

## VD-rapport september 2018

### PARKERINGSSITUATIONEN

#### **Ersättningsplatser kopplat till Västlänken**

Arbetet med avtalet mellan staden och TrV för de första 300 ersättningsplatserna är påskrivet av samtliga parter. Avtalet innebär att TrV bekostar och anlägger parkeringar på tre, av staden utsedda, ersättningsplatser. Utgångspunkten i förhandlingarna har varit att ersättningsplatserna i högsta utsträckning ska vara på plats när platser försvinner. Så har dock inte blivit fallet då TrV har svårt att hålla uppgivna tidsramar. Platserna vid Operan är på plats sedan mitten av maj men såväl platserna vid fd Älvrummet som Huggeriet har inte kunnat levereras enligt plan. För Huggeriet har oklarheter kring platsens geotekniska förutsättningar uppstått och utredning pågår vilket leder till ytterligare förseningar.

Förhandlingarna kring återstående ersättningsplatser har strandat då Staden och TrV inte är överens om hur det övergripande genomförandeavtalet för Västlänken ska tolkas och vilken ersättning staden är berättigad till då parkeringsplatser försvinner. Frågan kommer eskaleras till den samverkansorganisation som finns etablerad med TrV för behandling under oktober. Målsättningen om att frågan skulle ha landats innan maj månads utgång har inte kunnat hållas. Parallellt fortsätter vårt interna utredningsarbete rörande överdäckning av del av Heden och Valhalla IP för att inte förlora tid.

#### **Ersättningsplatser till följd av övrig stadsutveckling**

##### **Evenemangsstråket**

Inget nytt

##### **Ersättningsplatser på Lindholmen**

36 nya p-platser är klara vid Regnbågsgatan och vi har även utökat antalet platser på den befintliga ytan från 48 till 56 p-platser. Totalt finns det nu 92 platser. På Lundby hamngata har vi ansökt om tillfälligt bygglov. Förhoppningen är att cirka 250 p-platser skall vara klara innan jul. I samband med såväl vår ansökan om bygglov för Lundby Hamngata som Älvstrandens ansökan om bygglov för tillfällig parkering på det f.d. Damen-området har det tydliggjorts att samsyn inte till fullo råder inom staden kring behovet av ersättningsparkering inom området. Det har även visat sig att luftmiljökraven kan bli svåra att klara i det pågående och prioriterade detaljplanearbetet för Pumpgatan och Geelys etablering och att olika insatser kan krävas för att kraven ska klaras. Minskad biltrafik i området är en åtgärd som diskuteras och som därmed kan påverka förutsättningarna för bygglov för parkering i området. Olika kontakter tas och insatser görs i samverkan med Älvstranden för att skapa samsyn i frågan om behovet av ersättningsparkering och också hantera förutsättningarna i detaljplanearbetet.

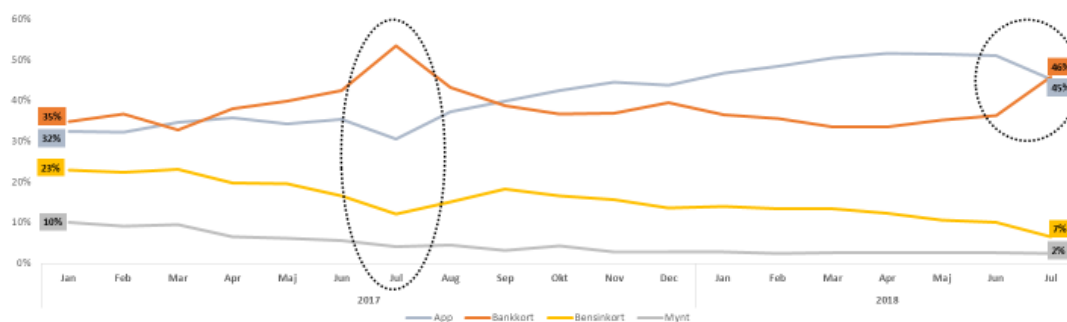
Arbete med att förbereda för en markparkering om 400–600 platser på den sk golfbanetomten i norra delen av området pågår. Volym och utformning i övrigt får anpassas efter bedömd utveckling över tid, där framförallt tidpunkten för eventuell rivning av Chalmersfastigheters parkeringsanläggning har betydelse. Bedömningen är att en första yta kommer att behöva tas i anspråk i början av 2020 men det kan finnas behov av att ompröva detta.

## MARKNAD/KUND - PARKERING GÖTEBORG

### Apputveckling

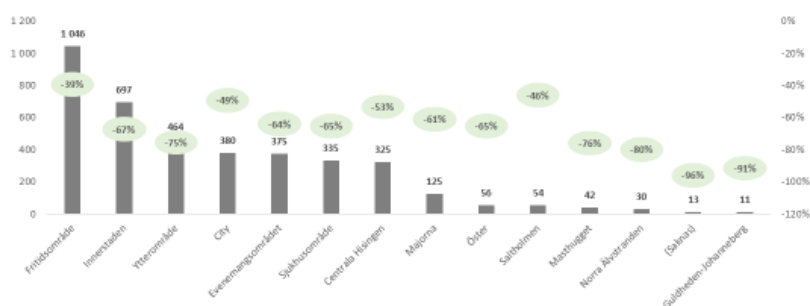
I augusti gjordes 62% av parkeringarna i appen och 38% i betalautomaterna. Myntandelen är nu mindre än 2 %.

### Betalningsbeteende Besöksparkering



### Intäkter per betalningsalternativ inom Besöksparkering (% av intäkt)

### Myntbetalningar



- Totala myntintäkter för perioden är cirka 3,9 MSEK (10,5 MSEK)
- Intäkter från mynt har minskat med 62% jämfört mot samma period i fjol.
- Samtliga områden visar stora intäktsminskningar från mynt

### Myntintäkter per Zon för perioden januari till juli 2018

### Förändrade parkeringsmöjligheter

Parkeringshuset PerDubb kommer från 1 oktober vara öppet nattetid. Rosenlundsplassen kommer stängas av på grund av ledningsomläggningar under perioden 17 september – 30 november. Mellan 1 december – 9 januari, under julhandeln kommer den återigen öppnas för att från och med 10 januari försvinna på grund av byggnationer i området.

### Optimering - samnyttjande

Under september månad har vi inlett omvandlingen av Förhyrda till P-tillstånd i P-hus Skånegatan, P-hus Sankt Pauligatan, Gröna vallen och P-hus Koffen. Hittills har vi under 2018 ökat försäljningen med ca 520 p-tillstånd. På årsbasis innebär det en intäktsökning med ca 4,7 Mkr och att över 500 fler kunder fått tillgång till parkering.

### Prisjusteringar

I enlighet med styrelsens beslut om budget 2018 genomförs från 1 oktober prisjusteringar i centrala staden samt harmoniseringar av nya affärspartners priser med närliggande områden inom Parkering Göteborg.

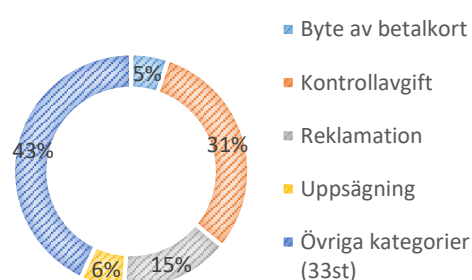
### Inkommande kundärenden

Antal inkommande e-postärenden är relativt konstant.

Merparten av ärendena gäller kontrollavgift, reklamation, uppsägning och byte av betalkort. I augusti utgör de tillsammans 57%

I augusti rörde drygt 31% av ärendena kontrollavgifter. En andel av dessa ärenden härrör till kunder som kontaktar oss för att följa upp om tidigare lämnad invändning gjord på webben har registrerats. För att minska detta antal ska vi se till att de kunder som gör invändning på webben får ett bekräftelsemail vilket inte görs idag.

ÄRENDEN PER KATEGORI, AUGUSTI

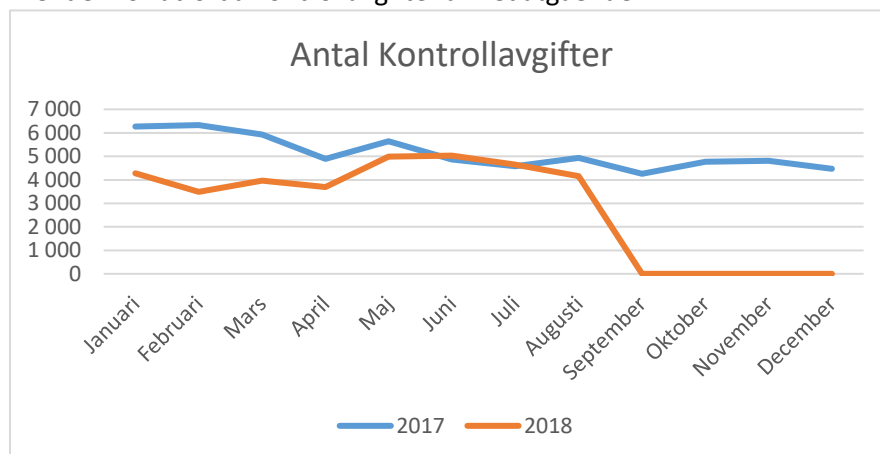


Ärenden kopplade till reklamationer har gått ner de senaste månaderna. Jämför man siffrorna för juni och juli kan man konstatera en nedgång med drygt 31% vilket bedöms härröra från att vi i slutet av juni släppte reklamationshantering direkt i appen. I augusti sjönk antalet ytterligare.

