 samt ISO 14001.

För externa informationskällor använder vi de grupperingar och nätverk vi är medlemmar i som branschen använder, vilket gör att informationens ursprung finns angivet och tillförlitligheten är hög.

B. Beskriv hur ni använder information från mätningar och uppföljningar för planering av er verksamhet

Information från mätningar och uppföljningar används i processen för verksamhetens planering årligen. Stegen är enligt bilden nedan omvärldsbevakning respektive företagsanalys där informationskällor är identifierade och fastställda i Stratsys, som utsedda personer ska bevaka, samla in information om och dra slutsatser från. Den informationen görs tillgänglig skriftligt i februari och presenteras muntligt på workshop i mars med ledningsgruppen för att sedan generera en SWOT enligt processens övriga steg.

Vi använder också information från mätningar, uppföljningar och swot från våra processteam som träffas regelbundet (frekvens bestäms av respektive process) och analyserar utfallet i relation till sina mål och vidtar åtgärder. Se 2.4

De områden vi bevakar i omvärlds- respektive företagsanalysen finns beskrivna i Stratsys sedan 2017.

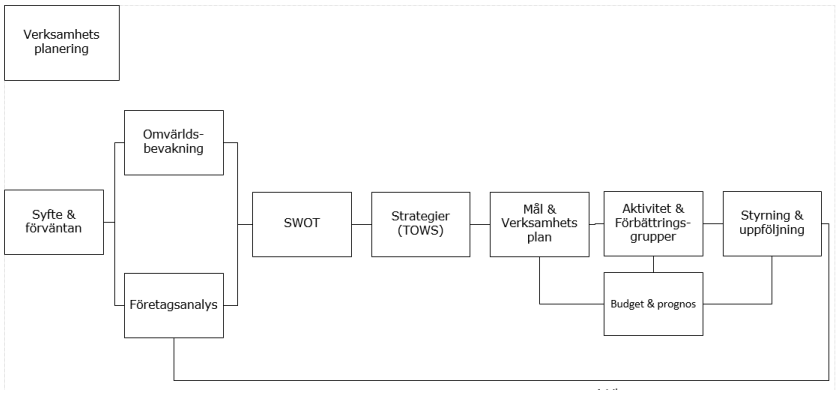
C. Beskriv hur ni i planeringsarbetet beaktar omvärldsfaktorer som är relevanta för er verksamhet

I planeringsarbetet beaktas samtliga informationskällor som beskrivs i Stratsys, omvärlds- respektive företagsanalys, vilket avser både ägare, kunder, leverantörer och medarbetare. Informationen beaktas under genomförandet av den årliga processen verksamhetens

planering. Respektive person i ledningsgruppen säkerställer inom sitt kompetensområde att relevanta faktorer kommer med. Vid den årliga omvärlds- och företagsanalysen diskuteras också om några informationskällor ska förändras.

D. Beskriv hur ni tar fram strategier, mål och handlingsplaner för verksamheten och dess utveckling

Vid varje ny politisk mandatperiod om 4 år, tas det fram nya ägardirektiv från Västerås stad och en ny affärsplan från styrelsen där bolagsledningen deltar i en workshop. Dessa dokument utgör sedan grunden för verksamheten de kommande fyra åren. På bolagsnivå tas det i mars fram gemensamma övergripande mål i fyra perspektiv (fem perspektiv från 2021) för nästkommande verksamhetsår. Det görs enligt processen för verksamhetens planering. Från den tidigare beskrivna faktainsamlingen genomförs en SWOT-övning med röstning och prioritering för att ha samsyn om omvärlden och händelser, samt företagets styrkor och förbättringsområden. Utifrån resultatet skapas de fokusmål som ledningsgruppen vill fokusera på för de närmaste åren. Baserat på lärdom av föregående år utvecklades arbetet för 2019 med att fokusmålen matchades mot certifikaten för miljö-, energi- och arbetsmiljöledning, processerna och de tre hållbarhetskriterierna. Detta gjordes genom att en visuell målmatris upprättades där vi säkerställde att miljö-, energi- och arbetsmiljöledning, processerna och de tre hållbarhetskriterierna var integrerade på ett tydligare sätt i målarbetet.



Denna målmatris presenteras sedan i maj för alla företagets chefer, ISO-certifikatsansvariga och processledare, vid en workshop där vi presenterar, har dialog och lägger till och drar ifrån. När alla företagets chefer, ISO-certifikatsansvariga och processledare förstår och är överens om fokusmålen så fastslås de. Till dessa kommer undermål samt vissa gemensamma aktiviteter för de närmaste åren. Detta blir bolagets gemensamma mål och verksamhetsplan för linje, certifikat, processer och hållbarhetsarbete. Årets möten med organisationen för året 2021 har genomförts digitalt på grund av Covid 19.

E. Beskriv hur ni involverar nuvarande och framtida kunder, intressenter och medarbetare i planeringsarbetet

I planeringsarbetet beaktas samtliga informationskällor som beskrivs under 2.1A vilket avser både kunder, medarbetare och intressenter. Informationen beaktas under genomförandet av årliga processen verksamhetens planering. Genom att omvärldsspana inom olika områden, se våra medborgarundersökningar samt genom kännedom om vår kö

för bostad kan vi även ta hänsyn till kommande kunders behov. I vår omvärlds- och företagsanalys finns information om kunder och intressenter.

Samtliga företagets chefer, ISO-certifikatsansvariga och processledare, ingår i verksamhetsplaneringen i maj månad. Det är cirka 30 personer.

Samtliga 158 medarbetare ingår i planeringsarbetet i juni månad då fokusmålen presenteras av ledningen. Alla medarbetare deltar sen i workshops för avdelningens mål och aktiviteter det kommande året. På det sättet får vi en stark integration inom hela organisationen, systemen och processerna.

F. Beskriv hur ni tar fram strategier, mål och handlingsplaner för utveckling av organisationens samlade kompetens

Kompetensprocessen har funnits i flera år och genomförs på samtliga avdelningar för alla medarbetare i sin nuvarande form sedan 2015. Processen motsvarar sedan 2016 kraven i standarden SS624070 "Ledningssystem för kompetensförsörjning". Processen är definierad och implementerad i hela organisationen och är en av företagets 12 prioriterade processer. En HR-utvecklare håller samman och driver kompetensprocessen för hela företaget. Denne får input årligen från ledningen inför de kommande åren om generella kompetenser som företaget behöver. Inför 2018 års inventering så var det Affärsmässighet, IT-kompetens och GDPR och för 2019 och 2020 är det Affärsmässighet, IT-kompetens och omvärldsspaning. Varje avdelning har sedan 2015 en kompetenskarta till grund. Sedan 2018 finns den i vårt kompetenssystem Netcompetence. Där finns de befintliga kompetenser som avdelningen behöver fördelade i fyra olika nivåer.

1 = ingen kompetens
2 = känner till, nybörjare
3 = grundläggande och självgående
4 = expert och kan lära andra.

Innan det årliga kompetensmötet skattar varje medarbetare sina nivåer på samtliga kompetenser som är aktuella. På mötet görs först en trendspaning kring framtida kompetenser som kan bli nödvändiga framåt och kompetenskartan kompletteras vid behov. Där kompetensgap finns görs en handlingsplan för att stänga kompetensgapen. Aktiviteterna i handlingsplanen läggs in i Stratsys och följs upp månatligen på avdelningen, men också av HR-utvecklaren som rapporterar in antal genomförda kompetensaktiviteter mot planerade. Detta nyckeltal följs månatligen upp av företagsledningen. Om aktiviteterna inte genomförs som planerat görs en analys och åtgärd sätts in. På detta sätt säkerställer organisationen att rätt kompetens finns och kommer att finnas framåt.

G. Beskriv hur ni mäter utvecklingen av organisationens samlade kompetens

Då det finns tydliga målkartor med kompetenser och kompetensnivåer för varje yrkesroll och är-lägen för varje medarbetare så kan exakta kompetensgap räknas ut. Till dessa görs handlingsplaner för att stänga gapen. Kompetensaktiviteterna i handlingsplanen läggs in i Stratsys i ett GANTT-schema som är tidsatt. HR-utvecklaren följer månatligen upp att samtliga aktiviteter blir gjorda enligt tidplan och rapporterar i ett mätetal hur många kompetensaktiviteter som är genomförda enligt plan varje månad. (Se diagr under 5.1 sid 57 Processmätetal).

H. Beskriv hur ni omvandlar övergripande strategier, mål och handlingsplaner och bryter ner dessa till olika ansvarsområden och enskilda medarbetare.

De strategiska slutsatserna framtagna i processen för verksamhetens planering presenteras i en dialogmodell för företagets chefer, processledare och ISO certifikatsansvariga i mars månad, där grupparbeten och deltagarnas reflektioner sen förs tillbaka muntligt till VD och ledningsgrupp. Syftet med övningen är att uppnå samsyn bland samtliga chefer, processledare och ISO certifikatsansvariga om vad som måste göras kommande år och varför. Processledare och ISO certifikatsansvariga deltog första gången 2019, eftersom vi i verksamhetsplaneringen redan 2018 såg att vi kunde förbättra oss, då verksamhetsplaneringen blir mer och mer inriktad på processer och våra mål i respektive ISO-certifieringar.

Nytt för 2019 var också etableringen av mätetalsansvariga för fokusmålen, där utsedd person fått uppgiften att analysera samtliga avdelningars och processers bidrag för att bedöma om det kommer leda till att målen nås. Det kom till efter analyser från föregående år.

När deltagarna är överens så ska medarbetarna engageras. Årligen beskriver företagsledningen, ihop med cheferna, för alla medarbetare, på en ONE träff, nästkommande års verksamhetsplan. De beskriver vart företaget ska och överlämnar till avdelningarna att beskriva hur det ska göras. Varje avdelning avsätter resten av dagen för verksamhetsplanering och återkommer med sin plan ihop med budgetanspråket. I planen finns avdelningsspecifika mål samt aktiviteter som är fördelade på medarbetarnivå. Då alla verksamhetsplaner läggs in i Stratsys så kan företagsledningen månatligen följa hur det går för avdelningarna med deras mål och aktiviteter. Varje processledare får också uppdraget att samla sitt processteam kring den övergripande verksamhetsplanen, strategierna och målen för att se hur de kan bidra. De tar också fram insatser som godkänns och prioriteras av processägarna som alla sitter i företagsledningen. För 2020 har Processägarna/Företagsledningen, utifrån analyser baserat på vision och mål, prioriterat ett antal processer som extra viktiga för utvecklingen, och dessa gör egna projektplaner med resursåtgång för en språngvis utveckling. Dessa processers framdrift följas av Processägarforums möten en gång per månad.

I. Beskriv i vilken omfattning ni tillämpar de arbetssätt som behandlas i A–H och J.

Regelbundet 1g/ år sedan 2017 görs själva verksamhetsplaneringen ihop med budgetarbetet. Detta görs på alla avdelningar och alla medarbetare deltar. Uppföljning görs minst 1 g/månad på varje avdelning (APT) och uppföljning på övergripande nivå görs månatligen i företagsledningen med hjälp av Stratsys. Varje årligt medarbetarsamtal och varje lönesamtal med alla medarbetare handlar om prestation utifrån våra övergripande mål i verksamhetsplaneringen, där samtal förs om egen prestation.

J. Beskriv hur ni följer upp, lär och förbättrar de arbetssätt och tillämpningar som behandlas i A–I

Vi utvärderar alla momenten i både verksamhetens planering tre gånger per år och i kompetensprocessen fem gånger per år. Utifrån resultaten görs ständigt förbättringar. Verksamhetens planering blev för krånglig för medarbetarna under 2017 vilket framkom efter intervju med mellancheferna. Därför gjordes hela målstrukturen om 2018. Mellancheferna kände sig heller inte tillräckligt involverade 2017 vilket gjorde att vi ändrade processen i den delen till 2018. Verktyget Stratys ansågs inte tillräckligt tydligt och enkelt under 2017 vilket innebar att de delarna utvecklades under 2018. Efter 2018 års verksamhetsplanering fram till stormötet, ONE-träffen i juni, gjordes en ny utvärdering i ledningsgruppen med hjälp av gröna, gula och röda notisar. En sammanställning av den utvärderingen följer med in i planeringen för 2019. Processteamet för verksamhetens planering har under åren haft ett antal förbättringsmöten för att diskutera trender i omvärlden, struktur i relation till kultur och effekter av att vi driver mer och mer frågor i processteamen. Vi har också infört mätetalsmatrisen för att säkerställa att såväl hålbarhetskriterierna som ISO certifikaten integreras i målarbetet. En förbättring av det blev att processledare och ansvariga för de olika ISO-certifikaten numera deltar tillsammans med cheferna i verksamhetsplaneringen i ett tidigt skede, och genomför swot-analyser på respektive process. Efter genomförd planering på avdelningarna, görs utvärdering med medarbetarna och där resultatet påverkar nästkommande års planering. Årligen görs också en medarbetarenkät där vi följer upp om målen för verksamheten är tydliga där vi har satt målen 95% och om det inte uppnås sätts åtgärder in. För 2020 har vi arbetat med hur vi kan göra processen verksamhetens planering digital och ändå engagera alla medarbetare trots Covid 19.

Då målen för verksamhetens planering är företagets fyra övergripande mål som löpande följs upp så kan vi också utvärdera löpande om avdelningarnas gemensamma insatser gör att vi når målen. Målen är att 2020 få kundkristallen för Nöjd Kund Index (vilket vi tror kommer motsvara 84 i index) (Diagr 1), att vi står på prispallen i tävlingen Great Place to Work (Diagr 10), att vi har en lönsamhet på 3 % (Diagr 26) och att vi får Utmärkelsen Svensk Kvalitet (vilket vi då tror motsvarar 600 p) (Diagr 30). Målen är nedbrutna till varje år och utifrån resultaten kan vi analysera hur denna process fungerar. Om vi inte når dit vi tänkt sätts åtgärder in. För år 2021 blir det fem perspektiv och fem övergripande mål då även

ekologisk hållbarhet blir ett eget perspektiv och mål. Ekonomisk hållbarhet finns i det vi kallar Lönsamhet och Social hållbarhet inom Kund.

Varje kompetensmöte med avdelningarna utvärderas med anonym enkät. När alla svaren kommit in så gås resultatet igenom med processteamet. Utifrån 2019 års utvärderingar görs arbetet om till 2020. Bland har vi sammanfogat vissa kompetenser för att få ner antalet och definierat både kompetenserna och nivåerna tydligare, samt att vi inför en kompetensdag med externa föreläsare. (Fick bokas av på grund av Covid 19) Samtliga medarbetare utvärderar och resultatet leder till ständiga förbättringar.

Då det finns ett tydligt mätetal 95 % av uppsatta kompetensaktiviteter ska genomföras under året, så följs också prestandan på processen upp månatligen. Om den inte uppnår tänkt prestanda så analyseras detta och åtgärder sätts in. Detta kan också ses som en utvärdering som leder till förbättringar. (Diagr 5.1 Processens mätetal sid 57).

2.2 LEDER VERKSAMHETEN FÖR HÅLLBARHET (40 P)

A. Beskriv hur högsta ledningen utvecklar verksamhetsidé, vision och värderingar i samverkan med huvudmän, styrelse, övriga ledare och medarbetare

Åren 2011 och 2015 gjordes ett affärsplanearbete (vision och verksamhetsidé) med ledningsgruppen och styrelsen. Den långsiktiga affärsplanen sätts ihop med ny styrelse efter val. Här sätter styrelsen den övergripande riktningen ihop med ledningsgruppen och fackliga representanter. Detta görs under ett par dagar på annan ort. Sen skrivs ett utkast som redigeras av styrelsemedlemmar, ledningsgrupp och de fackliga representanterna och efter det tas beslut i styrelsen om de närmsta årens vision och verksamhetsidé.

Företagets värderingar togs fram 2012, genom att alla medarbetare fick svara på en enkät om vad vi kännetecknas av och vad vi vill kännetecknas av. Ledningsgruppen jämförde resultatet med de utmaningar företaget stod inför och så sattes värderingarna: Omtanke, Nytänkande och Engagemang. Styrelsen godkände sedan värderingarna. Första bokstäverna i orden blir ONE, etta, vilket är visionen, att bli bäst i Sverige. Medarbetare delades upp i grupper som cheferna, två och två, ledde. Detta skedde under 3 dagar under en 3 månaders period. Tillsammans definierade de vad värderingarna står för i företaget och också vad de inte står för.

För nya medarbetare genomförs en heldag årligen om företagets värderingar. Då får de nyanställda göra en värderingsmatris utifrån sina egna värderingar och under dagen koppla dessa till företagets värderingar. Årligen görs saker för att värderingarna ska leva genom rekrytering, introduktion, medarbetarsamtal, lönesamtal, i prestationsmatriser osv. Under åren har även ett antal dilemman skickats ut till alla medarbetare kring en viktig fråga. Alla medarbetare har individuellt svarat hur de skulle agerat och vilken/vilka värderingar som styrt handlandet. Efter det har cheferna arbetat med svaren på APT. Innan dilemman skickas ut kommer Mimers chefer överens om hur vi vill att medarbetarna ska agera utifrån värderingarna. Men cheferna lyssnar in alla medarbetare, träffas igen och då fastslås rätt beteende som kommuniceras ut. Under 2018 och 2019 genomfördes ”snackisar”. Det innebär att det står frågor att diskutera på kaffeborden. Cheferna har då förberetts sig på frågeställningarna innan. Exempelvis har det diskuterats hur vi ska

uppträda i nya kontoret och hur vi ser på fredagsfika. Under 2017 fick alla medarbetare göra värderingsmatris och koppla sina egna värderingar till företagets. Detta är några av de sätt som värderingarna ständigt diskuteras och kopplas till verkligheten. Också viktigt att koppla detta till det årliga arbetet med verksamhetens planering då varje avdelning får fundera på hur de kan bidra till den långsiktiga visionen att bli Sveriges bästa bostadsföretag.

Under våren 2016 och 2018 åkte VD och HR-chef ut till avdelningarna och lyssnade in alla medarbetares synpunkter. De fick besvara frågor som: ”vad är viktigt för er?” och ”vad skulle ni förbättra för att nå visionen?”. VD-rundtur görs vartannat år, så nästa gång blir hösten 2020.

Under 2018 samlades flera representanter för olika delar i verksamheten för att i en workshop identifiera de intressenter som vi har störst påverkan på, men också vilka som har störst påverkan på oss, våra väsentlighetsområden. Dessa är indelade i de tre hållbarhetsperspektiven och utgör de mål som vi styr vårt hållbarhetsarbete mot (se översiktens mål för alla hållbarhetsaspekter och vår årsredovisning).

B. Beskriv hur högsta ledningen leder verksamheten utifrån kundernas och intressenternas behov, krav, önskemål och förväntningar

Efter varje månatligt ledningsgruppsmöte publiceras ett ”Ledningsgruppen informerar” på vårt intranät – Lobbyn. Sedan 2012 genomförs fyra gånger per år av VD det som kallas ONE-träffar för samtliga medarbetare. Det är ett två timmars möte där VD och företagsledning informerar och har en dialog om vad som är aktuellt, vad som händer och hur tankarna framåt går. Vid flera träffar genomförs också tvärfunktionella grupparbeten.

Till styrelsen utgår ett nyhetsbrev varannan månad, där de får information om vad som händer i företaget.

Vid ledningsgruppsmöte en gång per månad följer VD upp framdrift med hjälp av systemet Stratsys där fokusmålen redovisas i en kontrollrumsvy med tydliga mätare. Avvikelser med analyser och åtgärder gås igenom. Vid processägarforum en gång per månad gås processframdrift, integrationsfrågor mellan processer, gränsdragningar och de språngvisa processerna som har ett större utvecklingskrav på sig igenom.

Minst en gång per månad genomförs arbetsplatsträffar (APT) på varje avdelning där övergripande frågor informeras och resultaten i Stratsys diskuteras. Under APT får även medarbetarna se ett bildspel eller en film som behandlar frågor utifrån ett rullande årsschema, ”APT – stående dagordning”.

Sedan 2017 har alla medarbetare sett ”röda tråden” i Stratsys och genom den visat utveckling och resultat för att förstå sambandet mellan aktivitet och övergripande vision. Röda tråden är visuell och visar sambandet mellan övergripande mål, bolagsmål, avdelningsmål och aktivitet.

Varje avdelning tar årligen fram verksamhetsplaner för sin specifika verksamhet baserat på affärsplanen i Stratsys, som innehåller aktiviteter för att nå företagets gemensamma mål,

och bryts ner till lokala mål. Utifrån detta görs aktiviteter på enskilda medarbetare. I årligt medarbetarsamtal görs också en personlig plan för att skapa förutsättningar för att nå egna och gemensamma mål men också för kompetensutvecklingsbehov. För att alla medarbetare ska få samma typ av medarbetarsamtal finns en framtagen mall för detta.

Sedan oktober 2019 har vi kompletterat styrningen av verksamheten i det ekonomiska perspektivet med ett arbetssätt från Reforce för att öka tempot i framdriften. Utvärderingar under 2019 gjorde gällande att vi inte skulle nå våra ekonomiska mål, så arbetssättet används även under 2020 och 2021. Metod och arbetssätt är liknande det i Stratsys men vi har veckovisa pulsmöten för att fokusera på ekonomisk förståelse, kreativitet och framdrift.

Pulsmöten med hjälp av systemet Reexecute från företaget Reforce genomförs en gång per vecka på de avdelningar som arbetar med superdriftnetto för att se på framdrift, mäta, analysera och korrigera.

C. Beskriv hur ledare på alla nivåer leder verksamheten utifrån kundernas och intressenternas behov, krav, önskemål och förväntningar

Varje år presenteras fokusmålen och bakgrunden för alla medarbetare på ONE-träffen i maj. Där får också medarbetarna möjlighet att komplettera och ställa frågor. Samma dag startar planeringsarbetet ute på avdelningarna. Utifrån fokusmålen får medarbetarna göra grupparbeten avdelningsvis för att diskutera hur de ska kunna bidra på bästa sätt med egna delmål och aktiviteter. Till exempel mätetal för Nöjd StudBo/studenter tas fram av Studentteamet, mätetal för hyresgäster till lokaler av lokalansvarig. Allt detta dokumenteras i Stratsys under dagen.

