

Beslutsärende – Affärs- och Verksamhetsplan 2019

Förslag till beslut

- Styrelsen godkänner Affärs- och Verksamhetsplanen för 2019.

Sammanfattning

Strategikartan utgör bolagets långsiktiga Affärsplan. Strategikartan innehåller tio strategier som synliggör relationen i och mellan tre teman. Strategikartan är ett underlag till den årliga Verksamhetsplanen som säkrar att vi gör förflyttningen som styr mot den nytta vi vill skapa – vad intressenterna önskar och vad vårt ägardirektiv uttrycker.

Strategierna visar hur vi utifrån vårt uppdrag ska bidra till att nå Vision Älvstaden – vilka kompetenser vi behöver besitta och utveckla.

Varje strategi beskriver vad som ska göras tillsammans med ambitionen: varför vi ska göra det, samt på ett konkret sätt beskriva hur detta ska göras och vilket resultat vi förväntas få ut.

Bakgrund

Arbetsgången för att ta fram Affärs- och Verksamhetsplanen 2019 har varit:

- Styrelsen och ledningen har utformat årets SWOT-analys. Den ligger till grund för Risk- och Åtgärdsplan 2019.
- Styrelsen och ledningen har reviderat 2018 års strategier. Strategierna är en del av Strategikartan som i sin tur utgör Affärsplanen på 3–5 års sikt.
- Styrelsen och ledningen har satt upp tydliga, önskade positioner som säkrar en balans mellan våra tre strategiska teman i Strategikartan.
- Styrelsen har antagit ett Mål- och Inriktningsdokument för 2019. Mål- och Inriktningsdokument för 2019 kan komma att revideras när Kommunfullmäktige antagit Göteborg Stads mål och budget för 2019. Om så sker kan även Verksamhetsplanen komma att revideras.
- Önskade positioner och handlingsplan för respektive målsättning i Mål- och Inriktningsdokumentet utgör Verksamhetsplanen för 2019.
- Vi ska samverka och föra dialog med processägare och andra relevanta förvaltningar, kommunala bolag, myndigheter och andra parter i syfte att nå god måluppfyllelse.

- Uppföljning av Verksamhetsplanen ska ske separat minst två gånger per år till styrelsen (september och februari). Till varje styrelsesammanträde kan information om enskilda delar av Verksamhetsplanen kommuniceras: i Vd-rapporten eller som en egen punkt på styrelsesammanträdet. Både ansvarig och styrelsen kan initiera behov av extra rapportering av enskilda delar av verksamhetsplanen.

Beskrivning

Affärs- och Verksamhetsplanen finns i Bilaga 1.

Olika perspektiv

Barnperspektivet

Delar i Affärs- och Verksamhetsplanen påverkar och tar hänsyn till barnperspektivet. Främst i arbetet med att leverera bolagets del av Färdplan Älvstaden.

Jämställdhetsperspektivet

Delar i Affärs- och Verksamhetsplanen påverkar och tar hänsyn till jämställdhetsperspektivet.

Mångfaldsperspektivet

Delar i Affärs- och Verksamhetsplanen påverkar och tar hänsyn till mångfaldsperspektivet. Främst i arbetet med att leverera bolagets del av Färdplan Älvstaden samt i insatserna runt hbtq, öka mångfalden bland chefer och möjliggöra arbete för personer med funktionsnedsättning.

Miljöperspektivet

Delar i Affärs- och Verksamhetsplanen påverkar och tar hänsyn till miljöperspektivet. Främst i arbetet med att leverera bolagets del av Färdplan Älvstaden och att säkra att samtliga medarbetare ser sin del i att bidra till att organisationen agerar hållbart.

Omvärldsperspektivet

Delar i Affärs- och Verksamhetsplanen påverkar och tar hänsyn till omvärldsperspektivet. I arbetet med att leverera bolagets del av Färdplanen ingår detta men också i många av de önskade positionerna som till exempel insatser för att höja kompetensen i marknads affärslogik inom projektutveckling och att ta fram en kommunikationsplan för att uppfattas som nationellt ledande inom hållbar stadsutveckling.