Byte av betalkort utgör 5% av ärendena. Kunder kan inte själva byta betalmedel på en avslutad parkering i appen, om kortet t ex blivit spärrat eller giltighetstiden gått ut och betalningen därför inte kan dras. Denna funktion är nu under utveckling och den kommer troligtvis ytterligare minska antalet av dessa ärenden.

### Övervakning

Trenden för utförda kontrollavgifter är nedåtgående.



## AFFÄRSUTVECKLING

### **Digitala tillstånd**

Alla privatkunder, fränsett Saltholmen och SDF:erna, har nu digitala tillstånd. Extra IT-resurserna har tillsatts för att intensifiera arbetet med digitala tillstånd även för företag där vi hoppas kunna lansera tjänsten till årsskiftet.

### **Realtid**

Installation av detekteringskameror fortgår och nu har även installationerna av de digitala skyltarna påbörjats och hoppas vara klara före årsskiftet.

### **Elladdning – besöksparkering**

Vi har elladdning på totalt 9 platser och beläggningsmätningar pågår för att bedöma användning och baserat på det eventuella utökning. Ny yta för besök – elladdning planeras på P-hus Olskroken och vi utökar antalet laddmöjligheter på Lindholmsallén och P-hus Bergsgatan.

För att öka intresset för elladdning kommer en kampanj göras som informerar om var vi har elladdningsplatser och hur man kan ansöka om tillstånd.

### **Lansering av lådcykelpool 29 september**

Lördagen den 29 september kommer vi att lansera en eldriven lådcykelpool i Kville. Pilotprojektet syftar till att göra det enklare för boende att snabbt lösa kortare transporter i området - utan bilen. Projektet är ett samarbete mellan Göteborgs Stads Parkering, Kvillebäckens konsortium, Älvstranden Utveckling, Trafikkontoret och Stadsbyggnadskontoret.

### **Samarbete med Chalmers School of Entrepreneurship**

Under ca ett års tid kommer vi ha två studenter från Chalmers School of Entrepreneurship som kommer arbeta med ett uppdrag hos oss parallellt med sina studier. Studenterna Dilan som har en Bachelor i Industrial Engineering och Media and Visual Arts, kommer från Turkiet och pratar turkiska och engelska och Jackson har studerat Social and Environmental Sciences samt Business Administration, kommer från Nya Zeeland och pratar engelska och svenska. Uppdraget de har från oss är att utveckla en ide och ett koncept för framtidens mobilitetserbjudande baserat på vår strävan att vara en motor för hållbar mobilitet och ta en roll som mobilitetsintegrator baserat på vår tekniska plattform.

## STADSUTVECKLING

### **Skeppsbron**

Vi arbetar med återremissen till SLK tillsammans med övriga deltagare i programmet. Älvstrandens förhoppning är att få upp ärendet till Kommunfullmäktige innan året är slut. Samarbetet med Skanska är avslutat och slutreglering pågår. Vi arbetar tätt ihop med Trafikkontoret för att med god samordning hitta bästa sätt att genomföra detaljplanen.

### **Parkeringshus västra Masthugget**

Detaljplanen för området antogs i KF 2018-06-07 men är nu överklagad. Den tilltänkta byggnationen kommer innehålla parkeringshus, idrottshall och ett mat-tak. Parkeringsbolaget har föreslagit ett upplägg där fastigheten 3D-bildas och FK köper taket. Fastighetsdirektören föredrar ett hyresupplägg där Parkeringsbolaget äger MatTaket och tecknar ett långsiktigt hyres/arrendekontrakt med Fastighetskontoret, som ansvarar för drift och uthyrning till verksamheter på taket. Hyresnivån skulle

sättas så att det blir kostnadsneutralt för P-bolaget. Då detta inte ligger i linje med KF:s uppdrag kring renodling/specialisering kommer frågan lyftas till Higab/Stadshus/stadsledningskontoret.

#### **Frihamnen**

Inget nytt att rapportera, projektet står still.

#### **Centralen-området**

Dialog har inletts med Fastighetskontoret och trafikkontoret om bolagets eventuella långsiktiga engagemang i Centralen-området. Behov finns av långsiktiga samlade lösningar i området. Dialogen fortsätter i augusti.

#### **Vikebacken – Salthomen**

Vi har sökt bygglov för att omstrukturera parkeringen vilket kommer medföra ca 65 nya platser

#### **Pallasgatan**

Vi arbetar med att utöka befintlig markparkering vid Pallasgatan för att skapa bättre tillgänglighet både för boende och besökare. Det är en ansträngd parkeringssituation vid moskén på Hisingen då besökare parkerar utan tillstånd på platser som är till för boende i området. Närheten till Lindholmen gör att parkeringen kan komma att nyttjas även av verksamma på Lindholmen. Projektet är i ett tidigt skede men vi räknar med cirka 70 nya platser.

#### **Selma Lagerlöfs torg**

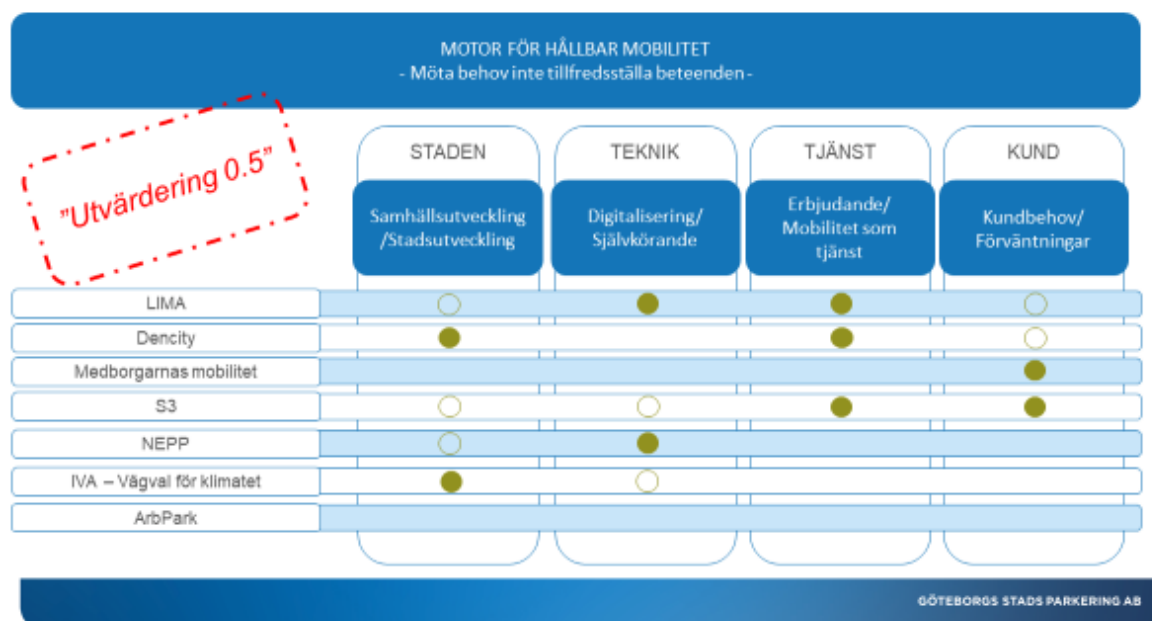
Parkeringshuset är under byggnation och beräknas vara inflyttningsklart maj-juni 2019. Enligt Göteborgs Lokalers förvaltare har de ännu inte valt operatör för anläggningen. Parkeringsbolaget har under hela planeringsprocessen erbjudit sig att drifva anläggningen i enlighet med KF:s riktlinjer för kommunal parkering och under varumärket Parkering Göteborg men har också tydligt av sagt sig ansvaret för finansieringen av byggnationen med hänvisning till vårt ägardirektiv "... Bolaget ska bygga parkeringsanläggningar där det är lämpligt att lösa parkeringen för flera fastigheters behov i gemensamma parkeringslösningar, utan att ta över fastighetsägares eller byggherrars ansvar enligt plan- och bygglagen...".

#### **Övrigt**

I övrigt pågår det fortsatta dialoger med Liseberg kring deras nya markparkering och framtida p-hus. Vi har pågående diskussioner med Akademiska hus och Fastighetskontoret angående överlåtelse av våran fastighet Gösta Rahm. Gällande Lagerströmsplatsen så har vi fortsatt dialog med intressenterna Balder, Wallenstam, Serneke och Tornet.

## FORSKNING OCH INNOVATION

En utvärdering av bolagets engagemang i diverse utvecklingsprojekt pågår för att säkerställa att insatserna leder till ökad kunskap och utvecklingsprojekt i linje med bolagets ägardirektiv och vision. Ett första utkast av denna värdering synliggörs i nedanstående bild.



### LIMA

Under våren har bolaget bidragit till en ansökan om ett nytt projekt; LIMA (Lindholmen Integrated Mobility Arena) på Lindholmen. 1000 användare och 100 fordon är tänkta att på sikt ingå i projektet, som inkluderar både pendling och tjänsteresor och där man avser tillgängliggöra olika mobilitetslösningar i ett gemensamt gränssnitt för anställda på företag på Lindholmen som gör det möjligt att testa framtidens hållbara mobilitet. En konkretiserad projektplan ska arbetas fram under september-oktober. Därefter kommer bolagets konkreta engagemang att fastställas.

### Density

Bolaget har deltagit i steg 1 och 2 av det Vinnova-finansierade projektet Density. Projektet syftar till att pröva hållbara mobilitetslösningar i en tät blandstad. Arbetet i steg 3 är tänkt att inledas vid årsskiftet 2018/2019.