2019 införde vi mätetalsansvarig för fokusmålen som efter genomförd planeringsdag har till uppgift att analysera och bedöma om samtliga verksamhetsplaner är tillräckliga för att nå de långsiktiga målen, om vi integrerar tillräckligt mellan avdelningar och processer samt vid behov agera för att korrigera. Från 2021 ändras det så att deltagarna i företagsledningen uteslutande blir mätetalsansvariga och ansvarar för att företagets fokusmål nås.

Uppföljning görs sedan i Stratsys månatligen av varje avdelning. Företagsledningen följer de övergripande målen och i de fall avvikelser finns att det görs en analys och en åtgärd. Mätetal finns för att fokusera på att det finns ett arbetssätt för PDCA i det fallet. (Se diagr 5.1 Processmätetal sid 57).

Varje ledare som ingår i pulsmötena följer tillsammans med gruppen 1g/vecka framdriften för ekonomi att de styr mot uppsatta mål för att klara 3 % resultat (Ekonomisk hållbarhet).

D. Beskriv hur ledare på alla nivåer följer upp verksamhetens resultat, mål och handlingsplaner kopplat till kundernas och intressenternas behov, krav, önskemål och förväntningar

Varje månad på APT, följer avdelningarna upp sina mål och aktiviteter. Detta kan vara ekonomiska mål, medarbetarmål, kvalitativa mål, ISO-mål, hållbarhetsmål, kundmål som

hyresgäst, student eller lokalhyresgäst. Allt beroende på hur respektive organisation bidrar till helheten. Aktiviteterna har en ansvarig på medarbetarnivå. Avdelningscheferna följer sin avdelnings framdrift vad gäller måluppfyllnad och genomförande av aktiviteter, både före, men även under APT tillsammans med sina medarbetare. Den totala måluppfyllnaden och genomförande av aktiviteter följs upp på aggregerad nivå i företagsledningen varje månad. Allt detta görs i Stratsys där det pedagogiskt finns en röd tråd som visar hur jag som person, påverkar vision och mål.

Varje ledare som ingår i Pulsarbetet följer tillsammans med gruppen en gång per vecka framdriften för ekonomi att de styr mot uppsatta mål för att klara 3 % resultat. Det sker i systemet Reexecute.

E. Beskriv hur ledare kommunicerar verksamhetens övergripande resultat och utveckling med organisationens medarbetare

Vid varje ledningsgruppsmöte kommer respektive chef redovisa och följa upp framdrift med hjälp av systemet Stratsys. Efter varje ledningsgruppsmöte publiceras det ett ”Ledningsgruppen informerar” i Lobbyn. I övrigt genomförs det fyra gånger per år sedan 2012 av VD det som kallas ONE-träffar.

Minst en gång per månad genomförs arbetsplatsträffar (APT) på varje avdelning där övergripande frågor informeras och resultaten diskuteras.

Det ekonomiska resultatet styrs och följs upp i systemet Reexecute från Reforce.

F. Beskriv hur ledare säkerställer att alla agerar utifrån ett etiskt förhållningssätt

Det finns etiska riktlinjer framtagna 2014 utifrån företagets värderingar. Dessa gås igenom systematiska en gång per år enligt ”APT – Stående dagordning” samt i introduktionsprogrammet för nyanställda. Genom att ständigt hålla värdegrunden levande genom diskussion av dilemman och ”snackisar” så lever värdegrundsarbetet vidare.

Det är också viktigt att ledare vågar agera när medarbetare inte agerar etiskt. Disciplinära åtgärder, såsom uppsägning och varningar, förekommer där det anses adekvat.

Inför varje jul gås mutpolicyn igenom med alla medarbetare av närmaste chef. Om en medarbetare/chef tilldelas en lägenhet via bostadskön hos Mimer så ska alltid handhavandet godkännas av VD för att säkerställa att uthyrningen följt uthyrningsreglerna och att den anställde hade högst köpoäng. Detta för att stävja spekulationer.

Processen interna revisioner kontrollerar enligt fastställd plan att medarbetarna följer de instruktioner som företaget har. Ett annat verktyg är internkontroll som beställs och beslutas årligen av styrelsen. Det görs stickprover enligt en plan på flertalet områden under året. Exempelvis att lägenhetsuthyrningen följer våra turordningsregler, att eventuell representation följer stadens och våra regler, att ingen anställd har

sidoverksamhet som gör affärer med oss och att tilldelningar av entreprenörer sker enligt LOU.

Vi mäter också årligen i medarbetarenkäten om medarbetarna upplever att” Min närmaste chef agerar ärligt och etiskt i sitt arbete”.

G. Beskriv i vilken omfattning ni tillämpar de arbetssätt som behandlas i A–F och H

Allt som beskrivs under A-F genomförs för samtliga medarbetare. APT är obligatoriska och sker månadsvis, verksamhetens planering gäller alla och sker årsvis, medarbetarenkäten är obligatorisk och genomförs av alla medarbetare årsvis. Svarsfrekvensen på medarbetarenkäten har legat på 100 % de senaste sex åren.

Kompetensinventeringen genomförs av alla årsvis, följs upp av HR-utvecklare. Medarbetarsamtal genomförs med alla årsvis och följs upp av HR-utvecklare. Övrig tillämpning och omfattning framgår av texten i kapitlet ovan.

H. Beskriv hur ni följer upp, lär och förbättrar de arbetssätt och tillämpningar som behandlas i A–G

Verksamhetens planering utvärderas årligen av ledningsgrupp, chefer, medarbetare och processteamet. Utifrån utvärderingarna förbättras processen ständigt.

Processteamet för processen verksamhetens planering utvärderar löpande, en gång per månad, arbetet i processen, hur väl målen nås och hur avvikelser hanteras. Värderingsarbetet och hur ledare uppfattas mäts årligen med företagets medarbetarenkät GPTW. Om låga värden finns, upprättas handlingsplaner som läggs in i Stratsys och följs upp av HR. Genom svar på dilemman och snackisar kan utvärdering göras hur värderingarna uppfattas. Information och åtgärder sätts in när vi märker att något inte fungerar. Introduktionsprogrammet utvärderas av chefer och de nyanställda årligen med enkät. Utifrån resultatet tas förbättringsförslag fram. Beslut om förändringar tas i företagsledningen.

Styrelsen utvärderar det gångna året utifrån målen. Detta görs på styrelsemötet innan sommaren. Utifrån resultatet sätts förbättringar in. Företagets ledningsgruppsmöten har punkten utvärdering med på standardagendan. Det gör att varje möte med företagsledningen utvärderas för att nästa möte ska kunna bli ännu bättre. Likaså har vi på Processägarforum.

Processen Interna revisioner utvärderas en gång per år genom processteamsmöte för den processen.

För 2019 har arbetet utvärderats av studenter vid Mittuniversitetet, då vi har varit föremål för en magisterexamen inom Kvalitets- och verksamhetsutveckling med fokus på hur ledningen arbetar med kvalitets- och verksamhetsutveckling.

Vi utvärderar och förbättrar också årligen genom utmärkelsen svensk kvalitet sedan 2015, vilken också utgör ett underlag till processen verksamhetens planering och identifierar våra största förbättringsområden. (se diagr 30)

2.3 LEDER MEDARBETARE (30 P)

A. Beskriv hur ledare tar fram mål och handlingsplaner tillsammans med medarbetarna

Årligen presenteras nästkommande årsmål av alla chefer för medarbetarna på ONE-träff under våren. Här presenteras också hur de fokusmålen hänger ihop med visionen och verksamhetsplanen. Det som beskrivs är vad som ska uppnås under nästkommande år. Det säkerställs att medarbetarna förstått vad som ska uppnås genom frågor och diskussioner. Samma dag startar planeringsarbetet ute på avdelningarna. Utifrån fokusmålen får medarbetarna genomföra grupparbeten avdelningsvis för att diskutera hur de ska kunna bidra på bästa sätt med egna delmål och aktiviteter. Allt detta dokumenteras i Stratsys under dagarna.

På samma sätt som medarbetarna årligen är med och sätter mål och aktiviteter utifrån fokusmålen, funderar de på om det finns andra mål och aktiviteter som de måste göra i sin verksamhet, ex utifrån lagstiftning. Mätetal för StudBo/studenter tas fram av Studentteamet, mätetal för hyresgäster till lokaler av lokalansvarig. Mätetalen läggs sedan in i systemet Stratsys. Uppföljning sker vid månatliga APT.

HR-utvecklare besöker varje avdelning varje år och går igenom kompetenser som krävs för rollen och för att nå målen. Medarbetarna skattar årligen sin kompetens i nivåer och chef godkänner skattningen. Utifrån kompetensgapen görs också en handlingsplan med aktiviteter som är tidsatta och namngivna. Också detta läggs in i Stratsys och följs upp. Här stämmer företagsledningen av, varje månad, hur aktiviteterna följer plan inom kompetens.

Utifrån resultatet på årliga medarbetarenkäten GPTW diskuteras åtgärder med medarbetarna och dessa läggs också in i Stratsys.

I början av oktober presenterar respektive chef, för VD, vad avdelningen kommit fram till att göra. Det som presenteras är avdelningens verksamhetsplan vilket är dennes mål och aktiviteter namn och tidsatta och hur de hänger ihop med den övergripande verksamhetsplanen. De presenterar också sin riskanalys med handlingsplan samt önskad budget för nästkommande år. VD godkänner eller återremitterar förslagen.

I november och december årligen håller alla chefer medarbetarsamtal med samtliga medarbetare vilket brukar resultera i en personlig handlingsplan för att säkerställa att företagets verksamhetsplan blir verklighet.

B. Beskriv hur ledare stödjer medarbetare i förbättringsarbetet

Genom ständig uppföljning stöttas medarbetarna. Varje månad på arbetsplatsträffar gås Stratsys igenom. Här finns då röda tråden från vision och övergripande mål ned till avdelningens mål och aktiviteter. Genom upprepning och tydlighet så ökar förståelsen. Då varje aktivitet följs upp så blir det uppenbart om någon inte hinner eller kan göra sina uppgifter i tid. Här är det då chefens uppgift att ta reda på varför och åtgärda. Är det kompetensinsatser som behövs så har det ofta kommit fram i kompetensförsörjningsprocessen eller i medarbetarsamtal eller lönemotiveringssamtal. Om tiden inte räcker till så diskuterar avdelningen tillsammans hur de ska hjälpas åt för att lyckas. I arbetet Reforce arbetar medarbetare veckovis med att nå ekonomiska mål och ledare identifierar vilka hinder de kan röja för att underlätta för medarbetarna att komma vidare. För mätetal som inte når sitt månatliga mål skrivs en avvikelse och en åtgärd för hur man ska komma till rätta med det. Även det mäts i Stratsys.

För att stötta medarbetare att kunna bidra med förbättringar finns ONE bromsen på Lobbyns första sida. Om en medarbetare drar i denna så får denne 3 alternativ:

1. Omtanke - Tillbud/Olycka meddelande går till HR och arbetsmiljöombud.

2. Nytänkande - Förbättringsförslag. En grupp sorterar då förslagen så de går till aktuell linjechef om det är en linjefråga, till aktuellt processteam om det är en processfråga och till Förslagsrådet om det är ett förslag som varken hamnar i linje eller process. Sen kan medarbetaren följa vad som händer med förslaget.

3. Engagemang – Avvikelse. Går till aktuell process eller ISO certifikatsansvarig.

Orsaken utreds. Exempelvis att man inte följer de instruktioner vi beslutat om.

C. Beskriv hur ledare prioriterar och avsätter relevanta resurser för utveckling av verksamheten

Via verksamhetens planering, systemet Stratsys samt Reexecute från företaget Reforce säkerställs att det styrs på rätt aktiviteter och mål, för att nå verksamhetsplanen och företagets övergripande mål. Utifrån den planen har också resurser i form av budgeten tagits fram. Ett antal processer har i verksamhetsplanearbetet blivit extra prioriterade för att vara språngvisa processer och har på det sättet fått egna projektplaner med kompetensresurser, ekonomiska resurser och omfattning. Dessa prioriteras på uppdrag av företagsledningen/Processägarforum.

Hela processen verksamhetens planering handlar om att företagsledningen först prioriterar det absolut viktigaste nästkommande år för att nå målen, där sedan avdelningarna tar vid och gör detsamma, vilket blir underlag för budgeten. Vid månatliga uppföljningar omprioriteras vid behov och resurser för att säkerställa att målen nås.

D. Beskriv hur ledare utvecklar och stödjer likabehandling, jämlikhet och mångfald

Alla medarbetare har beteendeanalyser (PPA-profiler enligt SLG Thomas International) där olikheter framgår för att kunna diskutera och stödja. Det finns också en jämställdhets- och mångfaldsplan som har diskuterats i workshop och resulterat i en mångfaldshandbok 2015.

Alla chefer har under 2016 fått ett träningsprogram för sitt ledarskap. Starten inför framtagandet av träningsprogram var en 360 graders bedömning och genomgång av resultatet med konsult och överordnande chef. Utifrån DISC-analyser arbetar också cheferna med olika motivationsfaktorer hos sina medarbetare och hur de på bästa sätt ska ledas utifrån sina personlighetsprofiler. Aktuell personlighetsprofil erbjuds inför varje års medarbetarsamtal om chef anser att det behövs.

Alla chefer inom Mimer tackade 2016 ja till att ta emot språkpraktikanter för att hjälpa dessa relativt nyanlända in på svenska arbetsmarknaden, men också för att öka mångfaldskompetensen inom företaget.

Tillsammans med Västerås stad arbetar vi kring Daglig verksamhet för psykiskt funktionshindrade. Hos oss kallas verksamheten ”Alla spelar roll” och deltagarna är en välkommen förstärkning till våra kvartersvärdar i skötseln av bostadsområdena. Vi vill ge personer med psykisk funktionsnedsättning en meningsfull aktivitet samtidigt som de sätter en extra guldkant för våra kunder. Vi vill dessutom att våra medarbetare och kunder ska få en förståelse för att vi är olika som människor men att alla behövs. Ett antal medarbetare som har egen erfarenhet av psykiska funktionsnedsättningar (är kontaktpersoner eller har barn med en funktionsnedsättning) driver arbetet med gruppen. Målet är att ha fem till sex personer sysselsatta i arbetsgruppen och så har fallet varit sedan 2015. Under 2020 har vi etablerat ytterligare en grupp.

I december 2017 genomfördes en föreläsning för alla medarbetare av Mary Juusela kring allas lika värde. Handlingsplan togs också fram utifrån #Metoo.

Årligen görs en lönekartläggning för att jämföra mäns och kvinnors lönenivåer. Inga anmärkningsvärda skillnader i lön förekommer på grund av. kön. För de skillnader som finns, finns också en handlingsplan.

I den årliga medarbetarenkäten, som 100% svarat på de senaste 6 åren, så efterfrågas om kränkande särbehandling förekommer inom något område. Mimer har nolltolerans mot kränkande särbehandling och där vi såg att vi inte hade 100% nej till kränkande särbehandling, lades aktiviteter in som följs upp i Stratsys att de blir genomförda. Uppföljning sker sedan om dessa gett effekt. (Diagr 20).

E. Beskriv i vilken omfattning ni tillämpar de arbetssätt som behandlas i A–D och F

Frekvens återfinns i texten ovan. Det mesta planeras årligen och följs upp månatligen. Omfattning på allt som beskrivs ovan är för alla medarbetare. Det följs upp så det finns ingen möjlighet att någon avdelning inte genomför samtliga aktiviteter.

F. Beskriv hur ni följer upp, lär och förbättrar de arbetssätt och tillämpningar som behandlas i A–E.

Verksamhetens planering utvärderas årligen av ledningsgrupp, chefer och medarbetare. Utifrån utvärderingarna förbättras processen ständigt. Det finns ett processteam för processen som löpande har fortsatt utvecklat arbetssättet och systemstödet. Till exempel att processer, ISO och hållbarhet ingår i verksamhetsplaneringen numera.

I den årliga medarbetarenkäten mäts bland annat kränkande särbehandling. Utifrån resultatet görs förbättringar centralt och per avdelning. Förbättringsaktiviteterna läggs därefter in i Stratsys och följs upp av HR. (Diagr 20).

Kompetensprocessen utvärderas efter varje möte och processteamet gör förbättringar utifrån resultatet på utvärderingen. Efter de årliga medarbetarsamtalen, utvärderas medarbetarsamtalsmallen av samtliga chefer och ev. förbättringar görs. Efter den årliga lönerevisionen utvärderas arbetet på en chefsträff och förbättringar genomförs till nästkommande år.

Så fort vi inte når ett mål så görs analys och åtgärd av varför vi inte når målet. Det är också en utvärdering som ständigt gör att vi arbetar med förbättringar enligt PDCA. Vi har för 2019 och 2020 ett mätetal som mäter att vi gör avvikelseanalyser på våra mål. Utfallet av målet följs upp av VD/ledningsgrupp och avvikelser hanteras.

2.4 LEDER PROCESSER (25 P)

A. Beskriv hur ni identifierar er verksamhets övergripande processer inklusive processer som sträcker sig utanför gränserna för organisationen

I workshop med VD och sedan ledningsgruppen för att utifrån affärsidén identifiera företagets huvudprocesser. Lednings- och stödprocesser identifieras utifrån affärsplanens prioriteringar, de fyra övergripande målen och olika kvalitetscertifikat. Delprocesser som förekommer flera gånger i huvudprocesserna bryts ut som stödprocesser. Processkartans förändringsbehov ses årligen över vid framtagandet av verksamhetsplanen och processägarforum diskuterar förändringar med bland annat gränsytor.

I verksamhetsplanearbetet 2019 framkom bland annat från återföringsrapporten USK att vi behöver stärka integrationen med ett antal av våra leverantörer för att kunna samprocessa hela vägen fram till kund. Vi har i verksamhetsplanearbetet valt att göra detta i inköpsprocessen med tio leverantörer som förbättrar NKI samt tio leverantörer som

förbättrar lönsamheten. Arbetet genomförs 2020 och följs upp i Stratsys. Resultat av detta ses i hela kapitel 1 (entreprenörer).

Utöver det är huvudprocessen ”Bygga nytt” föremål för ytterligare utveckling genom språngvis utveckling 2019/2020 och då bland annat tydliggöra interaktionen med markförvärv och andra aktörer. Nya reviderade processen beslutades för att tas i drift 9 juni 2020.

En ny process som tas fram 2020/21 är ”Stadsdelsutveckling” som till stor del sträcker sig utanför gränserna för organisationen och samverkar med andra aktörer i kommunen, Ikano, Bo klok samt Rädda Barnen. Konkret utvecklas processen i arbetet med stadsdelen Bäckby där ett stort arbete sker med samtliga tre hållbarhetsområden (social, ekologisk och ekonomisk), men också utifrån FN:s 17 hållbarhetsmål och tillsammans med övriga aktörer såsom ICA-butik och vårdcentral. Vi arbetar för att öka trygghet, sammanhållning och sysselsättning i stadsdelen.

B. Beskriv hur ni prioriterar utvecklingen av verksamhetens processer.

SIQ processledningsmodell har använts som struktur och systematik för utvecklingen. Merparten av processkartan är etablerad, med det menas känd, tillämpad, förstådd och använd. Under 2017/18 arbetade vi med dokumentation. En grupp med internrevisorer tillsattes 2017 för att säkerställa efterlevnad och rapportera avvikelser. Under hösten 2017 ökade VD prioriteringen av företagets processer och har tydligare styrt in merparten av allt förbättringsarbete i de 12 processteamen för att engagera fler medarbetare, tydligare arbeta kundorienterat och över gränserna. I nuläget är 50 av företagets medarbetare engagerade i något processteam och 80 % av processteamsmötena (som är ett förbättringsmöte) genomförs som planerat. För 2019 och 2020 identifierades ett antal processer där det fanns ett behov av att göra en större utveckling. Beslut om detta framkom i verksamhetsplaneringen och en workshop med ledningsgruppen där vi utifrån swot och resonemang röstade fram de viktigaste processerna att göra en språngvis utveckling på. Dessa processer upprättar separata planer för resurser och tider. Dessa är en ny process för Stadsdelsutveckling (speglar i stort FN:s 17 mål samt socialt ansvarstagande), fortsatt utveckling av Dokumenthantering (Fastighetsdok, samt mallar), Tomställda lägenheter (Ekonomisk hållbarhet), Bygga nytt (Ekologisk, social och ekonomisk) och Serviceanmälan.

C. Beskriv hur ni fördelar ansvar och befogenheter avseende ledning och utveckling av verksamhetens processer

Processägare till samtliga processer finns i vår ledningsgrupp. De ansvarar för avgränsningen och kravställandet på processen utifrån affärsidé, men framförallt utifrån verksamhetsplanen. Processledare tillsätts på uppdrag av processägaren och har till uppgift att nå processens mål. Till hjälp tillsätter processledaren vid behov ett processteam med nödvändiga kompetenser för att driva processutvecklingen mot de fastställda målen. Deltagarna i processteamet kan ha roller som delprocessledare för en

avgränsad del av processen. Processteamen träffas regelbundet efter egen fastställd mötesfrekvens för att genomföra ständiga förbättringar. I de fall processer och linje kolliderar eskaleras frågan uppåt i organisationen till i första hand processägare, processägarforum alt VD.

D. Beskriv hur ni säkerställer att alla ledare och medarbetare har en gemensam syn på processledning

Under 2015 genomfördes en 30 min roadshow inom hela Mimer för att förklara varför processledning är viktigt och arbetssättet kring det. Processägare och processledare utbildades via "learning by doing" i Mimers interna processledningsprogram. Ledningsgruppen genomförde en halv dags workshop för att identifiera och fastställa huvudprocesskarta, roller och ansvar. I de regelbundna månatliga processägarforumsmötena diskuteras, utbildas och mognar synsättet på processledning. Utbildningar till en större grupp medarbetare har också genomförts på en kvalitetsdag 2018 med hjälp av SIQ och utmärkelsemottagare som C2 Management.