Föredragande

Chefen för strategisk verksamhetsstyrning, Sara Anderberg, föredrar ärendet.

Bilaga

Bilaga 1. Affärs- och Verksamhetsplan 2019.

Version 1.0
2018-09-25



**ÄLVSTRANDEN
UTVECKLING**

ETT BOLAG I GÖTEBORGS STAD

AFFÄRS- OCH VERKSAMHETSPLAN 2019



1. Vision och långsiktiga strategier _____	3
1.1 Inledning och bakgrund till vision och uppdrag _____	3
1.2 Vår strategikarta _____	3
1.3 Tio strategier _____	4
1.4 Nyckeltal _____	5
1.5 Vår värdegrund _____	5
2. Arbetsgången för Affärs- och Verksamhetsplanen 2019 _____	5
3. Affärs- och Verksamhetsplan 2019 _____	7
3.1 Våra intressenter _____	7
3.2 Våra tre strategiska teman _____	7
3.3 Våra strategier: perspektivet finansiellt _____	8
3.3.1 Strategi 1. Skapa ekonomiskt handlingsutrymme genom en stabil ekonomi _____	8
3.4 Våra strategier: perspektivet medarbetare _____	8
3.4.1 Strategi 2. Attrahera, utveckla och behålla rätt kompetens utifrån ett mångfaldsperspektiv _____	8
3.4.2 Strategi 3. En organisation som genomsyras av socialt, ekologisk och ekonomiskt ansvarstagande _____	12
3.5 Våra strategier: perspektivet process/arbetsätt _____	13
3.5.1 Strategi 4. Kalkylerad och planerad risktagning _____	13
3.5.2 Strategi 5. Säkerställa portfölj- och projektstyrning för effektiv resursanvändning _____	13
3.5.3 Strategi 6. Föregångare inom behovsdriven innovation för hållbar stadsutveckling _____	14
3.5.4 Strategi 7. Ligga i framkant inom tillämpad fastighetsrätt och andra relevanta rättsområden _____	15
3.5.5 Strategi 8. Agera katalysator mellan offentligt och privat _____	16
3.5.6 Strategi 9. Säkerställa en omställning från planering till genomförande för att leverera Färdplan Älvstaden _____	17
3.5.7 Strategi 10. Nyttja fastighetsbeståndet aktivt som ett verktyg för att bidra till visionen _____	18
Bilaga 1: SWOT-analys 2019 _____	19
Bilaga 2: Vårt arbete för att nå styrelsens målsättning i 2019 års inriktningsdokument _____	20
Bilaga 3: Tabell över Älvstranden Utvecklings önskade positioner 2019 _____	24
Bilaga 4: Nyckeltal _____	26

1. Vision och långsiktiga strategier

1.1 Inledning och bakgrund till vision och uppdrag

Vår vision finns formulerad i Vision Älvstaden – en vision som samtliga aktörer i Älvstaden delar. Och eftersom Älvstranden Utveckling som bolag enbart har Älvstaden som uppdrag, blir visionen om Älvstaden också vår vision. Kommunfullmäktige antog Visionen 2012:

- Älvstaden ska vara öppen för världen.
- Den ska vara inkluderande, grön och dynamisk.

Vårt uppdrag på Älvstranden Utveckling beskrivs i sin helhet i Ägardirektivet. Kommunfullmäktige antog den senaste versionen 2018-03-22. Uppdraget i korthet:

- Vi ska förvalta, uppföra, förvärva och avyttra fastigheter i syfte att uppfylla Vision Älvstaden.
- Vi ska vara en aktör i förverkligandet av Vision Älvstaden i samverkan med stadens förvaltningar.
- Vi ska kunna ta risker och verka dels som utvecklingsbolag och dels som byggherre.

För att genomföra vårt uppdrag har vi en ledstjärna som vi arbetar mot sedan 2014:

- Att bli nationellt ledande inom hållbar stadsutveckling 2024.