### "Medborgarnas mobilitet" – studie Handelshögskolan

Arbetet tillsammans med Centrum för konsumtionsvetenskap vid Handelshögskolan kring en studie om kunders beteende pågår med syfte att lära oss mer kring vad som formar kunders beteenden och prioriteringar när det gäller val av mobilitetslösning. Resultatet från intervjuer och undersökning ska presenteras under oktober

### S3 – självkörande skyttel

Vi deltar i projektet som skall undersöka hur eldrivna förarlösa skyttlar kan öka mobiliteten i Göteborg när staden växer. Nu prövas en självkörande skyttel inom Chalmersområdet och senare även på Lindholmen

**NEPP – en aktiv transportaktörs perspektiv på el- och energisystemets utveckling**

Syftet med engagemanget är att öka kunskapen om energisystemets utveckling och sårbarhet kopplat till elladdning. Resultatet har sammanställts i en rapport; ”Fyra hjul som rullar i otakt”.

**IVA -Vägval För Klimatet**

*Vägval för ett klimatneutralt Sverige 2045* syftar till är att bidra till ett klimatneutralt Sverige som samtidigt stärker svensk konkurrenskraft. Bolaget har en viktig roll inom flera av de initiativ som pågår för att minska utsläppen av växthusgaser.

**ArbPark**

Projektet undersöker nya lösningar för framtidens arbetsplatsparkering.

ÖVRIGT**Kortinlösen**

Staden har nu skrivit avtal med tre kortinlösenleverantörer. För vår del kommer det innebära att vi ligger kvar med Nets för appen och byter till Elavon för parkeringsautomaterna. De nya avtalen kommer innebära stora kostnadsbesparingar för oss som bolag. Redan nu kan vi se att kostnaderna för kortinlösen i appen har sjunkit från ca 24.000:-/dag till 3.500:-/dag de tre första dagarna med det nya avtalet. Baserat på det visar en första prognos på att vi kommer att sänka våra inlösenkostnader för appen från ca 700.000:-/månad till runt 100.000:-/månad

**Byte av ekonomisystem Agresso**

Arbetet med gemensam ekonomimodell och kontoplan fortgår enligt plan.

**Översyn och effektivisering i Lokalklustret**

I ägardialogen mellan styrelserna för Higab AB och Stadshus AB har frågan om effektivisering av lokalkoncernen varit huvudfokus 2017 och 2018. Styrelsen för Stadshus AB beslutade 2018-06-11 om en handlingsplan till Higabs styrelse som en följd av ägardialogen med bäring på implementering av Higabs ägardirektiv när det gäller rollen som moderbolag, samordning och effektivisering inom lokalkoncernen samt utredning om Framtidens IT.

Higabs styrelse gav i april 2018 tf. vd i uppdrag att driva arbetet för att undersöka möjligheterna till ökad effektivisering och samordning inom klustret och om möjligt färre antal bolag. Higab har initierat en utredning som belyser en övergripande nulägesbild av HIGAB och Göteborgs Lokaler samt en förstudie av möjliga alternativa organisationsstrukturer. Slutrapporten, (bifogas) redovisades för Higabs styrelse den 29 augusti 2018. Rapporten är baserad på intervjuer av politiker och tjänstemän inom stadshus, Higab, Göteborgs Lokaler samt Framtiden och omfattar även långtgående förslag/ idéer som får stor påverkan på Parkeringsbolagets verksamhet utan att någon (varken tjänstemän eller styrelse) i parkeringsbolaget varit intervjuade i processen.

**Status för anmälan till Konkurrensverket**

Svarsskrivelsen skickades in 31/8 där svaret beskriver bolagets verksamhet, bolagets syn på agerandet samt svar på Konkurrensverkets frågor. Parkeringsbolaget har valt att göra ett omfattande arbete med svaret för att säkerställa att alla eventuella otydligheter belyses.

**Kulturkalaset 2018**

Vi fanns på plats i Bältespännarparken 14 – 19 augusti samt deltog i prideparaden på lördagen. Vårt övergripande budskap i år var **Hitta flytet** fördelat på olika teman, till exempel företagslösningar, appen och elladdning. Cirka 400 – 500 personer besökte oss i montern varje dag.

/Maria Stenström

**Bilaga 1:** remisser

**Bilaga 2:** Förstudie - Higab – Styrelsepresentation 2018-08-29



## Bilaga till VD-rapport september 2018 - hantering av stadsbyggnadsremisser

Dnr	Plan	Skede	Remissgruppens noteringar	Styrelsehanterat
BN0751/14	Hammarkullen - Bostäder vid Hammarkullegatan	Granskning	Ej relevant	
BN0177/17	Sävenäs - Cirkulationsplats vid Torpagatan och Rosendalsgatan	Samråd	Ej relevant	
BN1174/15	Detaljplan för förskola vid Rosendalsgatan och ändring av del av respektive detaljplan E 3456 och F 2673 inom stadsdelen Sävenäs i Göteborg	Samråd	Remissvar: Inga synpunkter	
BN0620/15	Ändring av detaljplan 4639 och 4653 samt del av detaljplan 2977 och 5015, tillbyggnad av studentbostäder vid Gibraltargatan i stadsdelen Krokslätt	Samråd	Remissvar: Inga synpunkter	
BN0434/11	Detaljplan för utveckling av f.d. Fryshuset inom stadsdelen Majorna	Granskning	Remissvar: Inga synpunkter	
BN0176/18	Hammarkullen - Upphävande av del av detaljplan för Hammarkulletorget	Samråd	Ej relevant	

STYRELSEPRESENTATION  
Övergripande nulägesbild  
HIGAB

29 augusti 2018

**Arbetsversion**

## Innehåll

- **Uppdrag och metod**
- Sammanfattning av intervjuerna
- Reflektioner
- Organisationsalternativ
- Förslag till nästa steg

### Bilagor

- Intervjusvar

## Uppdraget

- Utred möjligheterna till ökad effektivitet och samordning inom lokalkoncernen samt om det är möjligt att minska antalet bolag. Målet är att kunna ge en samlad ökad leveransförmåga, ett effektivare resursutnyttjande samt tydligare och snabbare beslutsvägar.
- Inledningsvis önskas en övergripande nulägesbild av HIGAB och dotterbolaget GöteborgsLokaler samt en förstudie av möjliga alternativa organisationsstrukturer.
- I en slutrapport - som skall redovisas för styrelsen senast den 29 augusti 2018 - skall olika handlingsalternativ presenteras för ökad effektivitet och samordning mellan HIGAB och GöteborgsLokaler. Respektive alternativ föreslås innehålla en översiktlig konsekvens- och genomförandebeskrivning.
- Uppdragsgivare: HIGAB:s styrelse.



## Utgångspunkter vid intervjuerna

- Kvalitativa djupintervjuer med företrädare för aktuella bolag, ägare och övriga berörda parter. Varje intervju beräknas ta ca 1 timme att genomföra.
- Utgångspunkter inför genomförande av intervjuer:
  - Perspektiv: lokalkoncernen och GöteborgsLokaler
  - Effektivare resursutnyttjande och samordning
  - Ökad leveransförmåga
  - Tydligare och snabbare beslutsvägar
  - Varumärke och bolagskulturer
  - Förväntningar och farhågor
  - Omvärldsutmaningar
  - Betydelse i staden
  - Styrande förutsättningar – tex ägardirektiv
  - Alternativa möjligheter

## Frågeställningar

1. Vilken betydelse har lokalkoncernen och de ingående bolagen för staden?
2. Vilka är koncernens viktigaste mål på 3 års sikt?
3. Vilka är fördelarna respektive nackdelarna i lokalkoncernen med dagens organisation och arbetssätt? Och i relation till/med Göteborgslokaler.
  - Resursutnyttjande
  - Samordning
  - Leveransförmåga
  - Beslutsvägar
4. Vilka är koncernens största utmaningar och hur kan man hantera dem?
5. Om du vore koncernchef – vad är det första du skulle ta tag i?
6. Vilka förändringar i omvärlden ser du som kommer att påverka koncernen?
7. Hur bedrivs i dagsläget arbetet med – generellt och i relation till GöteborgsLokaler
  - Förvaltning
  - Underhåll
  - Drift
  - Administration och IT
8. Hur fungerar löpande styrning och ledning av lokalkoncernen?
9. Vilka är de viktigaste styrande förutsättningarna för koncernen?
10. Vilka möjliga organisatoriska alternativ ser du för lokalkoncernen
11. Vilka organisatoriska konsekvenser ser du av dessa alternativ, för t ex?
  - Varumärket
  - Position på marknaden
  - Företagskultur
  - Kompetenser
12. Finns det några samordningsvinster i det dagliga arbetet med:
  - Förvaltning
  - Underhåll
  - Drift
  - Administration och IT
13. Vilka är de största utmaningarna och riskerna med genomförandet av organisatoriska förändringar?
14. Vilka är framgångsfaktorerna för att lyckas genomföra en sådan förändring?
15. Är det någon fråga vi har glömt som du vill ta upp?