Processer är en del av introduktion för nyanställda. Ledningssystemet är också byggt visuellt utifrån processer för att på sådant sätt tydliggöra och skapa förståelse. Samtliga processer ritas och dokumenteras enligt vår standard. Processledarna i sin tur arbetar med sitt processteam och tar hjälp av kvalitetsutvecklaren vid behov. För 2020 upprättades också en matris för att tydliggöra vilka roller som i huvudsak har sina arbetsuppgifter i vilken process. Det för att stärka introduktion, rollbeskrivning, kompetensutveckling och egen förståelse.

E. Beskriv hur ni säkerställer att processerna mäts, följs upp och förbättras

Processerna har mål och mätetal integrerade med linjen i Stratsys där det redovisas utfall regelbundet utifrån mätetalets frekvens. Resultatredovisning sker genom att processledaren utvärderar processen i relation till mål och analyserar avvikelse. Aktiviteterna tas upp i protokoll från mötet och följs upp av processledarna. Numera görs det vid processteamens regelbundna möten och fastställda standardagenda. Arbetssättet startade 2018.

F. Beskriv i vilken omfattning ni tillämpar de arbetssätt som behandlas i A–E och G

Tillämpningen framgår enligt texten ovan.

G. Beskriv hur ni följer upp, lär och förbättrar de arbetssätt och tillämpningar som behandlas i A–F

Interna revisioner sker enligt en fastställd plan, och utvärderar på det sättet tillämpningen och initierar förslag till förbättringar. (Diagram 5.1 Processmätetal sid 57)

Det görs årligen en verksamhetsbeskrivning enligt USK som organisationen utvärderar, analyserar och tar fram nya strategier ifrån. (Diagr 30)

Processteamen analyserar och förbättrar sina processer utifrån fastställd mötesfrekvens.

Processägarforum mäter, analyserar och förbättrar framdriften i processerna.

För 2019 har Mitthögskolan gjort ett examensarbete på Magisternivå för att analysera och visa på framgångsfaktorer och förbättringsområden i vårt kvalitetsarbete.

Vi mäter och analyserar avvikelser i om processteamen ej genomför sina planerade möten, att det finns avvikelseanalys på samtliga mätetal och att revisionsanmärkningar stängs i tid. Det görs i Stratsys.

3. MEDARBETARE (125 P)

3.1 UTVECKLAR MEDARBETARNAS KOMPETENS (40 P)

A. Beskriv hur ni utifrån organisationens övergripande mål tar fram mål och handlingsplaner för varje medarbetares kompetensutveckling på kort och lång sikt

Inriktningen för hur Mimer jobbar med medarbetare utgår från vår balanserade styrning där vi säger att ”engagerade medarbetare skapar innovativa och kvalitetssäkrade arbetssätt som ger oss nöjda kunder och som i sin tur ger oss god lönsamhet.” Grunden är då engagerade medarbetare. Vi följer en formel:
*Resultat = Hk * Kk * Mk. Hk = hälsokompetens Kk = Kunskapskompetens och Mk = Motivationskompetens*.

Hela arbetet kring medarbetarna utgår från denna formel. Arbetssättet för medarbetarnas kompetens är då en viktig del av den formeln.

Arbetet följer vår process ”Kompetensförsörja” som har som syfte att säkerställa att processer och organisation har kompetens för nuvarande och framtida behov, samt att vara en attraktiv arbetsgivare med anställningsbara medarbetare.

HR-utvecklare har kompetensmöten med samtliga avdelningar varje år och går igenom kompetenser som krävs för rollen och för att nå målen. HR-utvecklaren repeterar de mål vi har och på det sättet säkerställer att de kompetenser som tas upp, hänger samman med företagets mål.

Varje medarbetare skattar årligen sin kompetens i nivåer och chef godkänner skattningen. Utifrån kompetensgapen görs också en handlingsplan med aktiviteter som är tidsatta och namngivna. Också detta läggs in i Stratsys och följs upp på samma sätt. Här stämmer företagsledningen av, varje månad, hur aktiviteterna följer plan inom kompetens.

För att inte missa kompetenser som kan komma att behövas längre fram får alla medarbetare en hemläxa innan kompetensmötet då de omvärldsspanar och funderar hur deras roll kommer se ut tre till fem år framåt. På mötet berättar alla medarbetare om sin spaning och det diskuteras hur sannolikt det är att vi kommer behöva kompetensen. Anses kompetensen behövas, så sätts den upp på de specifika yrkesrollerna, så vi hinner bygga upp den i tid.

Företagsledningen, som omvärldsbevakar i början av verksamhetens planering, skickar också med kompetenser som de ser är nödvändiga framåt till de olika avdelningarna i samband med kompetensmötena. För 2019, 2020 var det IT-kompetens, omvärldsbevakning och affärsmässighet.

En utveckling som skett i processen kompetensförsörja 2020 är att vi kommer att anordna en ”Omvärldsspaningsdag” gemensamt för samtliga medarbetare, istället för att varje enskild medarbetare ska göra sin egen omvärldsspaning. Detta då vi från utvärdering av tidigare års kompetensmöten sett att omvärldspaningen varierar i kvalitet mellan olika avdelningar. Processteamet för processen kompetensförsörja planerar dagen tillsammans med utvecklingsenheten. Vi har bokat in ett tiotal föreläsare som anses ligga i framkant inom sitt område och som därmed kommer kunna bidra till medarbetarnas omvärldsspaning på ett bra sätt. Det är bland annat föreläsare inom områdena energi, medarbetarskap, affärsmässighet, globala mål och byggteknik. Varje medarbetare kommer gå på tre föreläsningar och chefen ansvarar för att minst en medarbetare från sin avdelning är på varje föreläsning. Efter dagen samlas alla avdelningar för sig och medarbetarna kommer få presentera för varandra vad de tagit med sig för ny kunskap. Därefter görs en bedömning om vilka nya kompetenser som ska läggas till på kompetenskartorna för de olika yrkesrollerna. Omvärldsspaningsdagen var planerad att genomföras i april med efterföljande kompetensmöte, men på grund av rådande pandemi kommer den och kompetensmöten att genomföras i slutet av 2020 istället.

Det finns ett antal kompetenser i Netcompetence, som är vårt kompetenssystem, som gäller alla medarbetare. Dessa uppdateras och inventeras samt återrapporteras årligen till företagsledningen. Likaså finns för chefer. Alla roller har dessutom sina egna kompetenser inlagda i systemet som uppdateras 2 ggr/året. En gång innan kompetensmöte med HR-utvecklare och en gång ihop med chef till medarbetarsamtalen. Varje kompetens är definierad och har olika nivåer.

I grunden använder vi 1 = ingen kompetens, 2 = Känner till, 3 = Självgående, 4 = Expert kan lära andra. Efter självskattning som granskas av närmaste chef tas eventuella kompetensgap fram. För kompetensgap som flera medarbetare har anordnas det centralt exempelvis kurser och studiebesök. För kompetensgap som enskild individ har görs handlingsplan i samband med medarbetarsamtalet.

Kompetensprocessen har funnits i flera år och genomförs numera på samtliga avdelningar för samtliga medarbetare i sin nuvarande form sedan 2015. Processen motsvarar sedan 2016 kraven i standarden SS624070 "Ledningssystem för kompetensförsörjning"

B. Beskriv hur ni följer upp varje medarbetares kompetensutveckling

Objekt ut för kompetensprocessen är stängda kompetensgap, men mäts genom att beslutade kompetensaktiviteter genomförs enligt tidplan. Det görs genom mätetalet ”Andel kompetensaktiviteter genomförda enligt plan” Informationen rapporteras i Stratsys för respektive avdelning månadsvis. På det sättet följs mätetalet månadsvis upp på APT och ledningsgrupp. Vid eventuella avvikelser har respektive avdelning att vidta åtgärder för att genomföra kompetensaktiviteterna. Efter att en kompetensaktivitet är genomförd följs stängda kompetensgap upp i kompetenssystemet för att säkerställa att aktiviteten gett önskad effekt, det vill säga ett stängt kompetensgap.

Förutom kompetensaktiviteter på avdelningsnivå finns även de individuella handlingsplanerna per medarbetare som är gjorda utifrån medarbetarsamtalet. Varje år gås föregående årsplan igenom med berörd medarbetare för att följa upp att det som beslutats också genomförts.

Utöver målet om genomförda kompetensaktiviteter mäter vi också årligen medarbetarens möjlighet till utveckling genom mätetalet ”medarbetarna ska känna att de har möjlighet till utveckling och att växa inom sitt yrkesområde”. För båda mätetalen inom processen kompetensförsörja är målet 95 %. (Diagr 5.1 Processmätetal sid 57).

Vid de årliga lönemotiveringssamtalen så bedöms varje medarbetare i hur den presterat och levt företagets värderingar, där följs också kompetensutveckling upp.

Mimer använder också Nano-utbildningar. Det är korta digitala utbildningar som skickas ut till medarbetarna. Där säkerställer vi att alla som exempelvis behöver känna till våra riktlinjer kring ensamarbete också gör det. Här kan vi följa upp att alla medarbetarna gått de kurser de ska och vi har även möjlighet att ställa kontrollfrågor för att säkerställa kunskapsnivån efter genomförd utbildning. Vi har ett årshjul som vi följer för vilka Nano-utbildningar som ska gå ut vilken månad och till vilka yrkesgrupper.

C. Beskriv hur ni introducerar nya medarbetare i organisationen

Det finns sedan 2015 ett obligatoriskt omfattande introduktionsprogram i sex olika block för grunderna i företaget. Utöver detta finns en checklista för introduktionen som börjar ett par veckor före första arbetsdagen. Utöver detta finns behovsanpassat att tillgå aspirantutbildning, externa och interna kurser, läsa litteratur, självstudier, nätverk, studiebesök och omvärldsbevakning. Angreppssätt väljs utifrån gap i kompetensplanen. Mimer tar också in trainee vid jämna mellanrum ihop med Sveriges Allmännytta, tidigare SABO.

Ett par veckor innan en ny medarbetare börjar skickas Nano-utbildningar ut till den nyanställde som en del av vår ”on-boarding”. Detta för att ge en tydlig bild av oss som företag och för att medarbetaren ska känna sig väl förberedd innan sin första arbetsdag. Nano-utbildningarna innehåller bland annat lektioner om våra mål och vår vision, vår organisation, krishantering, arbetsmiljö och energi-och miljöarbete.

Då rollen som den nya medarbetaren fått har kompetenser kopplade till sig så kan den nyanställde direkt se vad den behöver lära sig. Ofta finns också utbildningsförslag i direkt anslutning till kompetensen. Under 2019 utvecklade cheferna tillsammans introduktionen för nya chefer genom att utse interna mentorer till nya chefer i företaget. De nya behöver lära sig hur vi ser på ledarskap och hur vi arbetar med arbetsmiljön för våra medarbetare. De två chefer som börjat under 2020 har fått varsin mentor. Mentorerna har fått ett diskussionsunderlag i chefskontrakt och arbetsmiljö på Mimer.

Även introduktionsprogrammet utvecklades under 2019 och IT-avdelningen fick utökad tid för att introducera system och förhållningsregler i våra IT-miljöer. Detta gjordes då vi sett i utvärderingar både från kompetensmöten och från nyanställda att det efterfrågats.

D. Beskriv hur ni stimulerar och främjar medarbetarnas lärande och utveckling inom befintlig tjänst

Utbildning och träning baserad på kompetenskartorna sker på arbetstid antingen genom att åka på öppna allmänna kurser, att genomföra utbildning i egen regi (aspirantutbildning, externa och interna kurser, skuggning, läsa litteratur, självstudier, nätverk, studiebesök, omvärldsbevakning) eller PAJ (Prova annans jobb) där man under en dag går bredvid en annan person som man är nyfiken att lära mer om. PAJ har utvecklats så det även tillämpas mellan olika bostadsföretag i Sverige men också inom Europa. Vi använder också Junior Academy inom Eurhonet dit vi sänt deltagare, samt möjlighet att medverka i olika Topic groups inom Eurhonet. På Mimer finns sedan 2016 även Special friend, som innebär att alla medarbetare har en utvald person på företaget under 6 mån som man lär känna lite extra. Ibland får de också andra uppdrag att göra tillsammans. På det här sättet ökar helhetssynen i företaget.

Från 2015 provas också kvartersvärdsaspiranter som anställs för att lära sig in i ett kvartersvärdsyrke.

När vi ser generella kompetensbehov samordnas kompetensinsatser, exempel på detta är kvartersvärdsutbildning, hyresjuridik, SharePoint/dokumenthantering, hot och våld, hjärt- och lungräddning.

En bevakningslista finns för kommande pensionsavgångar där de som har 5 år kvar flaggas upp för att säkerställa kompetensöverföring.

Vid rekrytering till roller som arbetar ut mot företagets kunder söks flerspråkighet för att bredda mångfalden utifrån mångfaldsplanens mål på 16% för 2018 och 18% för 2020.

Rekrytering tillämpas då kompetensbehovet inte kan tillgodoses med egna resurser. Kompetenskartorna eller ledningsgrupps och avdelningars verksamhetsplaner identifierar ett kommande kompetensbehov och initierar nya ansvarsområden.

Utifrån ett önskemål från framförallt våra unga medarbetare har ett arbete kring utvecklingstrappor och utvecklingsmöjligheter kartlagts och påbörjats under 2020. Detta för att tydliggöra vilka möjligheter det finns till intern rörlighet och utveckling för våra medarbetare. För att skapa tydliga möjligheter till utveckling inom Mimer kommer vi införa fyra interna utbildningsprogram under 2021 som syftar till att utbilda befintliga medarbetare till några av de yrkesroller som vi har svårt att hitta rätt kompetens till vid rekrytering. Vi har valt att kalla det Mimerakademin och kommer ha utbildningsprogram till driftteknikker, byggprojektledare underhåll, upphandlare och ledare. Medarbetarna får själva anmäla sitt intresse till utbildning genom dialog med sin chef under medarbetarsamtalet. Utbildningen kommer genomföras både på arbetstid, i form av teoretiska lektioner och praktik, samt genom självstudier av kurslitteratur och personlig coachning (som Mimer står för) på fritiden.

För att öka vår IT-kompetens inom företaget har vi under 2020 även arbetat fram ett koncept för att höja kunskaperna i våra datasystem. Varje avdelning har fått utse en person som ska bli superuser i de system som används för yrkesrollen/avdelningen. Utbildningen av våra superusers kommer påbörjas hösten 2020 och när den är genomförd kommer superusers uppdrag vara att introducera nyanställda och kompetensutveckla befintliga medarbetare i våra IT-system samt hålla sig uppdaterad på nyheter i systemen. Genom att höja IT-kompetensen bland våra medarbetare kommer var och en kunna utvecklas ytterligare i sin yrkesroll.

E. Beskriv hur medarbetare ges möjlighet till utveckling för framtida arbetsuppgifter och nya ansvarsområden.

I överenskommelse med de fackliga så går alla lediga tjänster ut internt och alla interna medarbetare som söker en tjänst får automatiskt komma på intervju. Se i övrigt svar under D.

Vi håller på att starta Mimerakademin där anställda kommer ges möjlighet att delta i interna utbildningsprogram för att utveckla sin kompetens och för att kunna söka framtida tjänster. Mimerakademin är ett sätt för att öka kompetensen på Mimer och för att gynna den interna rörligheten inom företaget.

F. Beskriv hur ni mäter resultat av individuell kompetensutveckling

Övergripande mäts månatligen ”Andel kompetensaktiviteter genomförda i tid”. Detta följs upp på företagsledningsnivå samt på respektive avdelning. Genom att först styra kompetenserna utifrån mål och omvärldsbevakning och sedan sätta kompetenser per roll, och ha en sammanhållande resurs för processen kompetensförsörja, så kan ledningen månad för månad se hur den individuella kompetensutvecklingen genomförs på bästa sätt och hur gapen stängs år från år.

Varje år genomförs medarbetarsamtal med samtliga medarbetare och då gås kompetenskraven igenom per medarbetare. Här syns det tydligt om insatta kompetensaktiviteter stängt de personliga gapen. (Diagr 5.1 Processmätetal sid 57).

G. Beskriv i vilken omfattning ni tillämpar de arbetssätt som behandlas i A–F och H

Omfattning och tillämpning framgår av texterna ovan i kapitlet. Företaget tillämpar arbetssätten som är beskrivna i A-F & H till 100 %. Exempelvis genomgår alla avdelningar möten med HR-utvecklare. Alla medarbetare har medarbetarsamtal minst en gång per år med närmaste chef och upprättar därefter en aktuell handlingsplan. Alla medarbetare har ett lönemotiveringssamtal utifrån prestation och efterlevnad av värderingarna. Alla nya genomgår introduktionsprogrammet och så vidare.

H. Beskriv hur ni följer upp, lär och förbättrar de arbetssätt och tillämpningar som behandlas i A–G.

Efter det årliga kompetensmötet med HR-utvecklaren genomförs en utvärdering. Materialet från årets möten, som hålls sammanhållande under en till två månader, gås igenom i processteamet där beslut om förbättringar tas. Från 2018 års möten framkom behov av att definiera alla kompetenser samt att ensa bland floran av kompetenser. Detta gjordes. Under 2019 framkom det behov av bättre IT-introduktion samt behov av introduktion i Mimers aktivitetsbaserade arbetssätt. 2020 uppdaterades då introduktionsprogrammet med dessa delar.

Internrevision av processen en gång per 18 månader, eventuella avvikelser dokumenteras i ledningssystemet och tillkännages processteamet som åtgärdar avvikelserna.

Medarbetarenkät en gång per år (Frågan: Jag har möjlighet till utveckling för att växa inom mitt yrkesområde). Där lågt resultat finns kan varje avdelning analysera och sätta in aktiviteter.

Introduktionsprogrammet utvärderas med enkät, resultatet utvärderas och respektive person som varit föreläsare och utbildare får feedback på resultatet. Utifrån resultatet utvecklas programmet år från år. Utbildningar som anordnas i företaget har obligatoriskt en utvärdering som görs av de som genomfört utbildningen. Utifrån resultatet så utvecklas utbildningsinsatsen löpande.

3.2 FRÄMJAR KREATIVITET OCH DELAKTIGHET (45 P)

A. Beskriv hur ni skapar förutsättningar för medarbetarna att vara delaktiga i verksamheten och dess utveckling

Utifrån formeln *Hk * Kk * Mk = Resultat* så är detta en viktig del utifrån Motivationskompetensen. Vi vet att motivation och engagemang är direkt ihopkopplat

med hur involverad man är som medarbetare. Mimer jobbar stenhårt med involvering för att det ska främja kreativitet och delaktighet.

Genom verksamhetens planering som beskrivs i kapitel 2:3 så är medarbetarna högst delaktiga i verksamheten och dess utveckling genom att de deltar i att sätta mål och aktiviteter.

Då en av företagets värderingar är Nytänkande så har medarbetarna olika verktyg för att kunna vara just nytänkande.

På Lobbyns (intranätet) förstasida kan alla medarbetare när som helst dra i ONE-bromsen som beskrivs i kapitel 2.3 B. Här ges möjlighet till just nytänkande på följande sätt: Har du en idé så lämnar du den bara här. Ett utvalt team fördelar sedan direkt idén till en linjechef om det är en idé som är till en viss avdelning, till ett processteam om den gäller en process och till ett Förslagsråd om idén inte passar in i ovanstående. Förslagsrådet består av HR-chef, Kvalitetsutvecklare och Chef fastighet och lokaler men kompletteras utifrån idéns innehåll. I förslagsrådet pitchas idéerna och medarbetaren får bolla sin idé och får också möjlighet till omvärldsbevakning. Förslagsrådet träffas vid behov. Vad som händer med respektive idé går att följa på Lobbyn.

Det går också att anmäla om man ser att något i verksamheten inte överensstämmer med de rutiner och instruktioner vi har. Då går den anmälan till aktuellt processteam för åtgärd.

Har man ett problem som man vill lämna men som man inte ser någon lösning på, så går det också. Utifrån det anordnas, då behov finns, Nytänkandeverkstäder. Där försöker ett antal medarbetare, inbjudna kunder och eventuellt andra gäster att tänka utanför boxen för att hitta lösningar. Inför en Nytänkandeverkstad bjuds alla medarbetare som vill in. Detta gjordes för två ämnen under 2018, gemensamma tvättstugor och miljöbodar. Under 2019 skapades en utvecklingsenhet på Mimer. Där drivs större utvecklingsprojekt. Utvecklingsenheten har jobbat fram ett nytt sätt att arbeta med nytänkandeverkstäder som startar under 2020.

Det största utvecklingsprojektet för medarbetare de senaste åren är aktivitetsbaserat arbetssätt och anpassat kontor för hela Mimer. Inflytt till nya kontoret var 15 januari 2020. Flytten har förberetts ett antal år innan och involveringen från medarbetarna har varit stor. Här några axplock:

Alla medarbetare har varit på studiebesök hos olika kontor med aktivitetsbaserat arbetssätt och har i direkt anslutning till besöken får skriva ner goda förslag och sådant man inte vill ha i Mimers nya kontor. Alla dessa önskemål har blivit en avbockningslista där vi försökt ta till oss alla goda råd och tips.

En från varje avdelning/enhet har bildat en grupp ihop med vår arkitekt som tillsammans valt tema för inredning på Mimers kontor och möblemanget. Ingen chef och ingen projektledare har deltagit i denna grupp.

Alla chefer har under ett år gått ett förändringsledningsprogram med coachen och föreläsaren Mia Hultman för att klara att leda i förändring på bästa sätt.

Vi har haft en 100-dagarslista efter inflytt, en lista där alla medarbetare kunde komma med förbättringsförslag som utvärderades efter 100 dagar.

I ledningssystemet finns alla processer och rutiner, hittar man något där som skulle kunna bli bättre så finns en länk direkt dit man kan komma med förbättringsförslag.