1.2 Vår strategikarta

För att lyckas med ledstjärnan ”Att bli nationellt ledande inom hållbar stadsutveckling 2024” har vi arbetat fram en Strategikarta med tre strategiska teman för att säkra helheten:

1. Ett nytänkande, välskött och effektivt stadsutvecklingsbolag.
2. Volym och tempo för att möta stadsutvecklingsbehovet.
3. En socialt, ekonomiskt och ekologiskt hållbar stad.

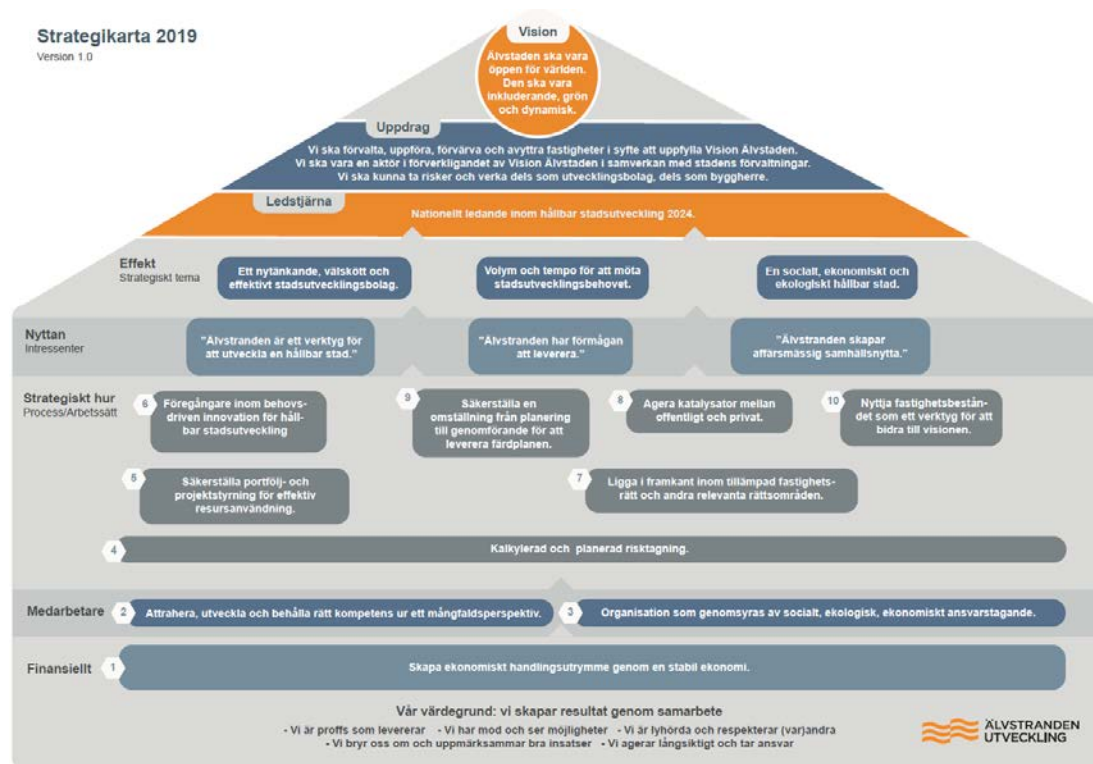
Det första strategiska temat har sin grund i den tidigare ledstjärnan ”Sveriges mest välskötta och effektiva kommunala bolag 2019”.

1.3 Tio strategier

Strategikartan utgör bolagets långsiktiga Affärsplan och innehåller tio strategier som synliggör relationen i och mellan våra tre teman.

Strategikartan är ett underlag till den årliga Verksamhetsplanen som säkrar att vi gör förflyttningen som styr mot den nytta vi vill skapa – det vill säga vad intressenterna önskar och vad vårt ägardirektiv uttrycker.

Strategierna visar hur vi utifrån vårt uppdrag ska bidra till att nå Vision Älvstaden – dvs vilka kompetenser vi behöver besitta och utveckla.



Varje strategi beskriver vad som ska göras tillsammans med ambitionen – *varför* vi ska göra det, samt på ett konkret sätt beskriva *hur* detta ska göras och *vilket resultat* vi förväntas få ut.