## Intervjuade personer

Stefan Kristiansson	Ordförande, Higab
Jöran Fagerlund	1:e vice ordförande, Higab
Margita Björklund	2:e vice ordförande, Higab
Ingela Tuvegran	Ledamot styrelsen, Higab
Anders Sundberg	Ledamot styrelsen, Higab
Lars Björklund	VD, Higab
Stefan Lundqvist	vVD, Higab
Lage Rahm	Ordförande, Göteborgslokaler
Lisbeth Boëthius	1:e vice ordförande, Göteborgslokaler
Robert Hörnquist	VD, Göteborgslokaler
Michael Bäckegren	vVD, Göteborgslokaler
Stefan Söderlund	VD, Stadshus AB
Andreja Sarcovic	Bolagsansvarig Lokalkoncernen, Stadshus AB
Martin Blixt	VD, Framtiden
Per-Henrik Hartman	VD, Familjebostäder

## Innehåll

- Uppdrag och metod
- **Sammanfattning av intervjuerna**
- Reflektioner
- Organisationsalternativ
- Förslag till nästa steg

### Bilagor

- Intervjusvar



## Sammanfattning av intervjuerna – betydelse, mål och utmaningar 1(4)

### Lokalkoncernens betydelse för staden

- De flesta talar enbart om de ingående bolagen, som alla är olika och har stor betydelse för staden.
- I realiteten verkar koncernen aldrig ha formerats.

### Viktigaste målen på 3 års sikt

- Formera koncernen och utveckla tydliga mål för denna – saknas idag.
- Leverera de enskilda bolagens utfästelser kring olika projekt.

### Koncernens största utmaningar

- Få ordning på styrningen av koncernen.
- Leverera projekt enligt givna uppdrag.
- Ta en centralare roll i stadsutvecklingen.

### Förändringar i omvärlden

- Den enskilt största utmaningen är stadens tillväxt och omvandling.
- Specifika utmaningar är ändrade handelsmönster, integration och ökad konkurrens om kompetens.
- Därtill generella utmaningar som konjunktur, ränteläge, klimatförändringar m m.

## Sammanfattning av intervjuerna – styrning och ledning 2(4)

### **Löpande styrning och ledning**

- Bristande och otydliga parallella styrningar från flera aktörer.
- En rad förslag till förbättrad styrning.
- Flera personer lyfter fram personunion i moder- och dotterbolags styrelser som en lösning.
- Inom koncernen handlar det också om varierande engagemang och vilja.

### **Viktigaste styrande förutsättningar?**

- Flera pekar på ägardirektivet som den viktigaste styrande förutsättningen.
- Finns dock synpunkter på hur ägardirektivet tillämpas.

### **Om du vore koncernchef, vad är det första du skulle ta tag i?**

- Få grepp om verksamheten och göra en omstart.
- Visa på koncernnyttan och bygga en koncernledning.
- Starta effektiviseringsarbetet.
- Bygga position som stadsutvecklare.

## Sammanfattning av intervjuerna – dagens organisation 3(4)

### **Fördelar och nackdelar med dagens organisation**

- Ingen påpekar några uppenbara fördelar med dagens koncernorganisation.
- Konstateras goda möjligheter till synergiutvinning genom bättre samordning och styrning.

### **Hur bedrivs i dagsläget arbetet med förvaltning m m?**

- Saknas ett koncernperspektiv.
- Förvaltningen sköts på ett bra sätt i varje bolag.
- IT ringas in som en specifik kompetens.

### **Samordningspotential**

- Görs mycket dubbelarbete.
- Finns uppenbara samordningsmöjligheter kring stödtjänster som t ex ekonomi, HR hållbarhet och kommunikation.
- Finns goda möjligheter att ytterligare samordna IT inom Stadshus-koncernen.

## Sammanfattning av intervjuerna – organisatoriska alternativ 4(4)

### Organisatoriska alternativ

- Flera lyfter fram att man måste börja med att tydliggöra ambitionerna med koncernen och först därefter omorganisera.
- Ges förslag på flera olika organisatoriska utvecklingsvägar – från samordning av koncernen till uppdelning.
- Flera ger uttryck för att bilda en ny liten koncernmoder med stödfunktioner och specialiserade dotterbolag.

### Alternativens organisatoriska konsekvenser

- Flera menar att bolagsnamnen som varumärke är av underordnad betydelse – istället är det anläggningarnas namn som har betydelse t ex Scandinavium och Kortedala torg.
- Generellt finns en osäkerhet kring på vilket sätt de olika företagskulturer kan påverkas av en organisationsförändring.

### Utmaningar och risker

- Finns risk för att förändringsprocessen hamnar i otakt med politiken.
- Flera lyfter fram tappad nyckelkompetens som den största risken.

### Framgångsfaktorer

- Viktiga framgångsfaktorer är:
  - Målbild och tydliga argument
  - Plan för förändringen
  - Engagemang, prestigelöshet och tempo

## Innehåll

- Uppdrag och metod
- Sammanfattning av intervjuerna
- **Reflektioner**
- Organisationsalternativ
- Förslag till nästa steg

### Bilagor

- Intervjusvar

## Sensas reflektioner

- Det som förenade lokalkoncernen vid dess bildande var den delvis liknande eller kompletterande kompetensen i dotterbolagen.
- Att koncernen aldrig förverkligats berodde till stor del på bristande styrning och ledning såväl i styrelserna som företagsledningarna i både moder- och dotterbolag. Situationen utnyttjades av de solitära dotterbolagen.
- Förutsättningarna för att bilda koncernen har ytterligare förbättrats med det nya ägardirektivet.
- Det är nu hög tid att agera – ta stafettpippen och formera koncernen.
  - Ägardirektiv och förväntningarna från ägaren är tydliga.
  - Koncernchef finns på plats.
  - Finns potential för samordning.
  - Koncernen har en given roll och staden behöver strategiska aktörer för dess utveckling.
- Finns en bred enighet om att något måste göras, men olika syn på vad som skall göras.
  - Politikerna pekar på styrnings- och organisationsförändringar.
  - Tjänstemännen rekommenderar koncernen ett börja med att utveckla och fastställa vision och mål.
- Möjligt att driva förändringen framåt på två fronter – dels i koncernledningen, dels i politiken.
  - Koncernledningen kan fokusera på rollen som strategisk aktör och skapa en effektiv koncern.
  - Politiken kan driva frågan om en synkroniserad styrning.

## Innehåll

- Uppdrag och metod
- Sammanfattning av intervjuerna
- Reflektioner
- **Organisationsalternativ**
- Förslag till nästa steg

### Bilagor

- Intervjusvar

## Sammanfattning av intervjusvar rörande ökad samordning mellan Higab och GbgLokaler

### Dagsläget

- Konstateras att det saknas ett koncernperspektiv.
- Förvaltningen verkar skötas på ett bra sätt i varje bolag.
- IT ringas in som en specifik kompetens.

### Potentiella samordningsvinster

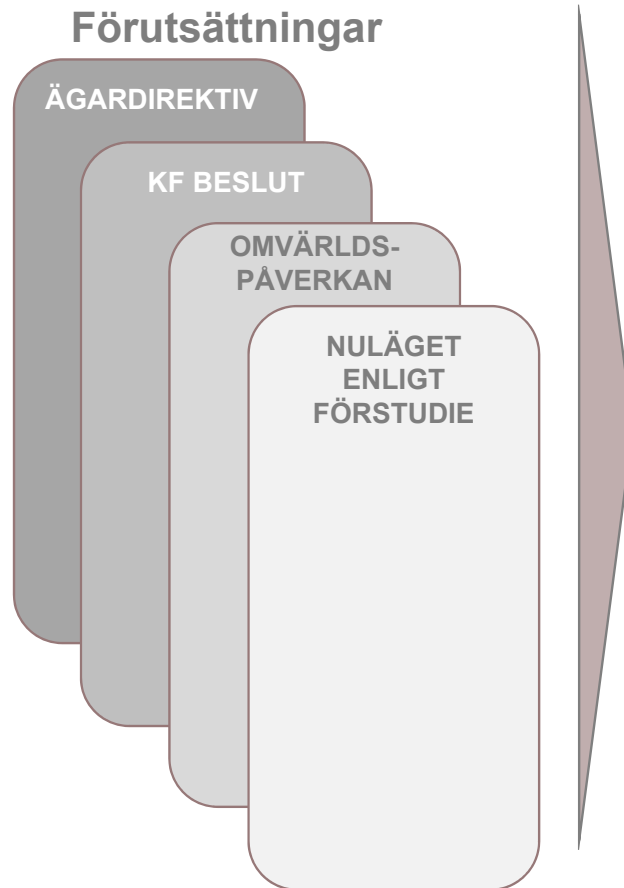
- Konstateras att det görs mycket dubbelarbete.
- Finns uppenbara samordningsmöjligheter kring stödtjänster som t ex ekonomi, HR hållbarhet och kommunikation.
- Finns goda möjligheter att ytterligare samordna IT inom Stadshus-koncernen.

### Sensas reflektion

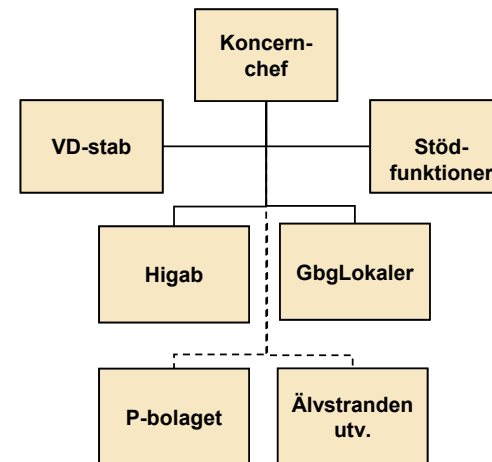
- De intervjuade konstaterar att ett koncernperspektiv saknas.
- Samt ringar in i första hand samordningsmöjligheter kring traditionella stödtjänster av stabskaraktär, t ex HR och kommunikation.