PAJ:a för att förstå helheten och för att få andra synvinklar på sitt eget jobb. Detta ger ofta underlag till förbättringar. Medarbetare som vill får också PAJ:a på annat bostadsföretag i Sverige för att få nya idéer. Mimer har dessutom ett samarbete i Europa där medarbetare kan få gå utbytesprogram där man under en vecka får besöka ett annat bostadsföretag och sen ta med sig goda idéer hem. Under flera år har vi skickat två unga medarbetare till Tyskland en sommarvecka för att få nya input av kollegor från andra länder.

Processteam, vi har ett stort antal processteam på Mimer. Det är små grupper som arbetar med ständiga förbättringar i våra arbetssätt. Alla medarbetare har uppmanats att önska vilket processteam de skulle vilja vara med och bidra i. Och när en medarbetare önskar, hos sin chef, att ingå i ett processteam så försöker vi se till att det blir så.

VD och HR-chefs rundtur, vart annat år åker VD och HR-chef ut i organisationen och pratar och lyssnar på alla enheter/avdelningar. Förbättringsförslag tas med från rundturen och kommuniceras ut.

B. Beskriv hur ni skapar en kultur som främjar kreativitet, innovation och ständiga förbättringar

Mimer arbetar intensivt med sin ONE-kultur där N står för Nytänkande. Därför finns det enligt punkten ovan, många sätt att visa sitt Nytänkande på.

Det gör vi genom att ha processteam med uppgiften att arbeta med ständiga förbättringar i sina processer. Det är också ett av målen under 2019/20 som kommer mätas och följas upp på företagsledningen samt på arbetsplatsträffar. Genom att ha ONE-träffar får medarbetarna möjlighet att förstå verksamheten och komma med förbättringsförslag.

Genom att på varje APT månatligen följa upp mål och aktiviteter för avdelningen utifrån de övergripande målen och ha en dialog om hur saker kan förbättras om vi inte når målen.

Genom att utvärdera våra arbetssätt löpande och på det sättet visa att vi hela tiden utvecklar oss. Ett av de sätten 2020 är grupp- och ledarutveckling med konsultföretaget CENT. Varje medarbetare kommer jobba med sin egen, avdelningens och företagets nuläge samt önskat läge och hur man tar sig dit. Här främjas förbättringar på dessa tre nivåer.

Genom att årligen mäta oss mot andra när det gäller NKI, GPTW, Lönsamhet och USK för att se var vi är och sätta mål för hur vi ska nå nästa steg. Visionen är ju bäst i Sverige.

Genom att det är lätt att lämna förslag enligt 3.2 A och att alla förslag följs upp. From 2020 kommer vi ha ONE-träffar varje månad i nya kontorets kunskapstrapp, där ska goda idéer som förverkligats presenteras.

Genom att årligen utvärdera föregående år i medarbetarsamtalen för att se hur det går att förbättra till nästa år.

Genom att lönesätta nytänkande som en del av hur var och en lever värderingarna och hur väl jag driver förbättringsarbete.

Vi lägger också upp artiklar på Lobbyns första sida kring förbättringar som är gjorda.

C. Beskriv hur ni ser till att organisationens mångfald utvecklas och tas tillvara

Vi jobbar med Thomas Personal Profile Analysis PPA-profiler för alla medarbetare. Vi tar reda på vilka olika drivkrafter olika medarbetare har och cheferna arbetar utifrån det. När vi rekryterar försöker vi sätta ihop avdelningar med olika profiler. Vi försöker också få till så jämn könsfördelning som möjligt. Mimer har en mycket jämn könsfördelning. Exempelvis i företagsledningen har vi 55% kvinnor/45% män, chefer 48% kvinnor/52% män och totalt på företaget 41% kvinnor och 59% män. Vi försöker också få personer med olika etniska ursprung i företaget för att spegla samhället i stort. Våra medarbetare består i dag till 15% utlandsfödda mot nationellt 19%.

Vi arbetar ihop med ett konsultföretag som heter CENT under 2020. De kommer träffa alla avdelningar/enheter vid ett flertal tillfällen där alla kommer arbeta med individens nuläge och önskat läge. Här kommer alla ha sin personlighetsprofil från Thomassystemet som grund för att inför gruppen beskriva sig själv och skapa förståelse för olikheter. Sen kommer de jobba med avdelningens nuläge och önskat läge för att slutligen jobba med företagets nuläge och önskat läge.

Tillsammans med Västerås stad arbetar vi med Daglig verksamhet för psykiskt funktionshindrade. Hos oss kallas verksamheten ”Alla spelar roll” och deltagarna är en välkommen förstärkning till våra Kvartersvärdar i skötseln av bostadsområdena. Det utvecklar organisationens såväl som deltagarnas mångfald (Se 2.3 D).

Ett av våra arbetsmiljömål som följs upp i Stratsys är att 100 % ska känna att vi behandlar alla likvärdigt i företaget. Vi mäter det i vår medarbetarenkät. (Diagr 20) Åtgärder som dialog kommer göras på de avdelningar där vi inte har 100 %.

D. Beskriv hur ni utvidgar mandat och befogenheter hos medarbetarna för individuellt beslutsfattande i takt med stigande kompetens och nya ansvarsområden

Genom att all rekrytering sker internt i första hand så får de medarbetare som skaffat sig kompetens, möjlighet till nya tjänster. Inom Mimer så kan den som vill ingå i processteam och projektgrupper i takt med nya ansvarsområden. Det innebär att alla har stora möjligheter att utvecklas inom företaget. Processteamen har stora befogenheter när det gäller att utveckla arbetssätten i företaget. Alla processer har en processägare som sitter i ledningsgruppen i företaget vilket ger möjlighet att påverka beslut enkelt.

Under 2020 kommer ett stort antal avdelningar/enheter vara kopplade till något vi kallar PULS-arbetet. Det är ett arbete för att nå vårt mål om lönsamhet. Alla medarbetare får själva komma fram till hur vi kan öka lönsamheten och varje vecka träffas grupperna i PULS-möten. Behöver då förändringar göras i processer eller organisation som man själv inte har befogenhet att göra så tas de frågorna på rätt nivå samma vecka. Alltså vi är agila och snabbrörliga när beslut behöver tas enligt medarbetarna utifrån att nå målen.

Vi har ett kompetenssystem som har koll på företagets viktiga kompetenser, så vet vi vilka medarbetare som har höga nivåer på en kompetens. Vi kan lätt söka ut personer med stigande kompetens när så behövs i olika arbetsgrupper. Exempelvis vet vi vilka som har nivå 4 i olika kompetenser, det innebär att man är expert och kan lära andra. Dessa personer kan få specialuppdrag som till exempel kan vara att utbilda.

E. Beskriv hur ni skapar en kultur som säkerställer att medarbetarna tar ansvar för verksamhetens utveckling

Se punkt B

F. Beskriv hur ni mäter resultat av medarbetarnas kreativitet och delaktighet

Hela Mimers balanserade styrning bygger på medarbetarnas kreativitet och delaktighet, se inledande text till kapitlet.

När det gäller PULS-arbetet som har till uppgift att nå företagets lönsamhetsmål, så kan medarbetarna varje vecka direkt se vilket resultat deras kreativitet och delaktighet gett i pengar och uppnådda aktivitetsmål. Detta följs upp varje vecka i den egna gruppen men sedan hela vägen upp till ledningsgruppen månatligen i form av Superdriftnetto och antalet enheter som håller budget. (Se diagr 31 och 32).

Genom verksamhetens planering så föreslår medarbetarna hur vi ska nå företagets mål genom avdelningsmål och aktiviteter. Här behövs deras kreativitet om vi ska lyckas. Antagandet är att om alla avdelningar/medarbetare gör sin verksamhetsplan, och den är tillräckligt kreativt gjord, så når vi de övergripande målen, företagets gemensamma verksamhetsplan samt visionen att bli Sveriges bästa bostadsföretag. Genom att månatligen följa upp på avdelningsnivå och företagsledningsnivå, hur målen nås och hur framdriften är på aktiviteter i tid, så mäter vi resultatet av medarbetarnas delaktighet. Det vi mäter på fram till 2020 är resultat i NKI som jämförs mot de bästa i branschen (diagram 1), USK poäng (Diagr 30) som vi också kan jämföra med andra, placering i GPTW (Diagr 10) och lönsamheten (Diagr 26) så ser vi resultatet av våra medarbetares delaktighet och kreativitet.

Processteamen kommer också leverera förbättringar vilket vi mäter utifrån hur prestandan i processerna utvecklas samt vi mäter antal förbättringsförslag som kommer in via ONE-bromsen på Lobbyn.

Varje medarbetare placeras årligen i en matris utifrån prestation och leva värderingarna så också där mäter vi varje medarbetares delaktighet och kreativitet och diskuterar under medarbetarsamtalet.

G. Beskriv i vilken omfattning ni tillämpar de arbetssätt som behandlas i A–F och H

Se H

H. Beskriv hur ni följer upp, lär och förbättrar de arbetssätt och tillämpningar som behandlas i A–G

Arbetssätt	Omfattning	Periodicitet	Utvärdering	Förbättring
Processen verksamhetens planering. Den innefattar att alla medarbetare tillsammans sätter de avdelningsspecifika målen och aktiviteterna. Presenteras för VD årligen i oktober.	100% följs upp av VD	Årligen	Ja i 3 omg. Ftl utvärderar sina delar, Cheferna utvärderar sina delar och Medarbetarna svarar på enkätfråga	Via processteam och av Ftl. Varje år har processen förfinats utifrån utvärderingarna
PULS-arbetet, alla medarbetare som kan påverka lönsamheten i företaget träffas för att hitta möjligheter och öka lönsamheten. De får tid, mandat och resurser för att genomföra dessa aktiviteter	100% av de medarbetare som kan påverka lönsamheten är inkopplade vilket motsvarar 75% av alla medarbetare	Veckovisa möten i alla grupper	Utvärderas veckovis. Har vi gjort det vi skulle? Blev det ökad lönsamhet som resultat? Annars gör vi analys och åtgärd för att nå målen.	Teamen träffas och utvecklar arbetssättet varje vecka. Detta följs upp månatligen av ledningsgrupperna.
Vårt grupp- och ledarutvecklingsarbete där alla medarbetare träffas i sina grupper för att ta fram individens, avdelningens företagets nuläge och	100% av medarbetarna är med i arbetet.	2 ½ dag per avdelning under 2020 och sen uppföljnings-möten utifrån behov.	Arbetet utvärderas vid varje träff och totalt efter avslutad insats.	Utvecklingsinsatsen utvärderas utifrån de utvärderingar som görs efter varje gång och det totala arbetet kommer förbättras genom att varje grupp får så många

önskat läge samt hur vi tar oss dit.				uppföljningsmöten de behöver för att vi ska nå våra resultat.
ONE-handbroms med möjlighet att lämna förbättringsförslag och lämna problem till Nytänkande verkstad	100% ligger på intranätets förstasida	Ständigt	Mäts via enkät,	Har förfinats de senaste åren utifrån utvärderingar. ONE bromsen är ny från 2018
Nytänkandeverkstad	100% har möjlighet att lämna frågeställningar	Verkstäder hålls vid behov	Varje verkstad utvärderas av deltagarna.	Görs mellan varje verkstad av ansvarig HR-chef ihop med Affärsutvecklare
Förslagsrådet	100% av medarbetarna kan lämna förslag hit	Vid behov, rätt ofta	Utvärderas årligen av chefsgruppen och de som lämnat förslag	Görs löpande av HR-chef och affärsutvecklare.
ONE-träffar	100% av medarbetarna. Obligatoriska träffar	10 ggr per år	Görs av företagsledning efter varje gång med input från medarbetare	Utvecklas ständigt
VD/HR rundtur	Besöker alla avdelningar	Vart annat år	Utvärderas årligen av VD HR och ingår i fråga om tydliga mål och delaktighet i medarbetarenkäten	Utvecklas utifrån upplevda möten och resultat i enkät
Processen Kompetensförsörja	100% av medarbetarna har sina kompetenser framtagna och deltar	Nivåsättning kompetenser 2 ggr/år	Varje kompetensinsats utvärderas	Processteamet sammanställer och utvecklar processen utifrån utvärderingarna
Introduktionsprogram	100 % av nyanställda	1 g per år	Enkätutvärdering till deltagarna och en annan till aktuella chefer	Programmet görs om årligen utifrån input från utvärderingarna

Medarbetarenkät	100% av de anställda har svarat på enkäten i 5 år	1 g per år	Enkäten utvärderas inte i sig då den är samma för alla och vi vill jämföra oss med de bästa i branschen. Här utvärderar vi resultatet	Är lika år från år. Dock förbättras arbetssättet utifrån frågorna.
Medarbetarsamtal	100% har medarbetarsamtal	Minst 1 g/år	Mallen för samtalen utvärderas årligen av cheferna. Själva samtalet utvärderas av medarbetare och chef i slutet av samtalet	Mallen utvecklas vid behov. Själva samtalet kan utvecklas utifrån dialog medarbetare/chef. Utvärdering och förbättring är med som en del i mallen.
Lönemotiveringssamtal	100% har lönemotiveringssamtal	1 g per år	Hela löneprocessen utvärderas av cheferna och i medarbetarenkät utvärderas medarbetarnas uppfattning.	Processen finslipas varje år utifrån utvärderingar och omvärldsförändringar
Rekryteringsprocessen	Gäller 100% av medarbetarna	Löpande	1 g per år utvärderar vi de nyanställda och chefernas uppfattning av rekryteringsprocesen	Processen utvecklas löpande av HR-chef med hjälp av utvärderingarna
Prindit	Går ut ill 100% av medarbetarna. Ca 70% brukar svara varje vecka	Veckovis vår och höst	Utvärdering med leverantör och chefer sker en gång per år	Systemet utvecklas av leverantör med input från kunder som Mimer, Våra egna inställningar finslipas löpande utifrån utvärderingar

3.3 FÖLJER UPP MEDARBETARNÖJDHET OCH UTVECKLAR EN BRA ARBETSMILJÖ (40 P)

A. Beskriv hur ni skapar och utvecklar en bra arbetsmiljö som präglas av hälsa, säkerhet, motivation och medarbetarnöjdhet

Vårt arbetsmiljöarbete utgår från vår arbetsmiljöpolicy och vi är certifierade i arbetsmiljö enligt OHSAS 18 001 sedan juni 2018. Under 2020 går vi över till ISO 45001. På vårt gemensamma kontor finns en arbetsmiljöplansch uppsatt som visar och beskriver hur vi arbetar systematiskt med vårt arbetsmiljöarbete.

Arbetsmiljöpolicyn gås igenom och utvärderas årligen på ONE-träff med alla medarbetare, med företagsledningen och med styrelsen. Förbättringar görs därmed årligen vid behov. Arbetsmiljömål sätts årligen utifrån årliga riskbedömningar och dessa läggs in i Stratsys och är många gånger kopplade ner på medarbetarnivå.

Riskanalys i Stratsys, görs av alla medarbetare årligen och därutöver vid behov. Alla arbetsmiljöföreskrifter (AFS:ar) är genomgångna och risker utifrån dessa är utlagda på varje avdelning. Dessa värderas utifrån sannolikhet och konsekvens. Höga risktal hanteras med handlingsplan. Varje avdelning kompletterar om det finns ytterligare risker i deras vardag. HR leder detta arbete ute i grupperna. Aktiviteter läggs in i Stratsys och följs upp månatligen på APT. På detta sätt minskar olyckar på Mimer och det förebyggande arbetet stärks.

Handlingsplaner efter hälsoprofiler, alla medarbetare erbjuds återkommande hälsoprofiler. Ungefär 95 % brukar genomföra dessa. Livsstilssamtal hålls med hälsocoach i samband med hälsoprofilen och individuella handlingsplaner sätts för god hälsa. Uppföljning på handlingsplanen görs vid nästa hälsoprofil.

Delegering av arbetsmiljöansvar, tydliga delegeringar görs till närmaste chef. Utbildning ges till cheferna och möjlighet att returnera ansvaret. Utbildning i arbetsmiljö hålls vartannat år för chefer och arbetsmiljöombud.

Handlingsplan efter medarbetarenkät, enkäten går ut årligen och 100 % av medarbetarna har svarat 6 år i rad. Utifrån resultatet på enkäten görs en central handlingsplan och en per avdelning. Aktiviteterna läggs in i Stratsys och följs upp månatligen på APT. Så utvecklas medarbetarskapet fortlöpande på Mimer.

Handlingsplan efter årliga skyddsronder som genomförs av arbetsmiljöombuden på samtliga arbetsplatser. Samtliga medarbetare har ihop med chef svarat på frågorna i skyddsrondsprotokollet innan ronden. Utifrån avvikelser görs en handlingsplan som följs upp av företagsledningen. Aktiviteterna läggs upp i Stratsys. På detta sätts förbättras arbetsmiljöarbetet fortlöpande.

När en medarbetare upplever en fara i arbetsmiljön ska en tillbudsanmälan göras. Sker en olycka ska en arbetsskadeanmälan göras. Det är mycket lätt hos Mimer att via ONE-bromsen anmäla faror i arbetsmiljön. Detta gäller alla medarbetare. Säkerhetsansvarig och HR ska inom en vecka återkoppla anmälningar. Där vi kan se aktiviteter som minskar sannolikheten att olycka sker eller sker igen så görs en handlingsplan ihop med

skyddskommittén som består av representanter från arbetsgivare, facket och huvudskyddsombud. Arbetsmiljöombuden informeras. Aktiviteter följs upp av HR och Säkerhetsansvarig. På detta sätt utvecklas arbetsmiljöarbetet löpande.

Handlingsplan efter medarbetarsamtal, minst en gång per år hålls ett medarbetarsamtal mellan chef och medarbetare. En handlingsplan görs utifrån samtalet och dessa arkiveras hos HR vilket säkerställer att 100 % av medarbetarna får minst ett samtal per år. I samtalet tas arbetsmiljöfrågor upp. Ansvarig chef och medarbetaren själv är ansvariga för att följa upp att handlingsplanen genomförs.

Processen komptensförsörja, 100 % av medarbetarna träffas årligen för att gå igenom rollens kompetenser och göra en handlingsplan för att täcka ev. kompetensgap. Detta kan gälla arbetsmiljö. Men det är också viktigt för trivsel och hälsa att känna att man har rätt kompetens. Aktiviteterna i handlingsplanen läggs in i Stratsys och följs upp månatligen på APT och i företagsledningen. Om målen inte nås görs en analys och åtgärd.

Prindit enkät, varje vecka får 100 % av medarbetarna möjlighet att svara på en minienkät som tar 1–2 minuter att genomföra. Utifrån svaren får vi en temperaturmätning på hur organisationen mår. Detta görs under vår och höstterminen, inte över sommar och jul. Ungefär 70% brukar svara. Varje chef återkopplar resultatet för den egna avdelningen på APT och sätter in åtgärder där så behövs. Företagsledningen kollar resultaten för alla avdelningar 1 g/månad och kräver analys och åtgärd vid låga resultat, av ansvarig chef. Nedan under kapitel C ses ett resultatdiagram och frågorna, och större material kan fås på begäran. Resultatet per avdelning blir grönt, gult eller rött. Målet är att alla ska vara i grönt. Utifrån att följa resultatet så utvecklas varje avdelningsarbete med frågorna.

Uppföljning, varannan månad träffas skyddskommittén på Mimer. Då gås övertid per anställd igenom samt sjukfrånvaro per anställd. Alla tillbud och arbetsskador samt en laggenomgång för att diskutera hur lagar och regler kring arbetsmiljön förändras och också hur instruktioner för arbetsmiljön följs i organisationen. Utifrån dialogen utvecklas arbetsmiljöarbetet vidare.

Interna revisioner, under en tvåårsperiod har det genomförts interna revision på hela arbetsmiljöarbetet. Då verifieras att arbetsmiljöledningssystemet stämmer med verkligheten. Avvikelser rapporteras och gås då igenom på nästa kommande skyddskommitté samt på ledningens genomgång. Utifrån resultatet utvecklas arbetssättet med arbetsmiljön på Mimer.

Externa revisioner, årligen granskar också externa revisioner hur vi arbetar med arbetsmiljöfrågorna utifrån att vi ska få behålla vårt certifikat OHSAS 18 001/ ISO 45001. Utifrån avvikelsen utvecklas arbetsmiljöarbetet på Mimer.

Ledningens genomgång, två ggr per år så samlas företagsledningen kring arbetsmiljöfrågorna och en standardagenda som är upplagd för att passa certifikatet. Utifrån resultatet utvecklas arbetssättet med arbetsmiljön på Mimer.

B. Beskriv hur ni tar hänsyn till enskilda medarbetares förutsättningar och önskemål

En stor del av arbetsmiljön är kontorsmiljön och arbetssättet. I och med vår flytt till nytt kontor 15 januari 2020 har förutsättningarna förbättrats väsentligt. Nu arbetar vi aktivitetsbaserat med ett stort antal olika miljöer på kontoret. Det innebär att en medarbetare kan välja arbetsmiljö utifrån vilken arbetsuppgift den ska göra, med vem man ska jobba och utifrån hur man mår just den dagen. I miljön finns tysta platser, livliga platser och öppna landskap. Det finns ett otal platser som främjar samarbeten och möten. Dessutom möjliggör den digitala miljön att medarbetare kan sitta var som helt på kontoret, men också hemifrån.

Hälsan är en annan del som skiljer mellan olika medarbetare. I samtal med hälsocoach görs individuella planer där företaget är med och sponsrar förbättringsaktiviteter som Viktväktarna, familjeterapeuter eller vad som kan behövas. Det här gäller alla medarbetare och hälsosamtalen görs vart tredje år. Mimer har från 1 maj 2020 en ny typ av företagshälsovård som är inriktad på ett främjande arbete. När en medarbetare behöver prata med någon kring hälsa och arbetsmiljö så kopplas de direkt till ett team som arbetar med Mimers hälsa. Teamet består av en sjuksköterska och en hälsocoach som tar ett första samtal med medarbetaren och gör upp en plan för att nå individuella hälsomål. Sen har Mimer avtal med ett antal aktörer som kopplas in utifrån planens innehåll.