Strategierna i Vision Älvstaden – Möta Vattnet, Hela Staden, Stärka Kärnan – ska vi bidra till med vår kompetens, dvs *hur*.

Men *vad* som ska göras styr varje delområdes programdirektiv och programplan utifrån sina förutsättningar och möjligheter.

1.4 Nyckeltal

Till strategikartan kopplas olika nyckeltal för att se att vi närmar oss målen. Till viss del gör vi det i dag, men vi behöver ta ytterligare kliv och även identifiera indikatorer som hjälper oss att säkra att vi styr rätt.

Bolagets nyckeltal har till syfte att signalera om bolaget är på rätt väg mot identifierade nyttor eller inte. Bolaget arbetar dagligen med att förbättra nyckeltalen men i Affärs- och Verksamhetsplanen sätts endast mål för kommande år om det är av större vikt att förbättra värdet. Insats för att nå målet beskrivs då som en önskad position eller som en åtgärd i Risk- och åtgärdsplanen för året.

Samtliga nyckeltal rapporteras som bilaga till Affärs- och Verksamhetsplanen. Samtliga nyckeltal följs även upp i årsuppföljningen av Affärs- och Verksamhetsplanen samt rapporteras i uppföljningsrapporterna i Stratsys.

1.5 Vår värdegrund

Vår vision, vårt uppdrag, vår ledstjärna och våra strategier vilar alla på – och utgår ifrån – vår värdegrund:

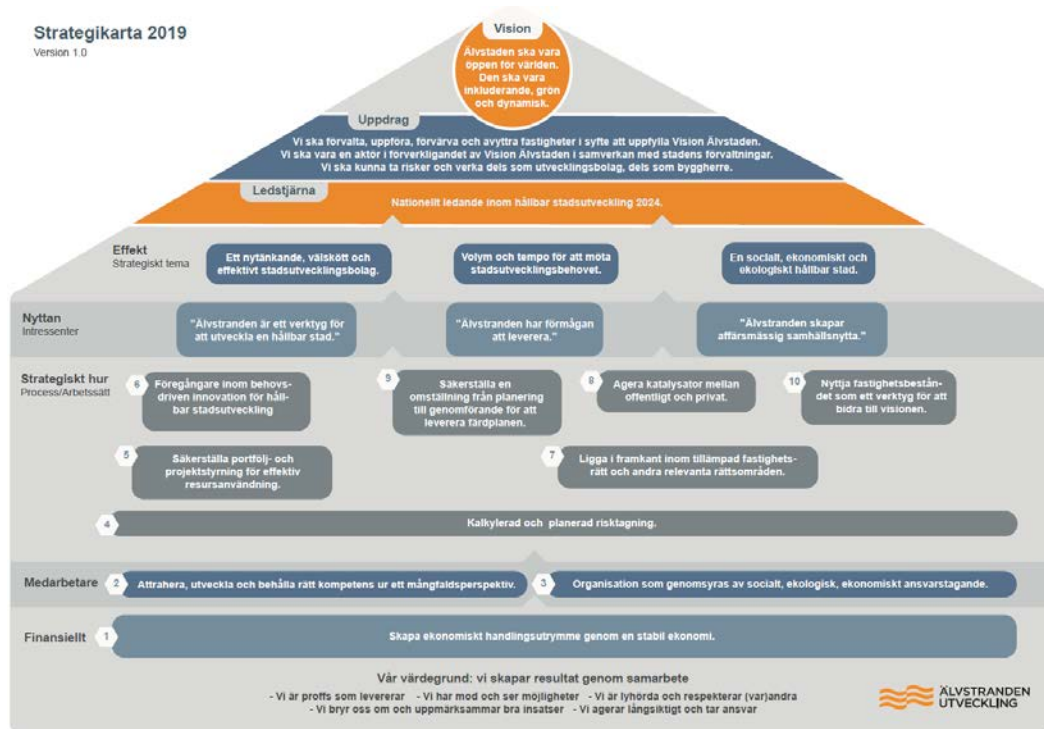
- Vi är proffs som levererar.
- Vi har mod och ser möjligheter.
- Vi är lyhörda och respekterar (var)andra.
- Vi bryr oss om och uppmärksammar bra insatser.
- Vi agerar långsiktigt och tar ansvar.