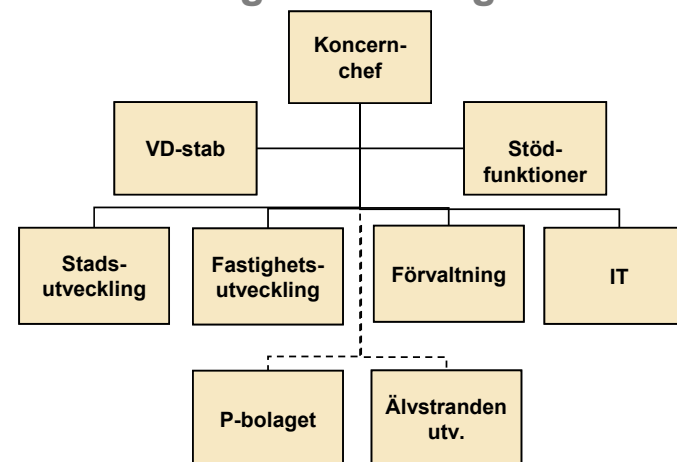
## Samordningsalternativ Higab och GbgLokaler



## Gemensamma stödfunktioner mellan Higab och GbgLokaler



## Fusion Higab och GbgLokaler



## Övergripande konsekvensbeskrivning – samordningsmöjligheter

- Gemensamma stödfunktioner mellan Higab och GbgLokaler
  - I ett koncernperspektiv identifieras samordningsmöjligheter med en uppenbar potential kring HR, Kommunikation, Ekonomi och Hållbarhet.
  - Frågan är om detta är ett tillräckligt starkt argument för att formera och utveckla koncernen givet de förutsättningar som finns uttryckta bl a i ägardirektivet.
- Fusion Higab och GbgLokaler
  - Genom en fusion och organisering med fokus på bolagens kärnverksamheter förvaltning och fastighetsutveckling samt stadsutveckling och IT mobiliseras lokalkoncernens resurser och kompetenser för t ex utveckling, kompetensutnyttjande och en samlad styrning och ledning.
  - En fusion bedöms också ge rätt förutsättningar att säkerställa positionen som ledande strategisk aktör inom fastighetsområdet med fokus på lokaler.

## Långsiktiga organisationsalternativ

### Förutsättningar

**higab** GÖTEBORGS STADS  
PARKERING AB

**GÖTEBORGS** KALER  
- helägt av Göteborgs Stad

  
**ÄLVSTRANDEN  
UTVECKLING**  
ETT BOLAG I  
GÖTEBORGS STAD

ÄGARDIREKTIV

KF BESLUT

OMVÄRLDS-  
PÅVERKAN

NULÄGET  
ENLIGT  
FÖRSTUDIE

## Förutsättningar

### DIREKTIV

- Ägardirektiv Higab
  - Vara ett av stadens strategiska verktyg inom fastighetsområdet och i samverkan stödja det strategiska utvecklingsarbetet som staden driver.
  - Vara moderbolag i koncernen och då identifiera möjligheter till samordning och effektivisering av olika slag inom koncernen samt ta initiativ till förändringar av dotterbolagens uppdrag och organisation.
- Ägardirektiv GbgLokaler
  - Vara en betydelsefull aktör på fastighetsmarknaden genom att värna och aktivt arbeta för att utveckla kommersiella fastigheter samt tillhandahålla specialistkompetens.
  - Särskilt uppdrag att svara för Lokal- och Framtidenkoncernens gemensamma behov inom IT-området.

### KF BESLUT

- KF:s beslut från 2016 om renodling av fastighetsbeståndet inom Lokalkoncernen med förslag om en omfördelning inom lokalkoncernen, staden eller koncernen samt datum när avyttring externt kan tänkas vara lämpligt.

### OMVÄRLDSPÅVERKAN

- Den enskilt största utmaningen är stadens tillväxt och omvandling.
- Specifika utmaningar är ändrade handelsmönster, integration och ökad konkurrens om kompetens.
- Därtill generella utmaningar som konjunktur, ränteläge, klimatförändringar m m.

## Förutsättningar – Intervjupersonernas syn på organisatoriska alternativ

### Organisatoriska alternativ

- Flera lyfter fram att man måste börja med att tydliggöra ambitionerna med koncernen och först därefter omorganisera.
- Ges förslag på flera olika organisatoriska utvecklingsvägar – från samordning av koncernen till uppdelning.
- Flera ger uttryck för att bilda en ny liten koncernmoder med stödfunktioner och specialiserade dotterbolag.

### Alternativens organisatoriska konsekvenser

- Flera menar att bolagsnamnen som varumärke är av underordnad betydelse – istället är det anläggningarnas namn som har betydelse t ex Scandinavium och Kortedala torg.
- Generellt finns en osäkerhet kring på vilket sätt de olika företagskulturer kan påverkas av en organisationsförändring.

### Utmaningar och risker

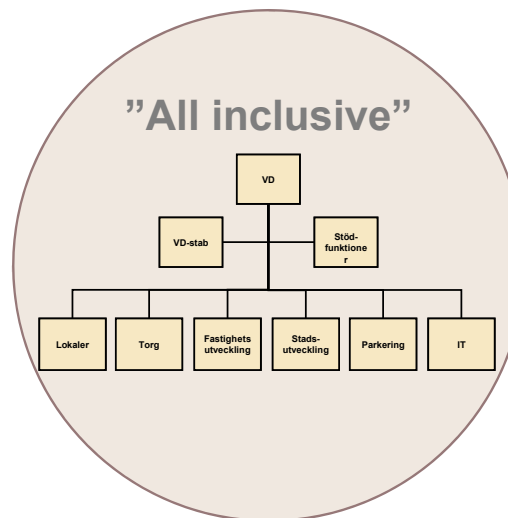
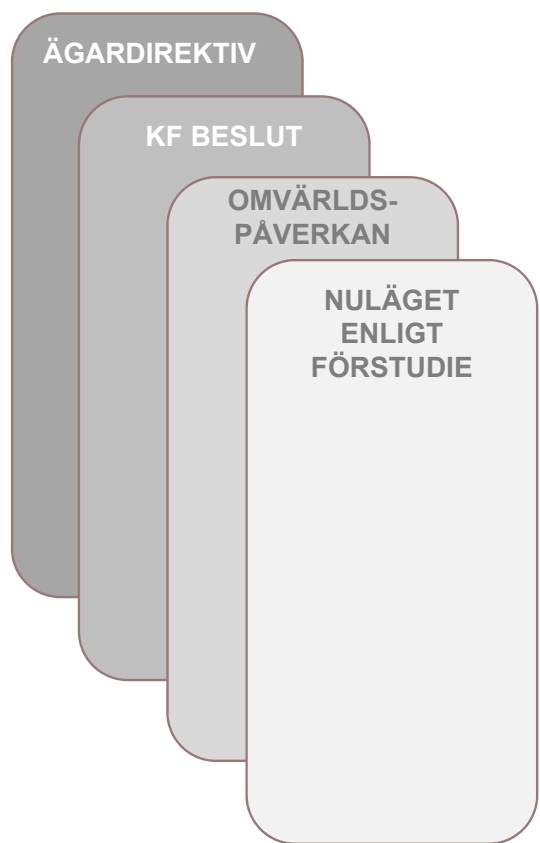
- Finns risk för att förändringsprocessen hamnar i otakt med politiken.
- Flera lyfter fram tappad nyckelkompetens som den största risken.

### Framgångsfaktorer

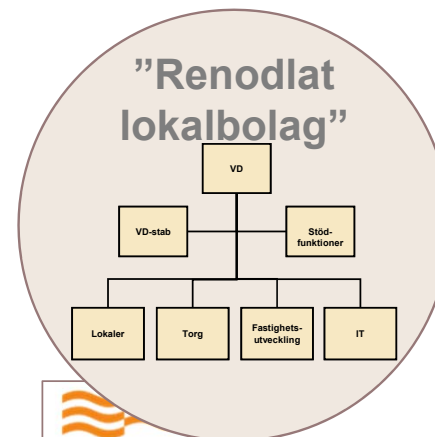
- Viktiga framgångsfaktorer är:
  - Målbild och tydliga argument
  - Plan för förändringen
  - Engagemang, prestigelöshet och tempo

# Långsiktiga organisationsalternativ

## Förutsättningar



Stadens strategiska verktyg inom fastighetsområdet



Stadens strategiska verktyg inom fastighetsområdet med fokus på lokaler



## Organisationsalternativ

Alternativ	Steg 1	Steg 2	Steg 3
"All inclusive"	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ingen strukturell bolagsförändring</li> <li>Etablera en förvaltningsledning</li> <li>Ta helhetsansvar och samordna fastighetsförvaltningen inom Higab, GbgLokaler och Älvstranden utv.</li> <li>Samordna utnyttjandet av gemensamma specialistfunktioner för förvaltningen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etablera ett litet moderbolag som styr dotterbolagen</li> <li>Etablera en koncernledning</li> <li>Gemensamma stödfunktioner för hela koncernen: Finans, hållbarhet, inköp, ekonomi, HR och kommunikation</li> <li>Gemensamma utvecklingsprojekt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Säkerställa rollen som stadens strategiska verktyg inom fastighetsområdet</li> <li>Ta helhetsansvar och samordna fastighets- och stadsutvecklingen</li> <li>Etablera specialiserade affärsenheter(ej nödvändigtvis bolag): lokaler, torg, fastighetsutveckling, stadsutveckling, parkering och IT</li> </ul>
"Renodlat lokalbolag"	<ul style="list-style-type: none"> <li>Som ovan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Slå samman Higabs och GbgLokalers verksamheter och skapa ett renodlat lokalbolag</li> <li>Etablera specialiserade funktioner (fastighetsutveckling, förvaltning, etc) eller affärsenheter (lokaler, torg, etc)</li> <li>P-bolaget och Älvstranden utv. drivs som solitärer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Säkerställa rollen som stadens strategiska verktyg inom fastighetsområdet med fokus på lokaler</li> <li>Byta hemvist för P-bolaget och Älvstranden utveckling.</li> </ul>