Då vi i skyddskommittén träffas varannan månad och går igenom varje medarbetares frånvaro så beslutas också om någon ska få en rehabplan, även om den inte är sjukskriven på lång tid, kan det förekomma mycket korttidsfrånvaro. Vi har alltid ett antal rehabplaner i främjande syfte för att förhindra sjukdom.

Vi gör personlighetsprofiler på alla anställda så cheferna vet vilka olika personligheter som finns på avdelningarna så man kan leda olika personer olika. Görs på alla medarbetare vid anställning och kan uppdateras vid medarbetarsamtalen vid behov. 2020 gås dessa igenom ihop med en grupp- och ledarutveckling ihop med Cent. Det innebär att alla får en förståelse för att olika personer behöver olika saker för att utvecklas och må bra. En del av arbetet handlar om individens nuläge och önskat läge. Kollegorna får insyn i varandras utvecklingsresor och stöttar varandra samt förstår varför det inte är lika för alla.

Genom att ha medarbetarsamtal varje år med alla medarbetare där medarbetarna utifrån en mall själva väljer vilka frågor de vill diskutera och får en individuell handlingsplan. 100% av medarbetarna har medarbetarsamtal och de görs minst en gång per år.

Kompetensförsörjningsprocessen ger alla medarbetare möjlighet att vara med och välja var man vill utvecklas inom utifrån de behov som finns. I övrigt finns följande att tillgå för att utgå från medarbetarens egna förutsättningar och önskemål; coacher till medarbetarna där behov finns. privata vårdgivare när det gäller kiropraktorer och massörer, gruppförsäkringar som livförsäkring, olycksfallsförsäkring, löneväxla valfritt belopp till pension och arbetsgivaren tillskjuter 8 % extra, flexibel arbetstid, byta ut sin semesterersättning mot fler semesterdagar, rikslunchkort, friskvårdsbidrag 1000:-/år, fri träning på Friskis och Svettis, subventionerad massage på arbetsplatsen 1 g/månad på arbetstid, fritt årskort på Member 24 vid träning minst fyra gånger per månad, subventionerad träning på Actic 75 % av avgiften mot att man tränar minst fyra gånger per

månad. Förmånerna gäller 100 % av medarbetarna. 31,2 timmar ledig tid kan tjänas in per år genom att individen tränar på fritiden 3 timmar i veckan. En förmån som fått genomslag i massmedia runt hela världen och vi har bland annat deltagit i TV4 morgonprogram. Gäller 100 % av medarbetarna.

Vi erbjuder också sedan 2019 minskad arbetstid enligt 80/90/100 modellen, med syfte att erbjuda äldre arbetstagare minskad arbetstid är att öka förutsättningarna för äldre anställda att kunna arbeta till pensionsavgång och/eller att underlätta vid framtida generationsväxling. Tillsvidareanställda som arbetar heltid erbjuds att minska sin arbetstid från 100 % till 80 % och få 90 % av sin heltidslön. Den tjänstepensionsgrundande lönen är oförändrat 100 % av lönen före arbetstidsminskningen.

C. Beskriv hur ni identifierar nöjdhet och prestation hos varje medarbetare och förbättrar deras situation

Vi har ett nära ledarskap med högst 10 personer per chef /teamledare vilket gör att det syns om personer inte mår bra. Genom de årliga medarbetarsamtalen för samtliga medarbetare identifierar vi också missnöjda eller lågpresterande medarbetare. Vart tredje år gör vi hälsoprofiler där vi mäter genom enkät hur medarbetarna mår, genom att följa upp sjukfrånvaro.

Veckovis görs Prindit digitala enkäter med 16 snabbfrågor, som presenteras individuellt men också på aggregerad nivå för avdelningen och företaget. Vid behov sätts handlingsplaner in som följs upp löpande. Ledningsgruppen går månatligen igenom så ingen avdelning befinner sig i rött i Prindit. Varje chef går också igenom sitt resultat veckovis. Även varje individ får möjlighet att reflektera veckovis utifrån sin egen utveckling. Verktyget ger tips för chef och medarbetare ifall något behöver förstärkas.

Då vi årligen deltar i Great Place to Work med vår medarbetarenkät, samt en beskrivning av hur vi arbetar med HR-arbetet i företaget, så får vi en bedömning av hur medarbetarna mår generellt varje år och som jämförs med de bästa i Sverige. Mimer har varit bland de tio bästa de senaste åren och rönt stor uppmärksamhet. Då detta är ett av våra huvudmål, att komma på prispallen i GPTW år 2020, så fokuseras på att identifiera nöjdhet och engagemang (som leder till prestation) hos varje medarbetare.

Vår lönemodell där vi har motiveringssamtal med varje medarbetare årligen sätter varje medarbetare i en matris utifrån hur de presterat de senaste 12 månaderna samt hur väl de levt företagets värderingar där Engagemang är en av tre parametrarna. Vår lönemodell placerar också medarbetarna i tre olika löneintervall per roll. Intervall tre som är det lägsta ges till personer som inte presterar och där görs också handlingsplan ihop med chef för att förändra situationen.

Skulle en medarbetare inte alls trivas hos oss har vi också rutiner för hur vi hjälper personer vidare till andra jobb. Vi har vår egen arbetsmarknadsinsats Jobbpunkt Mimer som coachar och vi har ett samarbete med Stark och Partner. Detta händer dock väldigt sällan.

D. Beskriv hur ni mäter resultatet av arbetsmiljöarbetet

Vi är certifierade enligt ISO 45001. Certifikatet visar att vi har ett systematiskt arbetsmiljöarbete i alla våra verksamheter.

Deltagande i Great Place to Work årligen och har gjort i sex år. De som kommer på listan här anses vara Sveriges bästa arbetsgivare. 25 företag får plats på listan. Mimer har legat bland de tio bästa de senaste fem åren och målet är att vara ”topp 3” år 2020. 100 % av medarbetarna har svarat på enkäten de senaste sex åren. På det sättet visar vi på höga resultat även i jämförelse med ledande organisationer. (Diagr 10). Förbättringsområden för att stärka GPTW är för år 2020 arbetssätt, värderingar, ledarskap och samarbeten. (Diagr 11, 12, 13, 14)

Prindit-mätningarna som vi gör februari-maj och september-november varje år varje vecka. Här delas resultatet in i rött, gult och grönt. Målet hos Mimer är att ingen ska vara i rött. Enkäten har använts sedan våren 2017.

Sjukfrånvaro. Målet är att ha en sjukfrånvaro under 3,5 %. (Diagr 18, 19). För att lyckas med det arbetar vi med individuella handlingsplaner för alla som har hög frånvaro. Vi har en friskvårdsaktivitet som innebär att man får träna upp till tre timmar i veckan hemma, och arbetsgivaren betalar igen 30 % av den tiden i ledig tid. Vi tar under 2020 fram ett nytt koncept för företagshälsovård som blir mycket mer knytet till oss. Vi jobbar sedan 2019 med något vi kallar 80-90-100 som erbjuds alla som är 62 år och över. Det innebär att dessa personer får möjlighet att jobba 80 %, få 90 % i lön och 100 % inbetald tjänstepension. De flesta av företagets 62 åringar och uppåt har hakat på den överenskommelsen. Nu har vi ändå haft något ökad sjukfrånvaro under 2019 och följer med spänning de nya aktiviteternas påverkan på utfallet.

E. Beskriv hur ni mäter resultatet av nöjda medarbetare

Företaget har filosofin att nöjda medarbetare är engagerade medarbetare. Och engagemang ger prestation vilket ger goda resultat inom alla områden. Hos oss är visionen 2020 att bli Sveriges bästa bostadsbolag och det mäter vi genom 4 mål:

Lönsamhet, Nöjd Kund Index, USK, Great Place to Work.

Genom att följa utvecklingen i ovanstående områden mäter vi indirekt hur nöjda medarbetare vi har. Konkret mäter vi även nöjdheten genom medarbetarenkäten Great Place to Work enligt ovan. Vi följer index på en fråga särskilt utifrån nöjdhet och det är ”Jag skulle rekommendera min arbetsplats till andra”. Här har vi mycket goda värden med 97% jämfört med de 25 bästa som har 95% i medel. Dessutom mäter vi Prindit varje vecka vår och höst.

F. Beskriv i vilken omfattning ni tillämpar de arbetssätt som behandlas i A–E och G

Tillämpningen är beskriven i punkterna ovan.

G. Beskriv hur ni följer upp, lär och förbättrar de arbetssätt och tillämpningar som behandlas i A–F

Arbetssätt	Utvärdering	Förbättring
Arbetsmiljöpolicyn	Utvärderas och uppdateras av ledningsgrupp och styrelse årligen	Utifrån förändringar i verksamheten eller omvärlden uppdateras policyn
Mål och risker i Stratsys	Utvärderas med mätetal om hur målen nås och aktiviteterna genomförs	Då målen inte nås i Stratsys också gällande aktiviteter utförda i tid, så görs en analys och åtgärder sätts in.
Hälsoprofiler	Arbetssättet med hälsoprofiler utvärderas av HR vart tredje år. Hur många deltar, hur många tar tag i sin situation efteråt.	Utifrån utvärdering görs förändringar. 2016 startade Mimer en egen typ av profiler ihop med hälsocoach då livshjulet gås igenom och scanning av kroppen görs. Nu får medarbetarna välja denna form eller traditionell hälsoprofil hos företagshälsovården. Valet är en utvärdering i sig. 95% väljer Mimers egen lösning. 2018 startades en friskvårdssatsning med träning hemma och ersättning i ledig tid, då vi såg att sjukfrånvaron ökade. Den följdes upp av hälsoprofilen. 2020 startar vi en ny typ av företagshälsovård för att nå lägre sjukfrånvaro och mer främjande arbete då kommer hälsoprofilen omarbetas utifrån det arbetet.
Skyddsronder	Utvärderas årligen av arbetsmiljöombuden efter genomförd rond.	Förbättringar görs år från år. Bland annat uppdateras skyddsrondsprotokollet vare år samt ett fokusområde för ronden sätts årligen.
Medarbetarenkät	Enkäten utvärderas inte i sig då den är samma för alla och vi vill jämföra oss med de bästa i branschen. Här utvärderar vi resultatet	Är lika år från år fram till 2020. Det är eftersom enkätresultatet är en del av målen till 2020. Under 2021 ska vi utvärdera enkäten och omvärldsspana för att ev. byta enkätmetod.

Processen Kompetensförsörja	Varje kompetensmöte utvärderas	Processteamet sammanställer och utvecklar processen utifrån utvärderingarna. Stora förändringar i processen till 2020 genomförs utifrån utvärderingar. Det handlar om att få ledarskapet med engagerat i processen och omvärldsspaningarna mer genomarbetade. Bl a. kommer en kompetensdag genomföras under 2020 där en avdelnings medarbetare delar upp sig på olika föreläsningar som hålls i huset (c: a 10 olika) som handlar om framtiden. De träffas sedan i direkt anslutning till detta och gör sina omvärldsanalyser tillsammans.
Medarbetarsamtal	Mallen för samtalen utvärderas årligen av cheferna. Själva samtalet utvärderas av medarbetare och chef i slutet av samtalet	Mallen utvecklas vid behov. Själva samtalet kan utvecklas utifrån dialog medarbetare/chef. Utvärdering är med som en del i samtalet
Lönemotiveringssamtal	Hela löneprocessen utvärderas av cheferna och i medarbetarenkät utvärderas medarbetarnas uppfattning.	Processen finslipas varje år utifrån utvärderingar och omvärldsförändringar
Prindit	Utvärdering med leverantör och chefer sker en gång per år	Systemet utvecklas av leverantör med input från kunder som Mimer, Våra egna inställningar finslipas löpande utifrån utvärderingar. Utifrån forskning och utvärdering ändrades antal frågor från 11 till 16 under 2020.
Friskvårdsförmåner	Utvärderas vartannat år genom enkät till medarbetarna från friskvårdsombuden samt genom årlig medarbetarenkät med frågan: Vi har bra och anpassade förmåner på den här arbetsplatsen	Det finns en grupp friskvårdsombud som träffas varannan månad och går igenom friskvårdsaktiviteter, anordnar extra satsningar och årligen en friskvårdsdag. De utvecklar friskvårdsutbudet löpande. De gör också enkäter bland medarbetarna vart annat år för att utvärdera förmånerna samt varje år

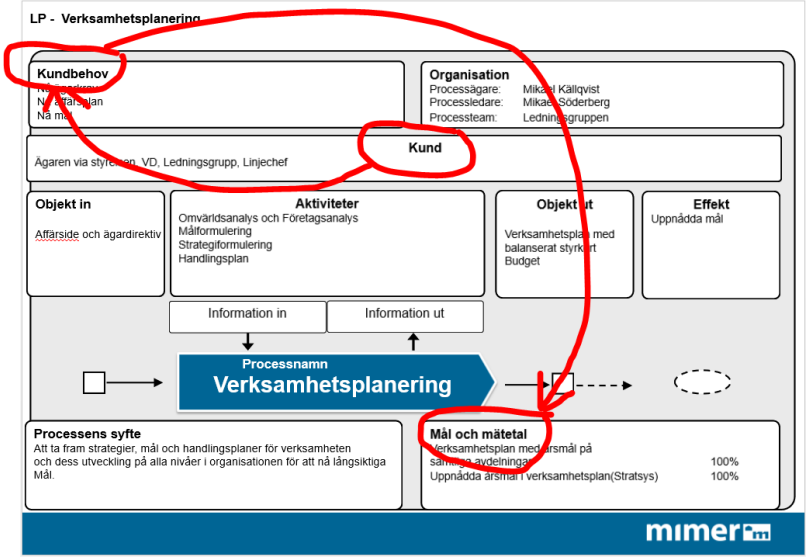
		i den årliga medarbetarenkäten med frågan; Vi har tillgång till bra förmåner. Svarsindex 2020: 99% tyckte att vi hade mycket bra eller bra förmåner. 2019 när HR gjorde riskanalyser med varje avdelning gjorde vi också friskanalys för att gå igenom förmånerna och få respons på ev. utveckling.
Individuella rehabplaner	Alla medarbetare som har hög korttidsfrånvaro får ett samtal med HR och närmsta chef kring det. Där behov finns går vi in och gör en rehabplan i främjande syfte. Vi mäter sedan sjukfrånvaron för att utvärdera på person-nivå.	Där vi inte ser att sjukfrånvaron går ned gör vi nya insatser i ny rehabplan.
Arbetsmiljöcertifieringen	Utvärderas av både interna och externa revisorer. Internt var 18:e månad och årligen av certifieringsorgan.	Avvikelser mot standard åtgärdas.
Ledningens genomgång	Utvärderas efter varje tillfälle. Ledningsgruppen diskuterar upplägg och resultat	Utifrån utvärderingen genomförs förbättringar till nästkommande genomgång

4. VERKSAMHETENS PROCESSER (100 P)

4.1 ETABLERAR PROCESSER (30 P)

A. Beskriv hur ni utifrån kundernas och intressenternas behov, krav, önskemål och förväntningar definierar processerna samt behovet av styrning

Processerna beskrivs som huvud-, lednings- och stödprocesser med ett antal underliggande nivåer. Huvudprocesserna, stöd- och ledningsprocesser utgår från affärsidén och definieras och etableras utifrån behovet i företagets verksamhetsplan och blir på sådant sätt prioriterade utifrån företagets långsiktiga fyra affärsmål som är NKI, GPTW, USK och Lönsamhet. För 2021 tillkommer det 5:e perspektivet ekologisk hållbarhet.



Under 2020/21 utvecklas en ny process under tiden den tillämpas, ”Stadsdelsutveckling”, för att bättre arbeta med social hållbarhet i våra stadsdelar. Samtliga processer definieras och kartläggs med hjälp av SIQ processmodell som bygger på PDCA-cirkeln och ritas i Visio och publiceras i Ledningssystemet, där all nödvändig dokumentation kopplas till respektive aktivitet med hjälp av metadata. Avgränsningar, kund, kundkrav och förväntan samt mätetal och mål sätts i samråd med respektive processägare som är en del av företagets ledningsgrupp. Detta framgår av respektive processpecifikation som är ett dokument på en sida (se exempel för processen Verksamhetens planering). På sådant sätt tydliggörs processledarens uppdrag och utvecklingen sker baserat på de mål som har till uppgift att ge kundtillfredsställelse. (Se tabell 5.1 sid 57).

Kunder och intressenter samt deras uttalade och outtalade krav och förväntan nu och i framtiden identifieras i samtal mellan processägare och processledare. Som underlag används processägarens kunskap från de omvärldsorienteringar som görs inför den årliga genomgången vid processen verksamhetens planering, dagliga kundmöten i bostadsområdena, dagliga möten på kundcenter samt den fritext som lämnas på enkäter.

B. Beskriv hur ni förebygger problem, avvikelser och risker

Risker

Det genomförs årlig riksinventering på alla avdelningar med hjälp av alla medarbetare som aggregeras till överliggande nivåer. Riksinventeringen är även integrerad med styrelsens internkontroll och innehåller ett antal fördefinierade riskområden som finans, arbetsmiljö, system, omvärld, legala krav. Utifrån de risktalen prioriteras och genomförs åtgärder för att reducera sannolikhet eller konsekvens. Risktal som placerar sig i gröna fältet ska vi inte arbeta med, de gula får vi ta fram planer för och de röda måste det ageras på omgående.

Avvikelser

De flesta processer har mätetal integrerade med linjen som följs upp regelbundet av processledare. Vid avvikelser på utfall i relation till målvärde skrivs en kort analys som beskriver varför avvikelsen uppstått och en åtgärd på vad som görs för att korrigera.

Avvikelser som noteras i verksamheten sänds till respektive processteam som hanterar den. Oftast har den redan lösts reaktivt, men diskussioner förs där hur den ska förebyggas på sikt. Exempel på det är arbete i processen Lyckad inflytt.

C. Beskriv hur ni, när problem, avvikelser och risker uppstår, utreder grundorsaken, vidtar åtgärder samt förvissar er om att problemen är lösta

Registrering

I ledningssystemet finns knapp/funktion för Avvikelsehantering, och systemet utgör en del i SharePoint 365. Vi rapporterar där avvikelser identifierade från interna revisioner, medarbetare och leverantörer.

Mottagande och analys

I systemet är det förbestämt vem som är mottagare av avvikelsen baserat på vilken process eller kriterier i ISO standarden avvikelsen kodas på. Mottagaren analyserar vad avvikelsen beror på och vad som ska göras åt den och när. Vi har under året tränat delar av organisationen under en kvalitetsdag i 5-varför och fiskbensanalyser för att få bättre grundorsaksanalyser och bättre åtgärder.

Stänga avvikelse

Avvikelsen stängs när åtgärden bedöms ha gett avsedd effekt.

För de övriga alternativen under ONE bromsen finns motsvarande analys och åtgärd

D. Beskriv hur ni utvecklar processer som levererar ett förutsägbart resultat

För att skapa ett stabilare resultat på processernas utfall har vi sedan hösten 2017 arbetat med dokumentation och tydliggörande av vad och hur processerna ska utföras. För att

visa prioriteringen och att fokusera hade företaget som mål att 200 nya instruktioner skulle vara framtagna och implementerade under 2018, vilket vi uppnådde.

Det har skapats processteam i alla processer med ansvariga som är tvärfunktionella där samtal och diskussioner förs om bästa sättet att utföra leveransen på. På sådant sätt identifieras eventuella varianser och gruppen har mandat att enas om ett arbetssätt och beskriva det.

Vi är sedan 2018 certifierade enligt OHSAS 18 001 för arbetsmiljöledning (år 2020 konvertering till ISO 45001), och sedan 2019 certifierade enligt ISO 14 001 för miljöledning och ISO 50 001 för energiledning. Det säkrar också stabila processer som förutsätts leverera ett förutsägbart resultat inom ramen för certifieringen. Certifieringarna har mål som mäts regelbundet för att uppnå ett förutsägbart resultat.

E. Beskriv hur ni leder processerna så att ni kan förändra dem vid behov

Processerna leds och styrs genom sina respektive mätetal som är kopplade mot kundbehov och verksamhetsplan. Respektive processteam träffas regelbundet och genomför sina möten baserade på en standardagenda där de ser på processens resultat, avvikelser, förbättringsförslag mm och utifrån det vidtar åtgärder som processförändring, utbildning eller annat nödvändigt för att nå mål. Processteamen har i dag fått ett stort mandat från VD att genomföra de förändringar som anses nödvändiga för att upprätthålla en effektiv och kvalitetssäkrad leverans till kund.

F. Beskriv hur ni mäter resultatet av processerna

Alla våra resultat som har samband med verksamhetsplanen, vilket inkluderar processernas resultat redovisas i vårt strategisystem Stratsys som har funnits sedan 2016 och är ett stödsystem för vår process verksamhetens planering. Mätetalen är integrerade mellan både linje och process och är nedbrutna från bolagets övergripande gemensamma mål till lokala mål på avdelningen, processen eller gruppen samt aktiviteter på individnivå. Uppföljning sker månatligen i ledningsgrupp, APT, processledare och processägarforum. Mätetalens frekvens varierar från månad, kvartal, tertial eller år. (Se tabell 5.1 sid 57).

G. Beskriv i vilken omfattning ni tillämpar de arbetssätt som behandlas i A–F och H

Omfattning framgår av texten i A-F och H.

H. Beskriv hur ni följer upp, lär och förbättrar de arbetssätt och tillämpningar som behandlas i A–G

Processägarforum är numera ett separat möte, integrerat i ledningsgruppens ordinarie möte. Vi har utvärderat mötesformen årligen och sett att effekten har varierat och inte gav det fokus som var nödvändigt för att nå våra långsiktiga mål år 2020. Processägarforumets syfte är att tillse processutvecklingen i ett strategiskt perspektiv har den utveckling som är förväntad enligt målen, arbetssätten och integrationen.

Processen interna revisioner går regelbundet igenom processerna enligt en fastställd plan, och utvärderar på det sättet tillämpningen och initierar förslag till förbättringar. Under 2019 valde vi att fokusera mer på våra tre nya standarder inom miljö- energi- och arbetsmiljö då vi blev certifierade. Från år 2020 växlar vi succesivt åter upp till hela processer, med fokus på de prioriterade i internkontrollens plan. Från 2021 återigen samtliga processer. (Se tabell 5.1 sid 57).