2. Arbetsgången för Affärs- och Verksamhetsplanen 2019

I arbetet med att ta fram en Verksamhetsplan för 2019 har arbetsgången varit följande:

- Styrelsen och ledningen har utformat årets SWOT-analys. Den ligger till grund för Risk- och åtgärdsplan 2019. Se Bilaga 1 med SWOT-analysen.
- Styrelsen och ledningen har reviderat 2018 års strategier. Strategierna är en del av Strategikartan som i sin tur utgör Affärsplanen på 3–5 års sikt.
- Styrelsen och ledningen har satt upp tydliga, önskade positioner som säkrar en balans mellan våra tre strategiska teman i Strategikartan.

- Styrelsen har antagit ett generellt Mål- och Inriktningsdokument för 2019. Mål- och Inriktningsdokument för 2019 kan komma att revideras när kommunfullmäktige antagit Göteborg Stads mål och budget för 2019. Om så sker kan även Verksamhetsplanen komma att revideras.
- Önskade positioner och handlingsplan för respektive målsättning i Mål- och inriktningsdokumentet utgör Verksamhetsplanen för 2019.
- Vi ska samverka och föra dialog med processägare och andra relevanta förvaltningar, kommunala bolag, myndigheter och andra parter i syfte att nå god måluppfyllelse.
- Uppföljning av Verksamhetsplanen ska ske separat minst två gånger per år till styrelsen (september och februari). Till varje styrelsesammanträde kan information om enskilda delar av Verksamhetsplanen kommuniceras: i vd-rapporten eller som en egen punkt på styrelsesammanträdet. Både ansvarig och styrelsen kan initiera behov av extra rapportering av enskilda delar av verksamhetsplanen.



3. Affärs- och Verksamhetsplan 2019

3.1 Våra intressenter

Vi har utgått från vad våra intressenter vill se för nytta i respektive strategiska tema.

Som intressenter har vi främst:

- Politiker,
- offentliga samarbetspartners samt
- privata samarbetspartners.

3.2 Våra tre strategiska teman

Tema 1: Ett nytänkande, välskött och effektivt stadsutvecklingsbolag.

Nyttan: "Älvstranden Utveckling är ett verktyg för att utveckla en hållbar stad."

Bolagets nyckeltal för att mäta nuläget mot nyttan:

- NKI.
- NSI.
- Styrelsens årliga utvärdering.
- Antal återkommande rekommendationer från Stadsrevisionen.
- Soliditet.
- Uthyrningsgrad.
- NMI.

Tema 2: Volym och tempo för att möta stadsutvecklingsbehovet.

Nytta: "Älvstranden Utveckling har förmågan att leverera."

Bolagets nyckeltal för att mäta nuläget mot nyttan:

- Antal färdigställda bostäder.
- Antal bostäder under produktion.
- Fler nyckeltal under framtagning.

Tema 3: En socialt, ekonomiskt och ekologiskt hållbar stad.

Nytta: "Älvstranden Utveckling skapar affärsmässig samhällsnytta."

Bolagets nyckeltal för att mäta nuläget mot nyttan:

- Nyckeltal under framtagning.

3.3 Våra strategier: perspektivet finansiellt

3.3.1 Strategi 1. Skapa ekonomiskt handlingsutrymme genom en stabil ekonomi

Vad?

Skapa ekonomiskt handlingsutrymme genom en stabil ekonomi.

Varför?

För att kunna genomföra Vision Älvstaden.

Hur?

Det gör vi genom att:

- Skapa en god, redovisad soliditet.
- Hålla en god vinstmarginal.
- Avyttra färdigutvecklade byggnader och färdigutvecklade byggrätter – det är vårt sätt att finansiera bolaget och skapa framtida samhällsnytta.
- Vara en attraktiv fastighetsägare.
- Utveckla värdet på våra befintliga fastigheter.