## Övergripande konsekvensbeskrivning i Steg 1 – gemensam för båda alternativen

- Ägare och politik
  - Bolags- och beslutsstruktur opåverkad
  - Förbättrar förutsättningarna att genomföra en förändring i linje med ägardirektivet
- Medarbetare och ledning
  - Berör enbart medarbetare inom förvaltningsorganisationerna på Higab, GbgLokaler och Älvstranden utv.
  - Aviserar och förhoppningsvis mobiliserar inför kommande förändringar.
  - Krävs en handlingskraftig förvaltningsledning som med tillit och förtroende kan hantera eventuella kulturskillnader och utveckla verksamheten enligt uppställda mål.
- Kunder
  - Det dagliga kundarbetet behöver inte påverkas beroende på hur förändringen genomförs. På sikt ges möjligheter att med samlade resurser utveckla affären.
- Verksamhet
  - Skapar förutsättningar för att arbeta mer effektivt och utveckla den samlade förvaltningskompetensen.
  - Skapar förutsättningar att arbeta strategiskt mot förväntad roll enligt ägardirektivet.
- Ekonomiska
  - Ökade kostnader initialt för att etablera en förvaltningsledning.
  - På sikt minskade kostnader genom en effektivare och målorienterad förvaltning.
- Legala
  - Inga legala förändringar



## Översiktlig konsekvensbeskrivning – ”All inclusive”

- Ägare och politik
  - Innebär en förändrad bolags-, styrelse- och beslutsstruktur.
  - Säkerställer rollen som stadens strategiska verktyg inom fastighetsområdet.
- Medarbetare och ledning
  - Omfattande organisatoriska förändringar för samtliga verksamheter.
  - Ställer krav på tydliga mål, handlingskraftig ledning och förankrad genomförandeplan.
- Kunder
  - Det dagliga kundarbetet behöver inte påverkas beroende på hur förändringen genomförs. Goda möjligheter att ta aktivare del i stadsutvecklingen och bredda erbjudandet.
- Verksamhet
  - Goda förutsättningar att skapa en homogen och handlingskraftig ledning som tar ansvar för helheten och och uppfyller ägardirektivets krav och förväntningar.
- Ekonomiska
  - Goda förutsättningar att skapa en optimalt effektiv organisation.
- Legala
  - Verksamheten kan verka i en operativ bolagsstruktur, men fastigheterna kan tills vidare ligga kvar i den befintliga legala strukturen. För att skapa ett tydligare varumärke inåt och utåt bör dock bolagen fusioneras under ett gemensamt varumärke. En fördjupad analys behöver genomföras för att noggrannare beskriva de legala och finansiella konsekvenserna.

## Översiktlig konsekvensbeskrivning – ”Renodlat lokalbolag”

- Ägare och politik
  - För det renodlade lokalbolaget innebär det en opåverkad bolagsstruktur, men en förändrad besluts- och styrmodell.
  - För de solitära bolagen innebär det en ny hemvist, som kan vara en förvaltning eller en koncern.
  - Säkerställer rollen som stadens strategiska verktyg inom fastighetsområdet med fokus på lokaler
- Medarbetare och ledning
  - Berör enbart medarbetare inom Higab, GbgLokaler och förvaltningsverksamheten inom Älvstrandens utvecklings
  - Organisatoriska förändringar inom framförallt ledning och stödfunktioner.
  - Ställer krav på tydliga mål, handlingskraftig ledning och förankrad genomförandeplan.
- Kunder
  - Det dagliga kundarbetet behöver inte påverkas beroende på hur förändringen genomförs. Goda möjligheter att ta aktivare del i stadsutvecklingen med fokus på lokaler.
- Verksamhet
  - Goda förutsättningar att skapa en homogen och handlingskraftig ledning som tar ansvar för helheten och och uppfyller ägardirektivets krav och förväntningar.
  - De solitära verksamheterna drivs vidare i oförändrad form.
- Ekonomiska
  - Goda förutsättningar att skapa en optimalt effektiv organisation inom fastighetsområdet med fokus på lokaler.
- Legala
  - Verksamheten kan verka i en operativ bolagsstruktur, men fastigheterna kan tills vidare ligga kvar i den befintliga legala strukturen. För att skapa ett tydligare varumärke inåt och utåt bör dock bolagen fusioneras under ett gemensamt varumärke. De solitära bolagens hemvist ändras.

## Innehåll

- Uppdrag och metod
- Sammanfattning av intervjuerna
- Reflektioner
- Organisationsalternativ
- **Förslag till nästa steg**

### Bilagor

- Intervjusvar

## Förslag till nästa steg

- Noggrannare studera förutsättningarna för att genomföra steg 1 – en samordnad förvaltningsverksamhet för Higab, GbgLokaler och förvaltningsverksamheten inom Älvstranden utv.
  - Förvaltningsledningens roll och ansvar.
  - Effektivitets- och utvecklingsmål.
- Upprätta en plan för att genomföra steg 1 parallellt rekrytera/utse en förvaltningsledning
- Genomföra steg 1.
- Parallellt med genomförandet av steg 1 genomföra en fördjupad analys som underlag för att fastställa lokalkoncernens långsiktiga roll och mål inom stads- och fastighetsutveckling samt fastighetsförvaltning.

## Innehåll

- Uppdrag och metod
- Sammanfattning av intervjuerna
- Reflektioner
- Organisationsalternativ
- Förslag till nästa steg

## Bilagor

- **Intervjusvar**

## Vilken betydelse har lokalkoncernen och de ingående bolagen för staden?

- Alla ingående bolagen har mycket stor betydelse för staden. Levererar en hygglig avkastning till staden.
- Bolagen är viktiga för att Göteborg skall fungera och utvecklas.
- Koncernen finns idag bara på pappret. Bolagen är aparta och sköter sig själva.
- Förvaltar viktiga objekt. Direkta kommunala angelägenheter.
- Oerhört viktig koncern med olika nyckelfunktioner, t ex P-bolaget för mobilitet, Älvstranden för att bygga ett nytt Göteborg, GbgLokaler för levande torg och Higab för viktiga symbolbyggnader. Alla viktiga för staden – för kommunen, göteborgarna och näringslivet.
- Generellt stor betydelse för staden – strategisk fastighetsaktör för och i staden.
- Vart och ett har betydelse – men inte som gemensam koncern.
- Higab är en viktig strategisk aktör som förvaltar alla ikonbyggnader – kulturbyggnader – och arenor. Har dessutom arenauppdraget.
- GbgLokaler, som har avknoppats från Framtiden och utvecklar torgen nära allmännyttan, skiljer sig från Higab genom sin konkurrensutsättning.
- GbgLokaler har en viktig funktion ihop med Framtiden för att hantera segregationsutmaningarna. Har därför specifik kompetens och är samarbetsorienterade.
- GbgLokalers IT verksamhet är viktig för oss.
- P-bolaget viktigt för att få en fungerande parkering i staden. Har bra lönsamhet och kassaflöde.
- P-bolaget har en viktig strategisk funktion som arbetar på egen hand med stadsutveckling, utan att riktigt kroka arm.
- Älvstranden har ansvaret för att utveckla det största området i Göteborg – som en medelstor stad – och uppfattas ibland att konkurrera med Fastighets- och Trafikkontoren.
- Älvstranden är viktig för att säkerställa rådighet över mark.

### Sammanfattning

- De flesta talar enbart om de ingående bolagen, som alla är olika och har stor betydelse för staden.
- I realiteten verkar koncernen aldrig ha formerats.

## Vilka är koncernens viktigaste mål på 3 års sikt?

- Behöver bestämma vad man vill ha ut av bolaget. Idag finns inga målsättningar i ägardirektivet – inte ens ett avkastningsmål.
- Bidra till stadens övergripande mål och samverka för stadens bästa med t ex ambitioner inom turism och evenemang.
- Skapa en sammanhållen koncern – byggd på gemensamma mål och vision.
- Behöver upprätta tydliga koncernmål. Finns bara fyra olika uppdrag.
- Styrningen måste bli bättre med bl a en ändrad styrelsestruktur.
- Vet inte vilka de är, men finns säkert ett avkastningskrav.
- Öka effektiviteten i koncernen genom färre bolag eller ökat samarbete med nuvarande konstellation.
- Se över vilka objekt som behöver vara kvar. Vissa objekt skulle kunna förädlas av privata.
- Få fart på projekten Skeppsholmen, Masthugget och Frihamnen samt kontroll på kostnaderna.
- Säkerställa levande och trygga torg.
- Att Älvstranden får kontroll över utvecklingsprojektet – kommer ofta för sent in
- Hantera mobilitetslösningarna för att lösa klimatfrågorna.
- Handlingsberedskap inför kommande lågkonjunktur.

### Sammanfattning

- Huvudbudskapet är: formera koncernen och utveckla tydliga mål för denna – saknas idag.
- Leverera de enskilda bolagens utfästelser kring olika projekt.

## Vilka är fördelarna respektive nackdelarna i lokalkoncernen med dagens organisation och arbetssätt? Och i relation till/med Göteborgslokaler.