Det görs årligen en verksamhetsbeskrivning enligt USK som organisationen utvärderar, analyserar och tar fram nya strategier ifrån. Utvärdering och strategier är indata till årlig verksamhetens planering. (Diagr 30).

Ledningsgruppen följer månatligen processmätetalet ”Systematiska möten i samtliga processteam” i Stratsys och vidtar åtgärder efter att det gjorts en avvikelseanalys. På dessa sätt lär vi oss vad som fungerar och vad som ger störst effekt för framdrift. (Diagr 15).

4.2 FÖRBÄTTRAR PROCESSER (70 P)

A. Beskriv hur ni utifrån kundernas och intressenternas behov, krav, önskemål och förväntningar arbetar med att stimulera ständiga förbättringar

Vi använder oss av en agenda för processteamsmöten där diskuteras målen, förbättringsförslag och framdrift samt prioriteras och initieras förbättringar. Processteamen har i dag fått ett stort mandat från VD att genomföra de förändringar som anses nödvändiga för att upprätthålla en effektiv och kvalitetssäkrad leverans till kund. Avvikelsehantering från medarbetare, kunder, leverantörer och interna- och externa revisioner är också informationskällor för att initiera och prioritera förbättringar. Interna revisionerna till exempel genererar 130 förbättringar per år.

B. Beskriv hur ni utifrån kundernas och intressenternas behov, krav, önskemål och förväntningar arbetar med att stimulera innovation av mer omfattande karaktär

Vi använder oss av Förslagsråd och vid behov Nytänkandeverkstad som båda beskrivs under kapitel 3.2 Främjar kreativitet och delaktighet punkt A, samt kapitel 4.2 Förbättrar processer pkt D.

C. Beskriv hur ni jämför er med konkurrenter och ledande organisationer i syfte att utveckla och förbättra verksamheten

Vi medverkar som medlemmar i SIQ Intressentförenings aktiviteter, studiebesök och föreläsningar då det varit vårt val att denna väg få tillgång till erkända förebilder inom kvalitetsutveckling och på det sättet använda oss av nya insikter och kunskap i processteamen. Till exempel har vi besökt C2 samt Internetstiftelsen för att ta del av hur de arbetar med kvalitetsutveckling samt deras verksamhetsbeskrivning.

Under 2018 genomförde vi Mimers kvalitetsdag, där vi bjöd in förebildsorganisationer och forskare för att ta del av aktuell forskning. Senast bjöds Lars Nilsson VD C2 Management AB och Åsa Rönnbäck Forskningschef på SIQ in för att till samtliga chefer, processägare, processledare, processteamsmedlemmar och internrevisorer förmedla ny kunskap.

Vi är medlemmar i Eurhonet som är ett nätverk för allmännyttiga bostadsföretag i Europa. Utifrån Eurhonet har den svenska motsvarigheten SKY bildats, där Mimer och ett antal andra fastighetsbolag från Sveriges allmännytta, tidigare SABO ingår. Gruppen träffas några gånger per år för att tillsammans bland annat diskutera hållbarhet, samhällsutveckling, forskning och teknikutveckling.

Vi har sedan 2018 ett nybildat kvalitetsnätverk inom ramen för det stora SKY-nätverket, där förutom vi, Uppsalahem, Familjebostäder Stockholm, Öbo, Vätterhem, Helsingborgsbostäder och några till deltar. Gruppen träffades två gånger 2018 och en gång under 2019.

D. Beskriv hur ni involverar ledare och medarbetare i förbättringsarbetet.

Varje process har processledare som träffar sitt processteam regelbundet, där görs analys, förbättringsförslag tas fram och arbetet prioriteras. Arbetet sker baserat på en standardagenda för att säkerställa likartat arbetssätt och säkerställa att det relativt nya arbetssättet under 2018 kommer på plats. Processteamen engagerar 1/3-del av organisationens medarbetare och möten sker regelbundet med olika frekvens beroende på vilken process det är. Till exempel träffas processteamet för huvudprocessen ”Hyra ut” var sjätte vecka, medan processteamet för ”interna revisioner” träffas varje tertial. Antalet loopar i processen och mängden kunder avgör frekvensen på mötena. Utöver processteamen har vi nytänkandeverkstad som en metod, där vi kan lyfta ett område som behöver få ett nytänk/innovation. År 2018 initierades nytänkandeverkstaden baserad på

kundenkäten där hyresgästerna satte ett lägre betyg på upplevelsen av gemensamma tvättstugor.

Vi genomför 2019 det vi kallar för ”Kunda”. Alla medarbetare jobbar i par under året (76 par) och sätter sig i kundens perspektiv och kritiskt granskar vår organisation och föreslår åtgärder för vad de skulle vilja göra. Det lämnas som förbättringsförslag och hanteras i process och organisation efter typ. Det ger medarbetarna nya perspektiv och organisationen många förbättringar.

E. Beskriv hur ni prioriterar vilka förbättringar och innovationer som ska införas i verksamheten

Sedan 2019 har Mimer en Utvecklingsenhet som ansvarar för att ta fram och följa Mimers digitaliseringsstrategi. Hålla ihop och visualisera Mimers projektportfölj samt prioritera projekten inom ramen för tillsatta resurser. De ansvarar också för uppföljning av att projekten följer tillsatta resurser och tidsplan samt visualisera avvikelser. De ska också skapa innovation och testa utan att alltid uppnå effektresultat, se även lärandet som ett resultat.

F. Beskriv hur ni inför förbättringar och innovationer i verksamheten

ONE-bromsen med förbättringsförslag från hela organisationen som lämnas till berörd linje/process, beslutas och implementeras med reviderad process alt nya instruktioner.

Processteam som genomför mindre förbättringar och innovationer som en del av vårt strukturerade ständiga förbättringsarbete som drivs i processen. Processteamen träffas regelbundet enligt en egen frekvens per process som finns beskrivet i Lobbyn.

Språngvis processutveckling i projektform för de större förbättringar och innovationer som Processägarforum/Företagsledning har beslutat vara nödvändiga för utvecklingen kommande året baserat på verksamhetsplanen, i år fem sådana projekt.

G. Beskriv hur ni säkerställer att förbättringar och innovationer leder till avsett resultat

Om det är en förändring i linjen mäter aktuell chef att förändringen ger resultat i den eller de mätetal i Stratsys alt Pulsarbetet som är relevant. Annars genom processteamen som avgör om förbättringen gett resultat.

H. Beskriv i vilken omfattning ni tillämpar de arbetssätt som behandlas i A–G och I

Omfattning framgår ovan.

I. Beskriv hur ni följer upp, lär och förbättrar de arbetssätt och tillämpningar som behandlas i A–H

Vi följer upp att processteamen genomför sina planerade förbättringsmöten, och att avvikelser korrigeras och stängs, samt att det görs avvikelseanalyser på mätetal som avviker. Processägarforum följer månatligen upp att processteamen/förbättringsmötena genomförs. (Diagr 15).

Processägarforum utvärderar sig självt en gång per år genom att ifrågasätta framdrift och mötesform.

Nätverksträffar och studiebesök diskuteras igenom i efterhand och idéer och förbättringar tas om hand till exempel i vår process för verksamhetens planering.

ONE-bromsen redovisas på ledningens genomgång för de certifierade systemen, och följs upp av extrena revisorer med avseende på avvikelser och antal.

Processernas tillämpning och resultat granskas också via interna revisoner enligt fastställd plan, och avvikelser tillsänds processledare. För två processer ”Bygga nytt” samt ”Inköp” följs de även upp och analyseras via styrelsens internkontrollprogram.

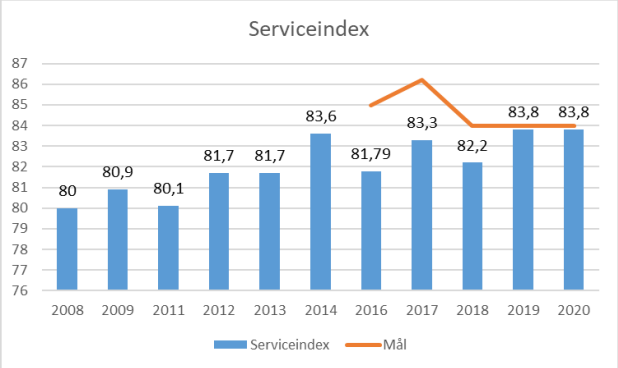
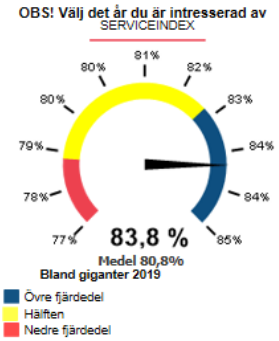
Den årliga verksamhetsbeskrivningen enligt USK och den utvärdering som görs utgör också en analys, där förbättringar tas fram och beslutas vid verksamhetens planering. Det är detta som gjort att fem processer i år blivit föremål för språngvis utveckling i projektform.

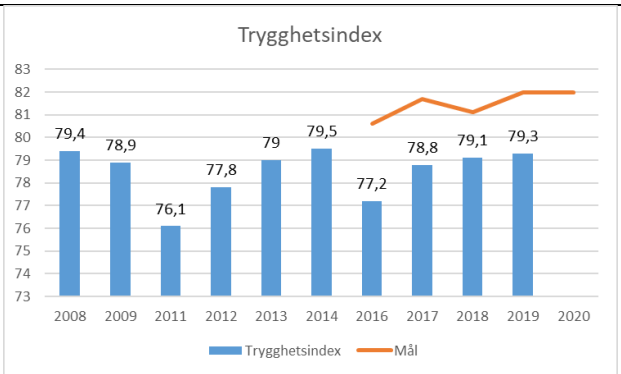
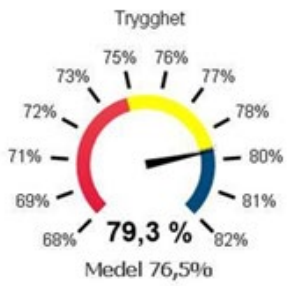
5 RESULTAT (500 P)

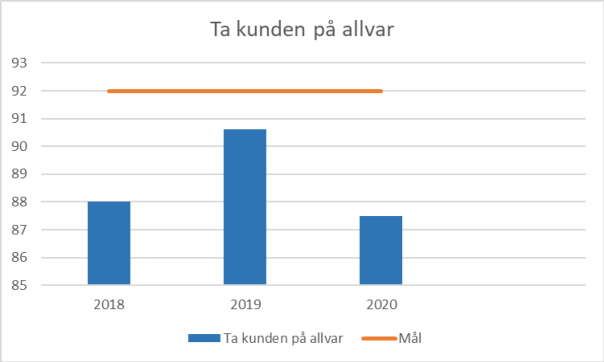
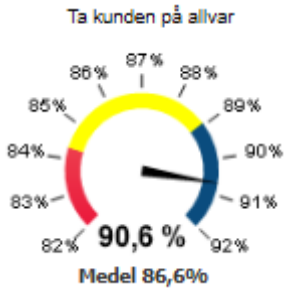
5.1 RESULTAT — KUNDER OCH INTRESSENTER (100 P)

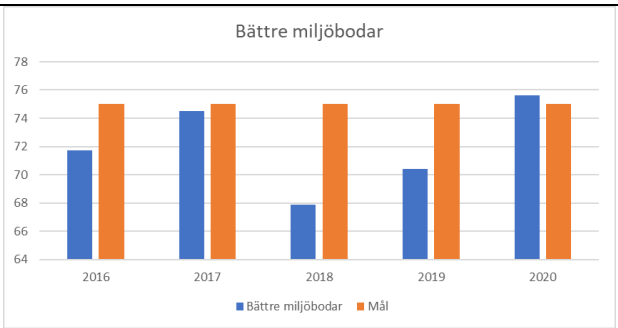
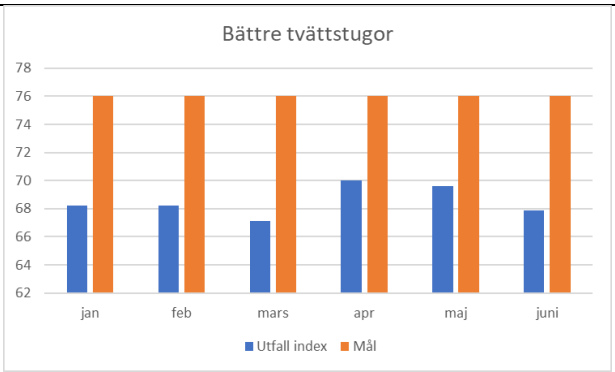
Diagr	Resultat och mål	Härledning och intressent	Kriterier
	Få kundkristallen	Övergripande mål	
1	Serviceindex NKI	Hyresgäst bostad	1.4 A 2.1 J 3.2 F
2	Trygghetsindex	Underliggande och påverkar Serviceindex NKI, Hyresgäst bostad	
3	Ta kunden på allvar	Underliggande och påverkar Serviceindex NKI, Hyresgäst bostad	
4	Hjälp när det behövs	Underliggande och påverkar Serviceindex NKI, Hyresgäst bostad	
5	Bättre miljöbodar	Underliggande och påverkar Serviceindex NKI, Hyresgäst bostad	
6	Bättre tvättstugor	Underliggande och påverkar Serviceindex NKI, Hyresgäst bostad samt student	

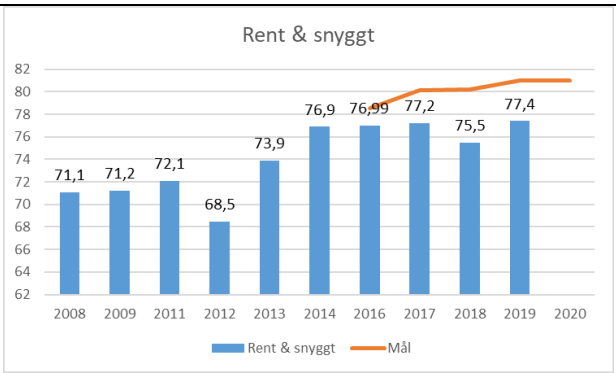
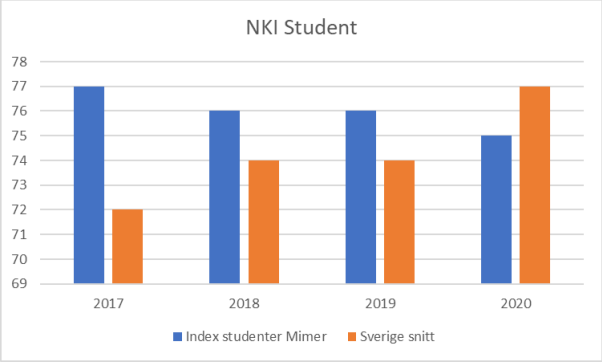
7	Rent och snyggt	Underliggande och påverkar Serviceindex NKI, Hyresgäst bostad	
8	NKI student	Hyresgäst student	1.4 A
9	Attityden till hyresrätten	Ägare/V-ås Stad	1.4 A

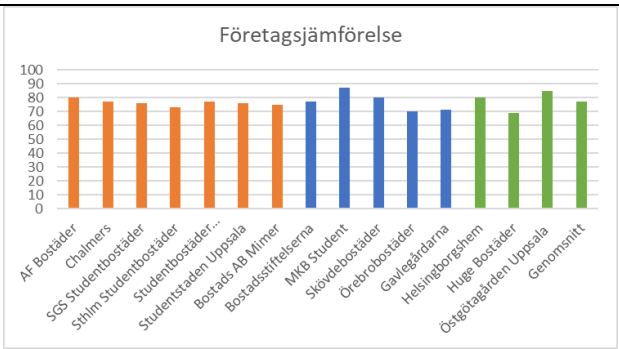
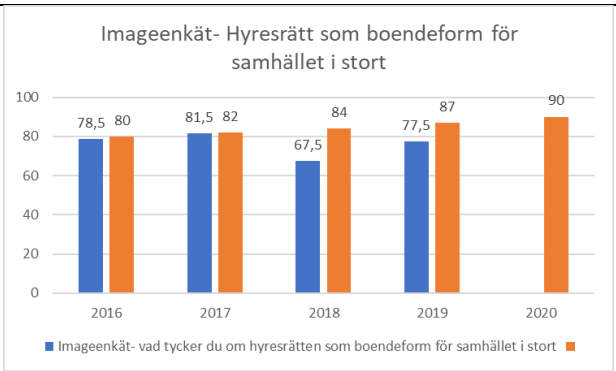
1	  *Streckad linje föregående årsresultat.*	**Vår utveckling över åren och vårt mål:** Kundindex är för oss samma som serviceindex. Målet för serviceindex har reviderats under ett antal år i samråd med AktivBO (mätorganisationen) efter simuleringar i relation till branschledande vad som behöver göras för att nå mål 2020. Inför 2018 omformades målet från att uppnå index på 90 år 2020 till att istället få kundkristallen (vara bäst). Målet sätts då utifrån segrarens högsta värde föregående år. **Jämförelse med andra:** Vi jämför oss med andra fastighetsbolag med mer än 9000 lägenheter via Aktiv Bo som är den organisation som genomför de årliga mätningarna för branschen. Vid de analyserna kan vi se att vårt Kundindex (Serviceindex) ligger på den övre fjärdedelen av samtliga jämförbara företag. Det visar att minst 75% av deltagande organisationer har lägre värden än oss på Serviceindex och att de 25% som ligger i toppen ligger tätt i indexvärde mellan 83–85 %. Vårt serviceindex 83,8 är med andra ord väldigt högt i jämförelse med hela branschen och vi kom på 3:e plats. Vi tappade en enhet 2018 vilket kan härledas till att vi började ta betalt för samtliga parkeringsplatser i

		bostadsområdena och även nu hyr ut dessa. Enligt AktivBo,s analyser låg det som en ”blöt filt” över samtliga värden, och är vanligt vid liknande åtgärder.
2	  *Streckad linje föregående årsresultat.*	**Vår utveckling över åren och vårt mål:** Underliggande mätetal som påverkar den totala NKI, och som vi valt att arbeta med. Målen har reviderades efter genomgången 2018 med AktivBO när simuleringar gjordes för målet 2020, samt för att rekonstruera den utvecklingstrappa som behöver göras de kommande åren. Det högsta uppmätta värdet i branschen på Trygghetsindex är 83 varför vi väljer det som vårt mål. Utvecklingen är positiv sedan 2016, med ny organisation med Trygghetsvärdar, Övervakade parkeringar, Trygghetsvandringar och ett stort socialt arbete i utsatta områden Nedgången 2016 kunde ses i hela Sverige. **Jämförelse med andra:** Vi har valt att arbeta med trygghet som är en delfråga i kundindex. Vårt resultat i jämförelse med andra organisationer visar att vi ligger på den övre fjärdedelen, vilket visar att 75 % av de övriga organisationerna har lägre index än oss. Vi har ett bra resultat med 79,3 Blått = Övre fjärdedelen av deltagande organisationer Gult = Hälften av organisationerna Rött = Nedre fjärdedelen

3	 	**Vår utveckling över åren och vårt mål samt jämförelse med andra:** Underliggande mätetal som påverkar den totala NKI, och som vi valt att arbeta med. Vårt resultat 2019 på 90,6 är en stor ökning från föregående års 88 och vi ligger långt upp i den övre fjärdedelen. Förklaringar är bland annat vår felanmälan, Trygghetsvärdar och vårt sociala arbete. Målet för oss är det högsta uppnådda värdet 92 för deltagande organisationer. Just nu för 2020 ligger resultatet på 87,5 vilket är en direkt följd av åtgärder vidtagna för Covid 19, där vi ej utför åtgärder i lägenhet som inte är akuta. Blått = Övre fjärdedelen av deltagande organisationer Gult = Hälften av organisationerna Rött = Nedre fjärdedelen
4		**Vår utveckling över åren och vårt mål samt jämförelse med andra:** Underliggande mätetal som påverkar den totala NKI, och som vi valt att arbeta med. Vårt resultat på 90 är betydligt högre än vad någon organisation uppnått tidigare och vi är där bäst i branschen. Förklaringar är bland annat vår felanmälan med servicelöften och vårt kundcenter som hjälper till med frågor plus och tillval förutom uthyrning. Mål 89.
5		**Vår utveckling över åren och vårt mål:** Underliggande mätetal som påverkar den totala NKI, och som vi valt att arbeta med.

		Vårt mål är att inte understiga 75. Vårt och andra fastighetsägares värden nationellt sjönk drastiskt 2018. Vi har därför fokuserat senaste året på miljöbodar vilket syns i resultatet. Bland annathar vi knackat dörr med kampanjer för att informera familj för familj, språkstöd med tolkar och informationsmtrl på flera språk, rustat upp miljöbodar och tydliggjort den invändiga informationen med färgsättning, organiserat om med miljövärdar som arbetar med områden och miljöbodar med sämre resultat. Vi samarbetar också med Vafab om information och placering av fraktioner i miljöbodar baserat på beteendemönster. Våra egna löpande veckovisa besiktningar visar på stor förändring i de flesta områden
6		**Vår utveckling över året och vårt mål:** Underliggande mätetal som påverkar den totala NKI, och som vi valt att arbeta med. För 2020 infördes ett nytt mätetal för tvättstugor och på sådant sätt påverka kundens totala upplevelse av oss som hyresvärd. Siffrorna har stabiliserat sig på en lite högre nivå per månad. Program framtaget för hur tvättstugorna ska åtgärdas och arbetet påbörjas under året.
7		**Vår utveckling över åren och vårt mål:** Underliggande mätetal som påverkar den totala NKI, och som vi valt att arbeta med. Målet för kundindex har reviderats efter senaste genomgången år 2018 med AktivBO samt att vi ändrade

	 *Streckad linje föregående års resultat.*	målen 2018 inför 2019, 2020 för att motsvara ledande organisations värden. Målet är det högsta uppnådda värdet någon organisation har på 81% **Jämförelse med andra:** Vi har också valt att arbeta med rent & snyggt som är en delfråga i kundindex/serviceindex. Vårt resultat i jämförelse med andra organisationer visar att vi ligger strax över fjärdedelen av deltagande organisationer. Vårt resultat har stigit det senaste året. Exempel på åtgärder är bättre städbesiktningar och bland annat sociala projekt. Blått = Övre fjärdedelen av deltagande organisationer Gult = Hälften av organisationerna Rött = Nedre fjärdedelen
8		**Vår utveckling över åren och vårt mål:** Hos oss svarade 68 % på enkäten vilket är högre än jämförande företag med genomsnitt på 52 %. Resultatet visade att studenterna totalt sett är nöjda med sitt boende. Enkäten visade också att Mimer har ett mycket bra rykte bland studenterna. De fyra kvalitetsfaktorer som får högst betyg av studenterna är • Allm. utr. 88 (76 är riksgenomsnitt) högsta värdet bland samtliga deltagande org. Tillgänglighet 83 (80 är riksgenomsnitt) • Felhantering 84 (76 är riksgenomsnitt) • Utemiljö 79 (75 är riksgenomsnitt)

		De två kvalitetsfaktorer som får lägst betyg är • Tvättstuga 70 (72 är riksgenomsnitt) • Rimlig hyra 59 (70 är riksgenomsnitt) **Jämförelse med andra:** Orange – stora företag, Blå – medelstora företag (Bostads AB Mimer) Grön – små företag MKB Student har bäst värden på 88 och har genomgående höga värden på samtliga frågor. Vi har gjort studiebesök hos de och utbytt erfarenheter för att ytterligare kunna bli bättre.
9		**Vår utveckling över åren och vårt mål:** Mäter attityden och inställningen hos intressenten/medborgarna i Västerås om vad de anser om hyresrätten som boendeform för samhället i stort. Det görs eftersom uppdraget från ägaren är vidare än ett ekonomiskt perspektiv. Bolaget ska medverka till att Västerås utvecklas till en attraktiv verksamhets-, näringslivs- bostads- och högskoleort. Mätmetoden reviderades 2018 och resultatet kan därför ej jämföras med föregående år.

Processernas mål och resultat för att tillgodose kundens krav och förväntan

Processerna har mätetal och mål som mäts regelbundet med olika periodicitet. Målen är satta av processägare och processledare för att tillgodose kundens krav och förväntan för respektive process, och metoden redovisas under kapitel 5, Flera av måtten är de samma som finns i verksamhetsplanen och hållbarhetsmålen varför deras resultat redovisas i övriga diagram.

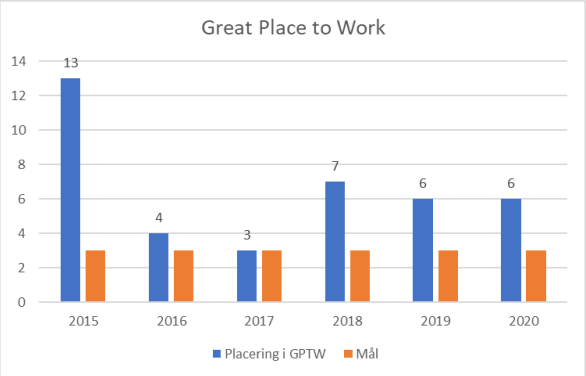
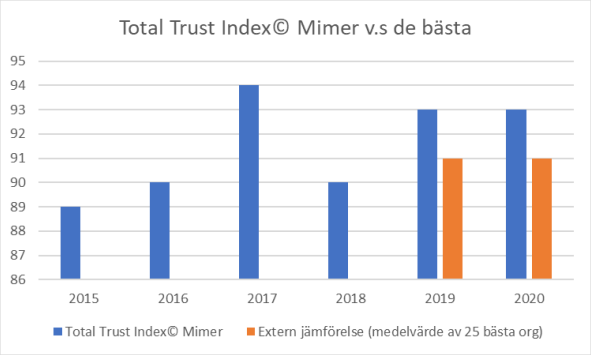
Process	Mått	Mål	Utfall (senast redovisad prognos)	Se diagram nr

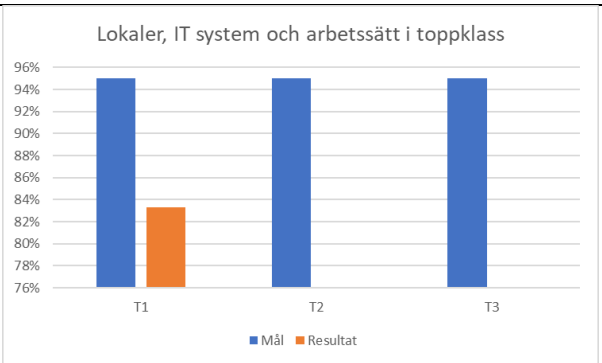
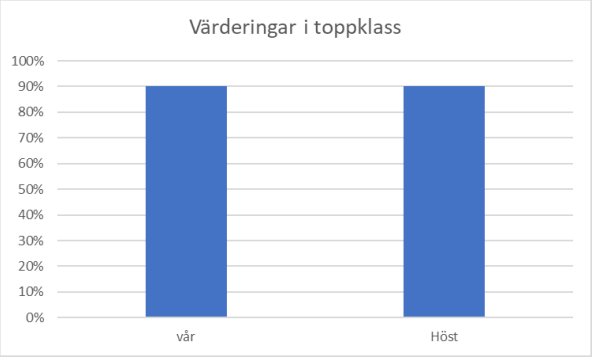
Verksamhetsplanering	Verksamhetsplan med årsmål på samtliga avdelningar.	100%	100%	
	Uppnådda årsmål i Stratsys för bolaget	100%	94 %	
Äga fastigheter	Antal nya lght	200lgh/år		27
Bygga nytt	Antal nya lght	200lgh/år		27
	Miljöbyggnad Silver	100%		22
Interna revisioner	Andelen genomförda revisionspunkter	100%	98 %	
	Avvikelser från interna revisioner har orsaksanalys samt åtgärd beskriven, samt utförda och stängda i tid	90%	71 %	
	Det finns kompetens i internrevisionsgruppen för ISO 45001, 50001, 14001	3	2	
Projekt				
Dokumenthantering	Genomföra projektet ”Språnget i rätt tid”	100%	75 %	
Kompetensförsörja	Genomförda kompetensaktiviteter enl. plan	95% årsvärde	95 %	
	Medarbetarna ska känna att de har möjlighet till utveckling och att växa inom sitt yrkesområde	95% årsvärde	86 %	
Bo & förvalta	Serviceindex			1
	Trygghetsindex			2
	Rent och snyggt			7
Hyra ut	Minska antalet lght som erbjuds mer än en gång från 10 till 3	19	9	Reforce
	Korta ner tiden för uthyrningsflödet	33	24	Reforce
Kommunicera	Vad tycker du om hyresrätten som boendeform för samhället i stort			9
Inköp	Avtalstrohet	95%	95 %	

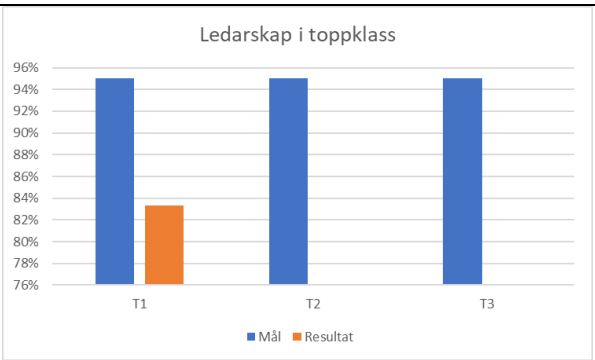
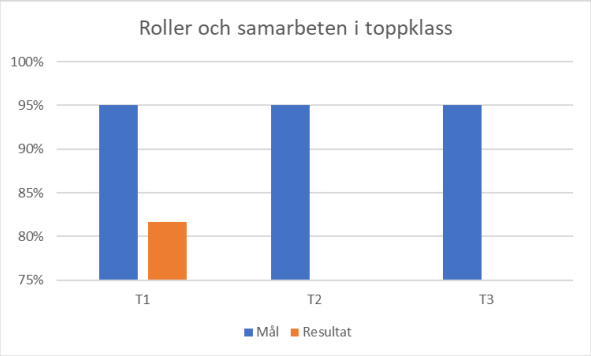
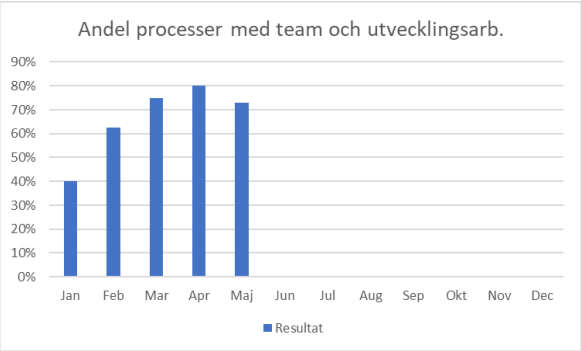
5.2 RESULTAT – MEDARBETARE (100 P)

Diagr	Resultat och mål	Härledning och intressent	Kriterie

10	Prispall≤ 3pl 93 % index	Övergripande mål	2.1 J 3.2 F 3.3 D
11	Lokaler, IT system och arbetssätt i toppklass	Underliggande och påverkar övergripande målet GPTW - Medarbetare	3.3 D
12	Värderingar i toppklass	Underliggande och påverkar övergripande målet GPTW - Medarbetare	3.3 D
13	Ledarskap i toppklass	Underliggande och påverkar övergripande målet GPTW - Medarbetare	3.3 D
14	Roller och samarbeten i toppklass	Underliggande och påverkar övergripande målet GPTW - Medarbetare	3.3 D
15	Andel processer med genomförda processteamsmöten	Underliggande och påverkar övergripande målet USK	4.1 H 4.2 H

10	 	**Vårt resultat och vårt mål:** Vi har valt att delta i GPTW för att kunna jämföra oss med de bästa arbetsgivarna i Sverige. Vi jämförs också med hela Europa där vi är rankade som 13.e bästa arbetsplats 2019. Genom medlemskapet i GPTW får vi kontinuerlig möjlighet att träffa de bästa företagen inom olika områden och genom det utveckla oss. Modellerna är applicerbara på alla arbetsplatser, oavsett bransch, storlek eller nationalitet. I GPTW mäts kreativitet, motivation, delaktighet, arbetsmiljö och medarbetarnöjdhet genom specifika frågor. Därför blir resultatet i undersökningen en av våra viktigaste mätetal inom medarbetarområdet. Totalt mäter 100 tals företag i vår klass, mellanstora företag (50–249 medarbetare). 25 företag hamnar på listan som publiceras. Vårt övergripande mål är topp 3 år 2020 vilket gör att senaste tre årens placeringar bland de 10 bästa känns bra. Vi kan tydligt se att de långsiktiga satsningar vi gör inom medarbetarområdet ger bra resultat. **Jämförelse med andra:** Vårt index detta år var 93%. Det innebär att 93% av medarbetarna har svarat ”Mycket bra” eller ”bra” på de 78 frågorna. I jämförelse med medelvärdet för de 25 bästa organisationerna som är 91% överträffar vi deras resultat.

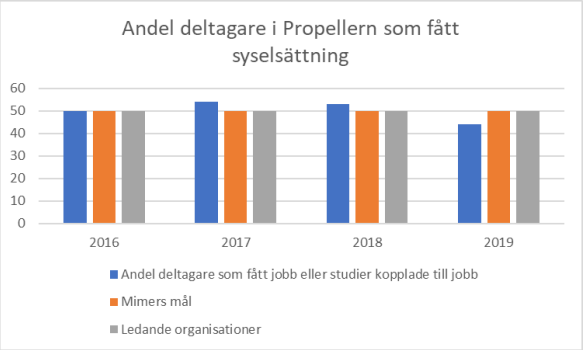
		Nedan listas de bästa som låg före oss oavsett bransch. 1:a Cygni 2:a Key Solutions 3:a Tenant & Partner 4:a Multisoft AB 5:a abbvie 6:a Bostads AB Mimer De bästa inom Allmännyttan 6:a Bostads AB Mimer 8:e Stångåstaden 19:e AB Väsbyhem Utifrån resultaten fokuseras på olika frågor olika år. För 2020 fokuserar vi på Lokaler, IT system och arbetssätt i toppklass (mäts tertial mål95) , Värderingar i toppklass (mäts 2g/år mål 90), Ledarskap i toppklass (mäts tertial mål 95) samt roller och samarbeten i toppklass (mäts tertial mål 95)
11		Analys: Vi har inte lokaler, IT-system och arbetssätt i toppklass. Åtgärd: Vi jobbar på med 100 dagarslistan och ska utbilda i aktivitetsbaserat arbetssätt via nano men också när alla är på plats igen.
12		Mätning för första halvåret sker efter den här rapportens inlämnande

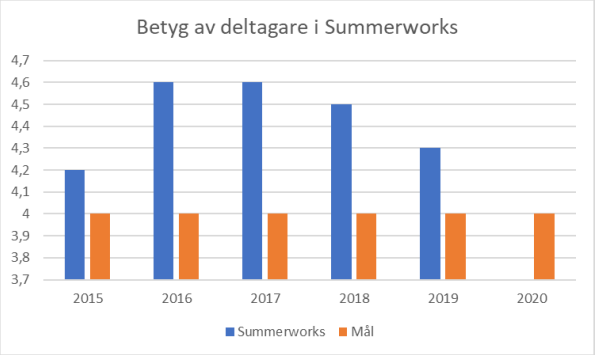
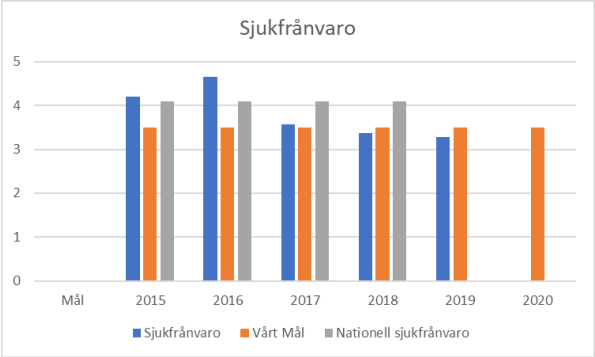
13		Analys: I GPTW enkäten fick vi 90 och inte 95 som målet var. Vi startar ju CENT arbetet nu i vår när alla är på plats så den insatsen kan vi inte se utdelning av ännu. Vi avvaktar insatsen. Vi gjorde ny mätning i april och fick resultatet 83,3. Åtgärd: Vi har satt in extern hjälp vid Prindit för de som behöver och vill genomföra satsningen med CENT i höst.
14		Analys: Vi har inte roller och samarbeten i toppklass Åtgärd: Vi tar fram rollbeskrivningar för resp. avdelning samt skruvar lite kring detta i höstens medarbetar/lönesamtal. CENT kommer också jobba med detta.
15		**Vårt resultat och vårt mål:** Under året ska samtliga processteam ha regelbundna processteamsmöten för att arbeta med ständiga förbättringar. Samtliga processer har förbestämt mötesintervall och vecka, mätningen visar på hur stor andel av månadens planerade möten som genomfördes enligt plan.

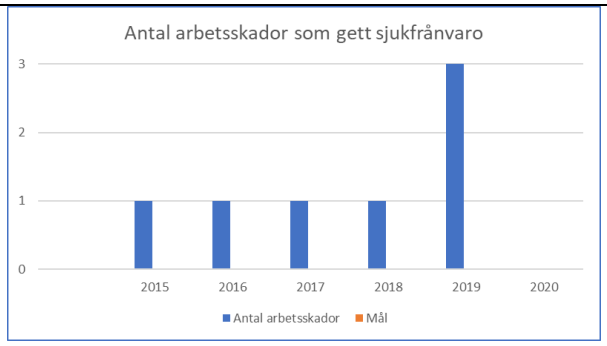
5.3 RESULTAT – SOCIAL HÅLLBARHET (100 P)

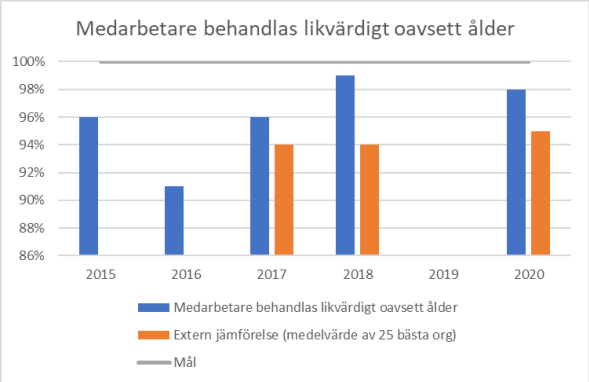
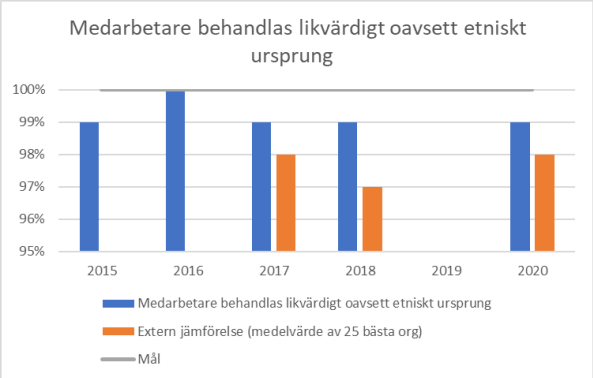
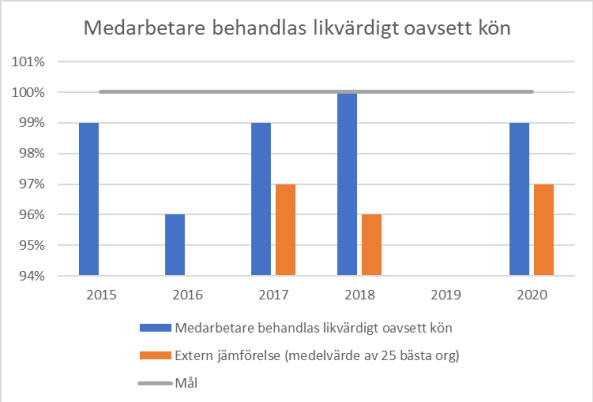
Diagr	Resultat och mål	Härledning och utveckling	Kriterie
2	Trygghetsindex	Hållbara stadsdelar	
16	Jobbpunkt Mimer/Propellern	God samhällsaktör	1.2 A
17	SummerWorks	God samhällsaktör	1.2 A
10	Great Place to Work	Hållbart arbetsliv	2.1 J 3.2 F 3.3 D
20	Diskriminering	Hållbart arbetsliv	2.3 D

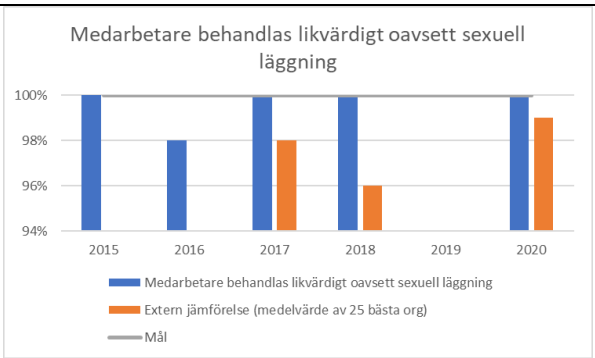
			3.2 D
18	Sjukfrånvaro	Hållbart arbetsliv	3.3 D
19	Arbetsskador	Hållbart arbetsliv	3.3 D
21	Kompetens	Hållbart arbetsliv	2.1 G

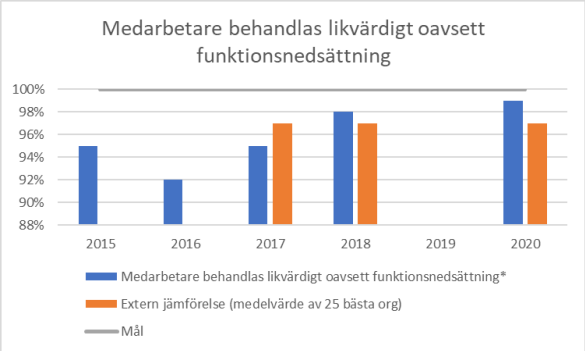
16		Vår utveckling över åren och vårt mål: Jobbpunkt Mimers inkluderingsprojekt Propellern riktar sig till arbetslösa nyanlända personer som lämnat etableringen och är i Arbetsförmedlingens Jobb- och utvecklings-garanti. Målet för Propellern är att kapa mediantiden för en nyanländ person att komma i sysselsättning, från arbetsförmedlingens 6–8 år till högst 2 år efter etablering och att lyckas med minst 50 % av deltagarna per år. Propellern har pågått sedan 2016 i programmet som pågår 16 veckor. Av dessa har 52 % gått ut i arbete eller studier kopplade till arbete. Propellern kommer pågå 2018/19 för att sedan under 2019 utvecklas vidare. Inkluderingsprojektet har nått sina mål och bidragit med fina resultat. Detta har förstås påverkat Mimers bostadsområden. De flesta nyanlända bor hos allmännyttan och i Västerås då hos Mimer. Färre arbetslösa ger bättre betalningsförmåga och mindre psykiska problem. Enligt Arbetsförmedlingens egna ord, är bostadsföretagets projekt det skarpaste verktyget de har i verktygslådan. Detta ska då jämföras med att Sveriges arbetsmarknadsinsatser totalt lyckas med 50% på sex till åtta år. Detta har vi gjort på 16

		veckor och dessutom nått ett ännu bättre resultat. Anledningen är att bostadsföretaget kan göra sociala upphandlingar via vår inköpsprocess, och att vi har kompetenta och engagerade coacher i projektet. Insatsen blir mer och mer känd i Västerås bland dess arbetsgivare.
17		Vår utveckling över åren och vårt mål: Mimers mål med SummerWorks är att erbjuda sommarjobb till minst 36 ungdomar, boende i våra områden för att öka och stärka den sociala aspekten. I den utvärdering som görs efter varje sommar är målet att uppnå minst betyget 4 inom delområdena roligt, lärorikt och givande. Skalan löper mellan 1 och 5 där 5 är bästa betyg. Resultatet har sjunkit någon tiondel de två senaste åren vilket vi tror beror på att det bara var en handledare som jobbat med SummerWorks tidigare, vilket gjorde att det var tre helt nya, som inte hade erfarenhet. På grund av rådande omständigheter har SummerWorks 2020 ställts in.
18		Vår utveckling över åren och vårt mål: Sjukfrånvaro och arbetsskador är andra mått som Mimer mäter för att se hur hälsan och arbetsmiljön utvecklas i företaget. Då stora satsningar gjort inom friskvårdsområdet så är detta viktiga mål att mäta mot. Viktigt att tillägga är att varje individ har egna planer och mål utifrån livsstilssamtal som genomförs minst vartannat år med livsstilscoach.