- Specialiserade verksamheter i fyra organisationer – shared services och projektorganisation skulle kunna vara gemensamma funktioner.
- Fördelar är att kunna samordna ekonomin och att renodla verksamheter. Har påbörjat renodlingen genom t ex att GbgLokaler tagit över förvaltningen av Saluhallen och Feskekörkan.
- Nackdelarna den otydliga ägastyrningen med dubbelkommando och alltför självständiga dotterbolagschefer. Det finns inget samarbetsklimat och samordningspotentialen utnyttjas över huvud taget inte.
- VD-rådet fungerar som ett informationsfora och saknar mandat att utveckla koncernen.
- Finns intressanta synergier mellan bolagen som genom ett bättre samarbete skulle kunna leverera bättre till staden. Men krävs prestigelöshet och ett starkt ledarskap.
- Skulle kunna ha ett bättre resursutnyttjande genom samordning. Flera tjänster skulle kunna utföras gemensamt för alla bolagen. Gäller personaladministration, ekonomi, IT och juridik.
- Finns också samordningsmöjligheter inom förvaltningen som görs i Higab, GöteborgsLokaler och Älvstranden.
- Allt handlar i första hand om beslutsstrukturen – hur man sätter samman styrelserna. Måste börja med att ha koncernrepresentanter i dotterbolagens styrelser – personunioner är a och o.
- Det behövs också personunioner inom sakområdena, t ex representanter från Trafikkontoret eller Fastighetsnämnden.
- Man har inte tagit tag i koncernfrågan. Man måste noggrannare fundera på uppdraget/mål/strategier innan man börjar med organisationsutvecklingen. Att börja med att gräva i GbgLokaler som lösning är fel väg och riskerar att slå sönder en väl fungerande verksamhet.

### Sammanfattning

- Ingen påpekar några uppenbara fördelar med dagens koncernorganisation.
- Konstateras goda möjligheter till synergiutvinning genom bättre samordning och styrning.



## Vilka är koncernens största utmaningar och hur kan man hantera dem?

- Få ordningen på styrningen är a och o. Därefter blir det lättare att få ordning på resursutnyttjande, samordning och resursutnyttjande.
- Utmaningen för koncernen är att jobba bättre ihop. Utmaningarna för de enskilda bolagen skiljer sig åt t ex:
  - Higabs multiarena och tvåvåningsishall.
  - P-bolaget med Skeppsbron och Västlänken.
  - Älvstrandens lönsamhet roll i Älvstaden.
  - GbgLokaler med ändrade handelsmönstret och accelererande social problematik.
- Alla stora och planerade investeringar som staden skall göra. Krävs samverkan både i och utanför lokalkoncernen.
- Koncernen måste ta en aktivare roll i stadsutvecklingen.

### Sammanfattning

- Budskapen är:
  - Få ordning på styrningen av koncernen.
  - Leverera projekt enligt givna uppdrag.
  - Ta en centralare roll i stadsutvecklingen.

## Om du vore koncernchef – vad är det första du skulle ta tag i?

- Börja med att analysera läget och ta fram ett beslutsunderlag. Man måste vara proaktiv som koncernchef.
- Driva ett utvecklingsarbete kring vision/mål och därefter hur organiserar vi oss.
- Fånga Högabs uppdrag, utveckla en plan för förändringsarbetet och förankra denna i styrelserna och Stadshuset AB.
- Visa på koncernnyttan för dotterbolagen.
- Få dotterbolagen att förstå de gemensamma utmaningarna och vilka utvecklingsfrågor som man måste ta tag i.
- Sätt på tumskruvarna för samarbete – ändra attityden – man ser inte nyttan av det. Måste kunna hanteras.
- Etablera en koncernledning och styr verksamheten genom denna.
- Starta effektiviseringsarbetet med Inledande åtgärder för ökat resursutnyttjande, samordning och leveransförmåga.
- Se över organisationen för att renodla verksamheterna och utvinna synergier.
- Tydligare visa och förankra hur lokalkoncernen vill ta rollen som stadsutvecklare och öka samarbetet med andra bolag.

### Sammanfattning

- Få grepp om verksamheten och göra en omstart.
- Visa på koncernnyttan och bygga en koncernledning.
- Starta effektiviseringsarbetet.
- Bygga position som stadsutvecklare.

## Vilka förändringar i omvärlden ser du som kommer att påverka koncernen?

- Stadens omvandling och kraftiga tillväxt samt Västlänken.
- Det överansträngda läget på planeringssidan i staden. Innebär dröjsmål och ökade kostnader.
- Det kommer att bli ett ökat tryck på all skattebaserad verksamhet. Resurserna är ändliga och så också skattebasen som blir begränsande.
- Ränteutvecklingen – som har stor påverkan för ett fastighetsbolag.
- Konjunkturen, världspolitiska läget, klimatförändringar och IT utvecklingen påverkar oss som alla andra.
- De politiska valen, som kan ändra förutsättningar och inriktning.
- Ökad konkurrens om kompetens. Idag rekryteras ofta från andra kommuner. Rekryteringssvårigheterna påverkar också ledarskapet som blir lidande.
- Integrationsfrågorna och sociala spänningar i samhället påverkar speciellt GbgLokaler.
- För GbgLokaler är det ändrade handelsmönster med övergång till e-handel .
- För P-bolaget är det ökad mobilitet med ökad kollektivtrafik samt att privatbilismen minskar.

### Sammanfattning

- Den enskilt största utmaningen är stadens tillväxt och omvandling.
- Specifika utmaningar som nämns är ändrade handelsmönster, integration och ökad konkurrens om kompetens.
- Därtill nämns generella utmaningar som konjunktur, ränteläge, klimatförändringar m m.

## Hur bedrivs i dagsläget arbetet med – generellt och i relation till GbgLokaler avseende förvaltning, underhåll, drift, administration och IT?

- Varje bolag sköter sitt. Higab och GbgLokaler har båda omfattande förvaltning av lokaler. Älvstranden har också viss förvaltning.
- Underhållet sköts bra och följer i stort den upprättade planen.
- Verksamheterna drivs helt separat i de olika dotterbolagen. Finns någon unik grupp t ex inom hållbarhet som samverkar.
- Koncerntänket uttrycks i ett VD-råd, som träffas regelbundet.
- Tror att det fungerar rätt så bra. Higab har bättre ekonomiska förutsättningar för förvaltning och underhåll än GbgLokaler, som är mer utsatta för marknadskrafterna.
- Higabs förvaltning är lite trög och seg, medan GbgLokalers är dynamisk och lyssnar på kunden.
- GbgLokaler är bra på förvaltning och har ett högt NKI. De förvaltar även åt externa uppdragsgivare, t ex åt Framtiden på Linnegatan.
- IT verksamheten inom GbgLokaler har specifik kompetens för bostadsbolag, men konkurrerar också till viss del med Intraservice.
- IT – fungerar hyggligt bra. Men utvecklingen går snabbt med alltmer tjänster mot kunderna.

### Sammanfattning

- Konstateras att det saknas ett koncernperspektiv.
- Förvaltningen verkar skötas på ett bra sätt i varje bolag.
- IT ringas in som en specifik kompetens.

## Hur fungerar löpande styrning och ledning av lokalkoncernen?

- Otydligt vad ägaren vill med hela bolagsstrukturen i kommunen. Stadshus AB har inte mandatet.
- Inte mycket av löpande styrning inom lokalkoncernen idag. Finns bara ägardialoger mellan styrelserna.
- Statsdirektören styr från sidan. Bolagen har olika politiskt tillsatta styrelser utan någon personunion.
- Koncernen skall både uppfylla aktiebolagslagen och kommunallagen. I dagsläget styrs koncernen mer av KF än av Stadshus AB.
- Sen ägardirektivet kom för Higab hanteras allt med en bra balans.
- Ett sätt att få bättre samordning och styrning vore med personunion i styrelserna. Detta skulle kunna uppnås på frivilliga överenskommelser.
- Skulle behövas 2 koncernrepresentanter i dotterbolagens styrelser.
- En ändrad styrform – att t ex införa farfarsprincipen - måste förmodligen beslutas av fullmäktige. Skulle alltså kunna initieras genom överenskommelse mellan partierna, men det tar tid.
- Handlar mycket om ledningarnas inställningar. Idag finns en misstro mellan bolagen.
- KF tror att bolaget kan styras via ägardirektiv. Men lokalkoncernen går ju inte åt samma håll. Inom Higab och GbgLokaler råder samförstånd, medan "solitärerna" samverkar och styrs från ett annat håll.
- Absurt att inte koncernchefen ens får besöka P-bolagets styrelse.
- Har saknat en fast koncernledning. Behöver stärka upp på tjänstemannasidan.
- För GbgLokaler finns inga inspel från Higab utan bara från KF.
- Finns mycket att göra avseende den interna styrningen i Higab, t ex. hur man driver utvecklingsarbetet, kompetensen inom kulturfastigheter, projektstyrningen och inte minst resultatutvecklingen.
- Bättre samarbete framöver –viljan finns.

### Sammanfattning

- Konstateras bristande och otydliga parallella styrningar från flera aktörer.
- En rad förslag nämns för en förbättrad styrning.
- Flera personer lyfter fram personunion i moder- och dotterbolags styrelser som en lösning.
- Inom koncernen handlar det också om varierande engagemang och vilja.