		Sjukfrånvaron var hög 2016 och det var då stora satsningar sattes in som verkar ha gett avsedd effekt. Bland annat införde vi livsstilshjulet med individuella samtal med hälsocoach samt möjlighet att träna hemma och bli ersatt med ledig tid på jobbet. En satsning som gett internationell uppmärksamhet. Trenden 2017–2019 är fortsatt sjunkande och till och med juni 2019 var sjukfrånvaron 3,29 %. Rullande. Målet är 3,5 % på lång sikt jämfört med nationellt 4,1 % (vilket motsvarar 9 dagar per person om ingen är långtidssjukskriven) Vi vill inte att man ska jobba när man är sjuk eller registrera annan frånvaro som ex. semester vid sjukdom. Det försvårar vårt främjande arbete. Därför är det inte möjligt hos Mimer att byta ut sjukfrånvaro mot semester eller kompledigt.
19		Vår utveckling över åren och vårt mål: Då antalet anställda ökat kraftigt de senaste åren och vi tagit hem driften i egen regi så tror vi att trenden kan bli ökat antal arbetsskador och då blir det ändå viktigare att arbeta främjande, varför vi genomför riskbedömningar av alla AFS,ar som berör verksamheten, bryter ner riskerna till avdelningsnivå och sätter aktiviteter på dessa för att förebygga uppkomsten av tillbud och arbetsmiljörisker. Målet är att ingen ska skadas i arbetet. Definitionen på arbetsskada är att man skadas så pass att det medför sjukfrånvaro. Här jämförs vi inte med andra företag utan håller oss till att ingen ska skadas fysisk eller psykiskt hos oss.

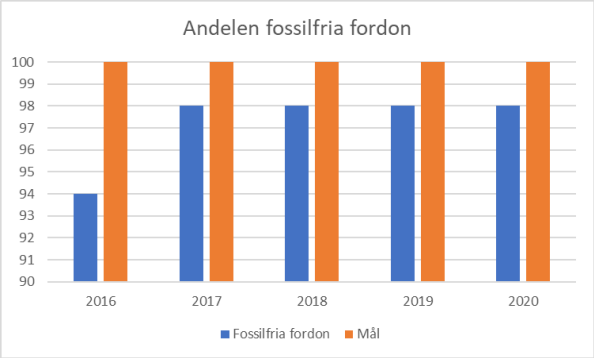
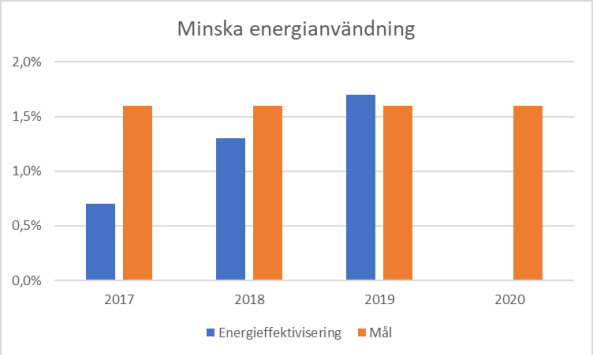
		Det visar att vi har en bra arbetsmiljö. För att fortsätta arbeta främjande så sätts nu mål på att öka antal tillbudsanmälningar. För att underlätta har ett verktyg tagits fram och trisslotter delas ut till de som lämnar in tillbud.
20	  	Vår utveckling över åren och vårt mål: Mimer har nolltolerans mot diskriminering. Det innebär att de avdelningar där någon upplever diskriminering årligen arbetar fram en handlingsplan för att komma tillrätta. Vi når alltså inte målet på 100 % men har ett bättre värde än medelvärdet av de 25 bästa organisationerna. Varje år görs insatser på de avdelningar som visar ett resultat under 100 %. 2018 påverkades resultaten av Meetoo rörelsen. Mimer agerade med tydliga riktlinjer, stödfunktioner och föreläsningar. Alla frågor i GPTW ges en jämförelse med de 25 bästa.

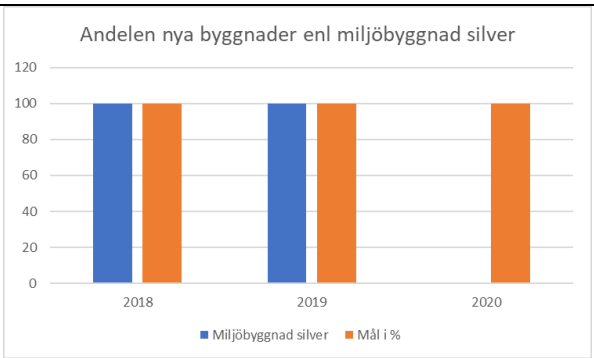
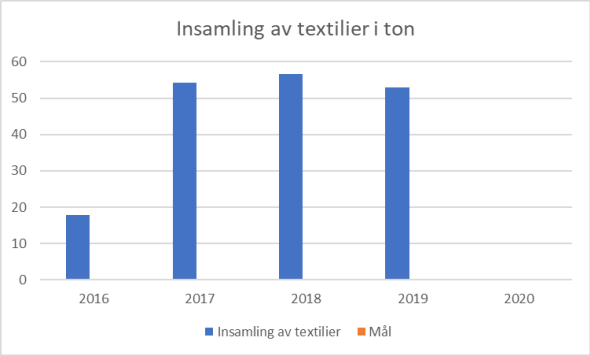
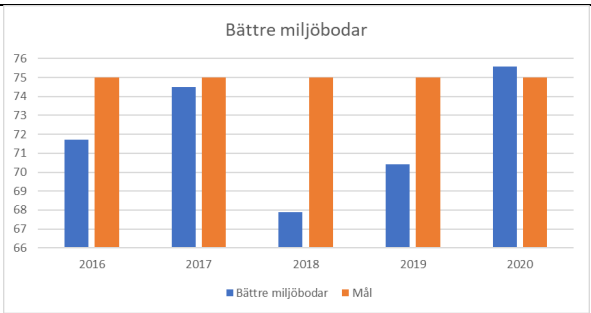




5.4 RESULTAT – EKOLOGISK HÅLLBARHET (100 P)

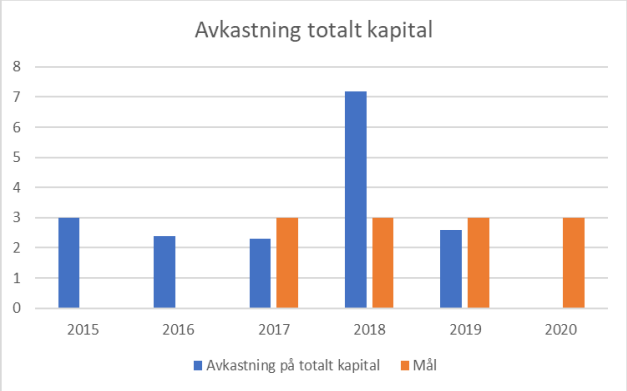
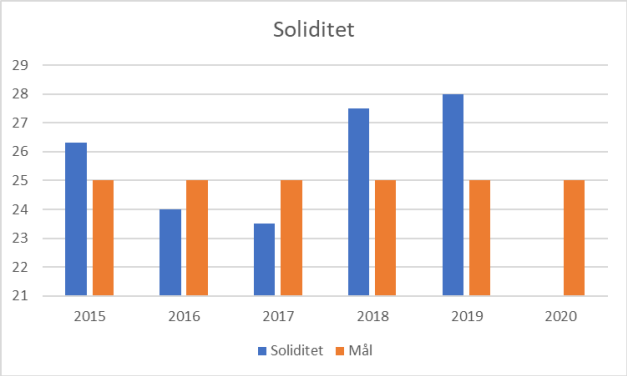
Diagr	Resultat och mål	Härledning och utveckling	Kriterie
20	Minska energianvändning	Energianvändning	Översikt sid 7
	Energi och miljöcertifiering	Energianvändning Certifierade enl 14001 Miljöledning resp 50001 Energiledning	Översikt sid 7
21	Förnyelsebar energi Klimatinitiativet	Energianvändning	Översikt sid 7
22	Miljöbyggnad silver alt. Svanen	Hållbart byggande	Översikt sid 7
23	Textilinsamling	Avfall	Översikt sid 7
24	Miljöbodar - källsortering	Avfall	Översikt sid 7
25	Andelen fossilfria fordon	Transporter	Översikt sid 7
29	Ombyggnation av lght	Hållbart byggande	Översikt sid 7

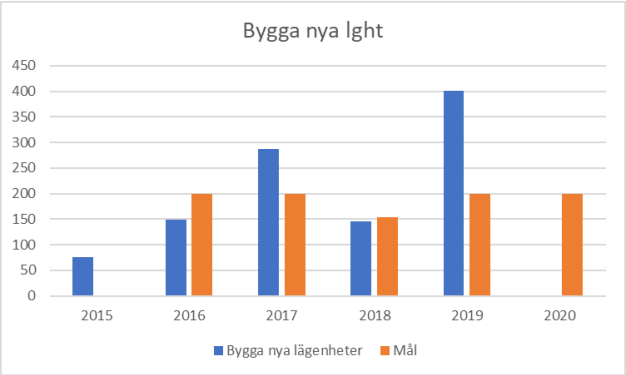
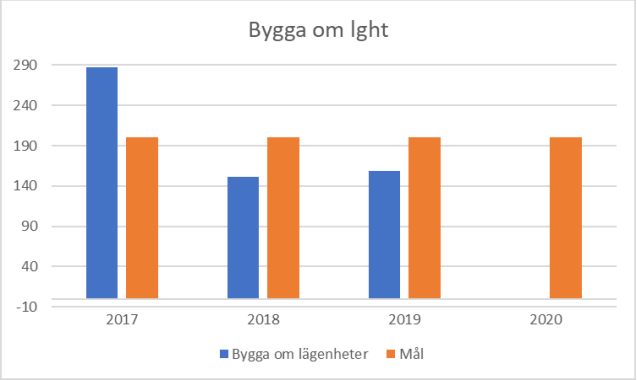
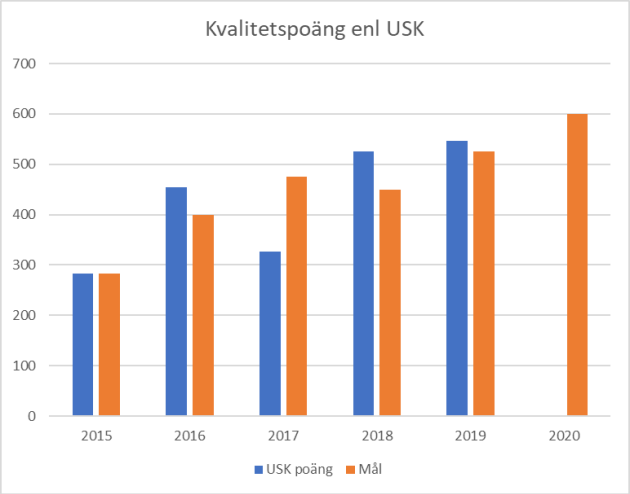
19		**Vår utveckling över åren och vårt mål:** Andelen fossilfri fordonsflotta är 98 %. Avvikelsen beror på vår husbil för event (diesel)som rullar några 100 mil per år. Samtliga medarbetare utbildas också i sparsam körning s.k. EcoDriving, det ingår i introduktionsutbildningen.
20		**Vår utveckling över åren och vårt mål:** Den största miljöpåverkan vi har är vår energiförbrukning i våra fastigheter. Energi för bland annat uppvärmning, varmvatten och fastighetsel. År 2016 markerade sista året av Skåneinitiativet – en nioårig energiutmaning som SVERIGES ALLMÄNNYTTA, TIDIGARE SABO initierade 2007. Hela 105 all-männyttiga bostadsbolag antog utmaningen – att minska energianvändningen i bolagens fastighetsbestånd med 20 % fram till och med 2016. Mimer lyckades under perioden minska energianvändningen med hela 23 % vilket var bland de bästa i landet. Från 2017 fortsätter vi med allmännyttans klimatmål 30 % lägre energianvändning till 2030 (räknat från år 2007) vilket för oss blir 1,7 % / år
21	Förnyelsebar energi; Mimers eget vindkraftverk placerat i en vindkraftpark utanför Orsa har under 2016 till 2019 levererat 45 % av vårt årsbehov av elenergi för fastighetsändamål som fläktar, pumpar, gemensamma tvättstugor och belysning i gemensamma utrymmen. 45 % är också vårt mål med vindkraftverket. Totalt är målet att 100 % av vår elförbrukning i verksamheten ska vara förnyelsebar vilket den också är. Den el som vi behöver köpa in utöver vindkraften är ursprungsmärkt vattenkraft, vilket betyder att vår elanvändning är till 100 % förnybar. Det har den varit de senaste åren	
22		**Vår utveckling över åren och vårt mål:**

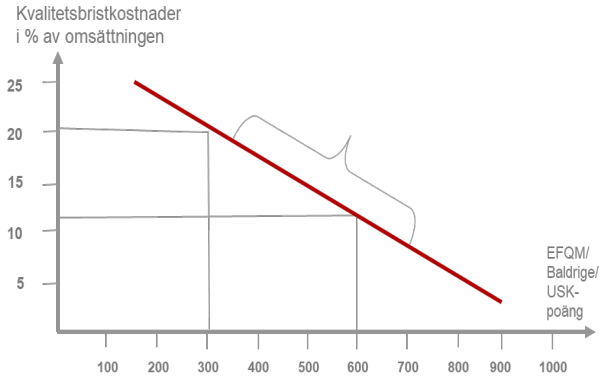
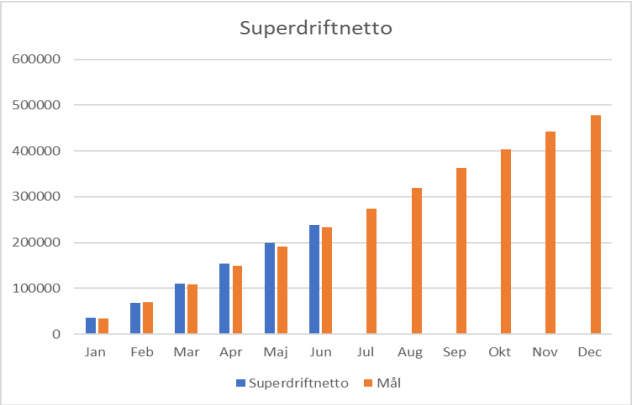
		Miljöbyggnad är en svensk miljöcertifiering för hållbara byggnader som ger bra miljöer att leva, arbeta och leka i. Alla våra nya byggnader ska motsvara kraven för miljöbyggnad silver. Områden som bedöms är energi, inneklimat och material.
23		Under 2019 lämnade Mimers hyresgäster tillsammans 56,7 ton textil till återanvändning och återvinning. Det är en fantastisk siffra som skulle ha kunnat vara ännu högre. Under året som gått har vi tyvärr varit tvungna att ta bort ett flertal textilboxar på grund av skadegörelse. Uttjänta textilier kommer till nytta för andra genom ett samarbete mellan Mimer och biståndsorganisationen Human Bridge, som samlar in textilier i drygt hälften av våra miljöbodar. Potentialen i återanvändning av textilier är stor och vi kommer självklart fortsätta göra vad vi kan för att underlätta för våra hyresgäster att bidra.
24		För att få bättre och renare fraktioner av avfallet behöver hyresgästerna uppleva att miljöbodarna fungera bra, är tydliga och rena och fräscha. Vi frågar månatligen i kundenkäten om städning av miljöboden och jämför oss med giganterna i samma fråga. Vi har arbetat med dörrknackning och information på olika språk, ommålningar i miljöbodar och färgkoder samt många besök.

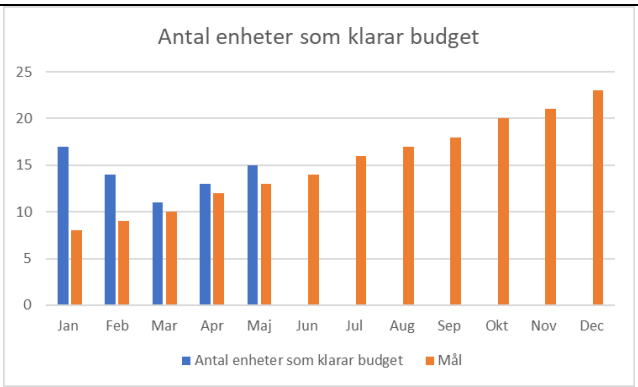
5.5 RESULTAT – EKONOMISK HÅLLBARHET (100 P)

Diagr	Resultat och mål	Härledning och utveckling	Kriterie
26	Avkastning totalt kapital	Ägarkrav	2.1 J 3.2 F
27	Soliditet	Ägarkrav	
28	Bygga nya lght	Soliditet	
29	Bygga om lght	Lönsamhet	
30	Kvalitetspoäng enl USK	Lönsamhet	2.1 J 3.2 F
31	Superdriftnetto	Lönsamhet	
32	Antal enheter som klarar budget	Lönsamhet	
33	Leverantörstrohet	Inköp och antikorruption	

26		**Vår utveckling över åren och vårt mål:** Ägarnas krav på avkastning. Ekonomisk hållbarhet är för oss inte bara att förvalta utan även att utveckla och växa som företag; för staden, dess invånare och nästa generations bästa. Detta betyder att Mimer behöver ha en långsiktig lönsamhet som möjliggör investeringar. Ägarna har sedan 2017 satt avkastningskrav att långsiktigt nå 3 % vilket leder till att ett antal projekt genomförs under 2019 och 2020 för att ytterliga öka avkastningen. År 2018 såldes ett antal fastigheter vilket ledde till en avvikande avkastning. Projekten (ReForce) visar goda resultat och vi tror vi klarar 3% år 2020.
27		**Vår utveckling över åren och vårt mål:** Ägarnas krav på soliditet är 25 % långsiktigt med en undre gräns på 20 %. En stor nyproduktion med målet 200 lägenheter per år gör att soliditeten sjunker. Under 2018 har därför ett antal fastigheter sålts ur bolagets portfölj, vilket gav en avvikelse på soliditet.

28		**Vår utveckling över åren och vårt mål:** Boverkets tidigare prognoser pekade på ett behov att bygga 750 000 nya bostäder i Sverige fram till 2025, vilket senare har reviderats. Ägarna och styrelsen har som ägardirektiv gett företaget att bygga 200 nya lägenheter per år för att klara bostadsbristen i Västerås.
29		För att skapa en hållbar ekonomi i processen ekonomisk förvaltning har ett omfattande arbete med att ta fram en behovsanpassad långsiktig underhållsplan slutförts. Prioriteringen av åtgärder baserar sig på önskemål och förslag från förvaltningen samt en inventering av större delen av beståndet. Underlaget har summerats och analyserats. I viktningen har vi tagit hänsyn till fastigheternas skick och kvalitet, möjliga energibesparingar, kundernas önskemål samt den ekonomiska hållbarheten.
30		**Vår utveckling över åren och vårt mål:** En bättre totalkvalitet ökar företagets lönsamhet, baserat på Professor Vinod Singhal, vid Georgia University Institute of Technologys Dupree College of Management USA. Från utgångsläget år 2015 till målet år 2020 på 600 poäng ger en minskning av kvalitetsbristkostnad på 10 % av omsättningen. Värdet av kvalitetsarbetet är ca 90Mkr per år. Det är därför väsentligt ur ett hållbarhetsperspektiv att systematiskt arbeta med att

		utveckla verksamheten enligt Utmärkelsen svensk kvalitet. 2015 och 2016 genomfördes utvärdering som en självutvärdering med egna tidigare utbildade examinatorer och utvärderingsledare, men ej inom ramen för SIQ,s ansökan. 2017 sjönk poängen baserat på den test av prototypmodell som vi deltog i att utveckla. Sänkningen kan härledas till att eftersom det var en prototyp var inte materialet komplett, och att resultatkriteriet utgjorde 50 % mot tidigare 30 %. 2018 ansökte vi och erhöll diplom för Framgångsrik verksamhetsutveckling. 2019 ställde SIQ in ansökan men vi utvärderade oss med externa konsulter från SIQ. 2020 hoppas vi vara så bra att vi kan erhålla utmärkelsen.
31		**Vår utveckling över åren och vårt mål:** Sedan halvåret 2019 arbetar vi med systemet Reexecute by Reforce för att fokusera och styra på ägarnas mål 3 % lönsamhet. Beskrivs under 2.1 J samt 3.2 F. Vi mäter då på superdriftnetto som är de påverkbara kostnaderna att klara lönsamheten, och genomför underliggande aktiviteter på förvaltningen. Trenden är positiv och stabil och vi har en bättre lönsamhet än planerat.
32		**Vår utveckling över åren och vårt mål:** Sedan halvåret 2019 arbetar vi med systemet Reexecute by Reforce för att fokusera och styra på ägarnas mål 3 % lönsamhet. Beskrivs under 2.1 J samt 3.2 F. Vi mäter då på antal

		enheter i org som klarar budget. Klaras budget klarar vi lönsamhetskravet på 3 %. Vi har överträffat vårt mål samtliga månader.
33	Leverantörstrohet	Redovisas under 5.1 Processmätetal