## Vilka är de viktigaste styrande förutsättningarna för koncernen?

- Ägardirektivet. KF:s budget och enskilda KF beslut.
- KF:s budget, som är viktigast för politikerna, täcker bara en del av Higabs förutsättningar. Därför viktigt med ett mål- och inriktningsdokument.
- Ägardirektivet är absolut viktigast. Politikerna måste förstå vikten av ett tydligt ägardirektiv.
- Ägardirektivet beskriver det långsiktiga uppdraget.
- Det sedan ett år nya ägardirektivet, som är mycket klarare.
- Utöver ägardirektivet finns naturligtvis mål- och inriktningsdokument samt affärsplaner.
- Mängden policydokument är inte helt lätt att hantera. Viktigt att ha ett tydligt "paket" – t ex förhållningssätt för Göteborgs stads bästa.
- Higabs roll som bolag är tydlig men inte som koncernbolag. Det saknas en "verktygslåda".
- Beslut i Higab och Stadshus styr bara lite i GbgLokalers verksamhet, t ex bokslutsdispositionen.
- Higabs styrelse måste se till att tillsammans med VD fånga och driva de frågor som ägardirektivet anger riktningen kring.
- Personunioner i styrelserna skulle kunna utgöra en lösning på styrningen från styrelserna.

### Sammanfattning

- Flera pekar på ägardirektivet som den viktigaste styrande förutsättningen.
- Finns dock synpunkter på hur ägardirektivet tillämpas.

## Vilka möjliga organisatoriska alternativ ser du för lokalkoncernen?

- Måste först reda ut vad man vill ha. Vill ha specialiserade dotterbolag, så skall dessa vara fokuserade. Samtidigt riskerar man att få många VD:ar och styrelser med egna agendor.
- Organisation är ett verktyg för att uppnå det man vill.
- Skulle kunna etablera en ny liten koncernmoder med stödfunktioner och renodlade dotterbolag.
- Borde initiera ett fristående moderbolag. Låta Higab ta över GbgLokaler och den förvaltning som finns inom Älvstranden, renodla Älvstranden till ett utvecklingsbolag och låta P-bolaget ansvara för samtliga parkeringar inom kommunen – även de olönsamma.
- Skapa ett bolag som förvaltar, utvecklar och bygger alla fastigheter – kulturhus, arenor, lokaler, parkeringshus m m. Göra Älvstranden till ett självständigt fastighetsutvecklingsbolag och renodla P-bolaget till att enbart opererar stadens parkeringsplatser. Alla bolagen ligger direkt under Stadshus AB.
- Fusionera Higab med GbgLokaler – allt bör ingå. Flytta Älvstranden till Fastighetskontoret. Analysera möjligheterna att lägga P-bolaget under Trafikkontoret.
- Lägga GbgLokalers IT-verksamhet som ett separat bolag.
- Ett sätt kan vara att fortsätta plocka över verksamhet mellan bolagen och renodla dessa. Ägandet behöver då inte flyttas.
- Inleda med att genomlys förutsättningar med samgående mellan Higab, GbgLokaler och förvaltningen inom Älvstranden med ambitionen att skapa mer specialiserade bolag.
- En möjlighet är att GbgLokaler skall tillbaka till Framtiden.

### Sammanfattning

- Flera lyfter fram att man måste börja med att tydliggöra ambitionerna med koncernen och först därefter omorganisera.
- Ges förslag på flera olika organisatoriska utvecklingsvägar – från samordning av koncernen till uppdelning.
- Flera ger uttryck för att bilda en ny liten koncernmoder med stödfunktioner och specialiserade dotterbolag.

## Vilka organisatoriska konsekvenser ser du av dessa alternativ, för t ex varumärket, position på marknaden, företagskultur och kompetenser?

- Tror generellt att varumärkesdiskussionen är överdriven. Däremot är det viktigt att arbeta långsiktigt med kulturen och involvera ledning och styrelse.
- Man skall inte överdriva nyttan av varumärket. Inget av bolagen har stort värde i sitt varumärke. Handlar mer om medarbetarnas stolthet.
- GbgLokaler är förvisso ett separat varumärke, men tror inte en fusion med Higab försämrar positionen på marknaden. Det handlar framförallt om att behålla och utveckla kompetensen i GbgLokaler.
- En fusion kommer inte att påverka varumärke eller position menligt. Konstmuseet är just Konstmuseet och inte Higab. Samma gäller för t ex Kortedala Torg
- Finns risk för kulturkrockar. Higab förvaltar kulturbyggnader och Gbg förvaltar kommersiella lokaler.
- Risk för att en förändringen skapar oro och vakanser. Den måste därför gå snabbt och ha ett tydligt kundfokus.
- Företagskulturerna har aldrig varit problem mellan Higab och GbgLokaler.
- Om man tar ett ordentligt grepp påverkar det alla faktorerna kräver då gedigen förändringsprocess.
- Higab är nog mest känt för förvaltningen av kulturbyggnaderna, vilket inte kommer att förändras.
- GbgLokaler är etablerade sedan lång tid tillbaka, kan social hållbarhet och är ett starkt varumärke.
- Älvstranden har däremot en annan kultur än Higab. De hade ursprungligen ett direktspår in till ledande politiker och förstod aldrig varför de skall ha Higab emellan.
- P-bolaget har också haft svår att acceptera Higab som moderbolag.

### Sammanfattning

- Flera menar att bolagsnamnen som varumärke är av underordnad betydelse – istället är det anläggningarnas namn som har betydelse t ex Scandinavium och Kortedala torg.
- Generellt finns en osäkerhet kring på vilket sätt de olika företagskulturer kan påverkas av en organisationsförändring.



## Finns det några samordningsvinster i det dagliga arbetet med: förvaltning, underhåll, drift, administration och IT?

- Sker mycket dubbelarbete idag. Vi skulle t ex kunna ha en gemensam sekreterare i alla styrelserna. Likaså inom ekonomi och HR sker mycket dubbelarbete. HR har varit styvmoderligt behandlat i hela staden – skall inte bara vara en personaladministration.
- Behöver beräkna och visa vilka besparingar det finns inom HR, Kommunikation, Hållbarhet och Ekonomi. Men bör av taktiska skäl inte börja med besparingarna. Istället bör man börja med styrningen och samordningen av kompetens.
- En samordning kan också skapa nya karriärsvägar och stärka attraktiviteten på arbetsmarknaden.
- Samverkan och samspel är också viktigt inom stadsutvecklingen.
- Högab behöver analysera vilken typ av lokaler man skall ha kvar. Finns idag ingen bild på vad man skall satsa på och har ingen resultatuppföljning på olika typer av fastigheter.
- Stadsledningskontoret vill utreda en samlad IT inom Intraservice. Men GbgLokalers IT borde kunna få ett bredare uppdrag till fler bolag än enbart Framtiden.

### Sammanfattning

- Konstateras att det görs mycket dubbelarbete.
- Finns uppenbara samordningsmöjligheter kring stödtjänster som t ex ekonomi, HR hållbarhet och kommunikation.
- Finns goda möjligheter att ytterligare samordna IT inom Stadshuskoncernen.

## Vilka är de största utmaningarna och riskerna med genomförandet av organisatoriska förändringar?

- Splittrade styrelser utan samsyn. Har kommit in många nya och oerfarna ledamöter. Handlar om styrelsekompetens och inte partipolitik.
- Finns risk att det blir turbulens i den politiska processen.
- Att de politiska kvarnarna mal för sakta och att man därmed tappar tempo. Man får inte låta spelplanen vara öppen för länge.
- Att förändringsplanen skapar rädsla och osäkerhet och att bolagen tappar nyckelkompetens.
- Att vi får en kraftig kulturkrock.
- Att GbgLokaler, som nu en välfungerande verksamhet, riskerar att slås sönder.
- Vet ej. Det är därför vi vill ha er utredning.

### Sammanfattning

- Pekas på risken för att förändringsprocessen hamnar i otakt med politiken.
- Flera lyfter fram tappad nyckelkompetens som den största risken.

## Vilka är framgångsfaktorerna för att lyckas genomföra en sådan förändring?

- En tydlig utredning.
  - Om denna inte visar på stora negativa konsekvenser kan vi gå vidare. Men det är komplext och kommer att ta tid.
  - Skulle utredningen peka på stora negativa konsekvenser så vet vi det och får förhålla oss till detta.
- Gemensam och väl förankrad målbild kring vad som skall uppnås.
- Man måste kunna förklara varför! Nu är det alltför mycket ägarperspektiv.
- Engagemang i styrelser och ledningar.
- Utveckling av styrelseledamöterna och personunion i styrelserna.
- En tydlig plan – ”road map” – hur man skall gå tillväga. Börja med att fusionera Higab och GbgLokaler samt förvaltningen inom Älvstranden för att se att det fungerar.
- Snabb process, tät och tydlig kommunikation, öppenhet samt viktigast av allt – politisk vilja och beslutsförmåga.
- Gör allt smärtsamt på en gång, så vi snabbt kommer över diket.
- Prestigelöshet och ödmjukhet för varandra samt fokus på vad som är bra för staden
- Uthållighet.

### Sammanfattning

- Viktiga framgångsfaktorer som lyfts fram kan sammanfattas i:
  - Målbild och tydliga argument
  - Plan för förändringen
  - Engagemang, prestigelöshet och tempo

## Är det någon fråga vi har glömt som du vill ta upp?

- Kan förändringen genomföras med nuvarande tf VD-lösning?
- Skall man acceptera solitära dotterbolagschefer?
- GbgLokaler är ett välskött bolag med en lojal och plikttrogen VD.
- Underskatta inte kulturfrågan.
- Jag är öppen för att låta koncernchefen vara ordförande i dotterbolagen och att styrelserna kompletteras med sakkunniga.
- Även om ägaren trycker på så tror jag det skulle falla i god jord om Higab kom tillbaka med ett klokt förslag där man börjar med att analysera vad man vill med koncernen.
- Framtiden har både en ledningsgrupp och en koncernledning.
- På Framtiden ser vi gärna en ökad samordning i stadsutvecklingsfrågor, för att få bättre utväxling.
  - Börja med ett pilotprojekt med gemensam projektorganisation.