Önskade Positioner 2019.

- ÖP 1: Ekonomiska scenarion används aktivt för att säkra en stabil ekonomi över tid.
- ÖP 2: Genomföra transaktioner med tillräcklig vinst för att möta upp ekonomiska åtaganden i stadsutvecklingsprojekten

3.4 Våra strategier: perspektivet medarbetare

3.4.1 Strategi 2. Attrahera, utveckla och behålla rätt kompetens utifrån ett mångfaldsperspektiv

Vad?

Älvstaden är Nordens största stadsutvecklingsprojekt. Att attrahera, anställa, utveckla och behålla rätt kompetens ur ett mångfaldsperspektiv är av yttersta vikt för att säkra vår del av Vision Älvstaden.

Varför?

För att kunna arbeta med full kraft ska Älvstranden Utveckling vara en attraktiv arbetsgivare för att tilltala kompetenser och personer som matchar vårt uppdrag. Det är också av stor vikt att vi representerar människorna som kommer att bo och verka i staden. Därav är mångfald väsentlig.

Hur?

Det gör vi genom att:



- *Attrahera* rätt kompetens genom att nyttja rätt kanaler och se till uppdraget är känt hos de personer vi söker och behöver utifrån kompetens och mångfald. Vi attraherar också rätt kompetens genom att vara nytänkande kring vilken kompetens som behövs i vilken roll, se till att bolagets personalidé, strategierna för att nå Vision Älvstaden och vår värdegrund är attraktiva och att det är positivt för cv:t att ha varit anställd hos oss.
- *Utveckla* rätt kompetens så att medarbetarna känner att de kan bidra till uppdraget, men också utvecklas som individer. Det kan ske genom nytt ansvar, ny kunskap, nya arbetssätt och genom ett gott, värdestyrt ledarskap. Det kan även göras i form av traineeplats, utbyte mellan stadens organisationer och att hjälpa personer som har svårt att komma in på arbetsmarknaden med praktikplatser.
- *Behålla* rätt kompetens genom rätt stöd i form av situationsanpassat ledarskap, arbetssätt och system, genom stärkande återkoppling samt att vi lever efter vår värdegrund. Vi värnar om en balans mellan arbete och fritid och att skapa ett hållbart medarbetarskap.

Önskade Positioner 2019.

- ÖP 3: Uppfattas som en attraktiv arbetsgivare hos nuvarande och framtida medarbetare.

Nyckeltal.

- Mål för NMI 2019: 64.

KF-område	Styrelsens målsättning 2019	ÄU:s arbete med målet/uppdraget
<p>Område: Mänskliga rättigheter.</p> <p>De mänskliga rättigheterna ska genomsyra alla Göteborgs Stads verksamheter.</p> <p><i>Arbetet ska fokusera såväl på Göteborgs Stad som arbetsplats som på mötet med invånarna. Göteborgs Stad ska sträva efter att alla som vistas i Göteborg ska få sina mänskliga rättigheter tillgodosedda.</i></p> <p>Göteborgs Stads plan för att förbättra hbtq-personers livsvillkor ska få ett tydligare genomslag i stadens verksamheter.</p> <p>Ansvar: Alla nämnder och bolag. Ska genomföras under mandatperioden.</p> <p>Processägare: Kommunstyrelsen.</p>	<p>Göteborgs Stads plan för att förbättra hbtq-personers livsvillkor ska få ett tydligare genomslag i bolagets verksamhet.</p>	<p>Inkludera HBTQ i likabehandlingsplanen samt fortutbilda personal inom HBTQ.</p>



KF-område	Styrelsens målsättning 2019	ÄU:s arbete med målet/uppdraget
<p>Område: Arbetsmarknad och vuxenutbildning.</p> <p>Sysselsättningen för grupper långt ifrån arbetsmarknaden ska öka.</p> <p><i>Sysselsättningen för grupper långt ifrån arbetsmarknaden ska öka. Särskilda insatser ska riktas till grupper som är överrepresenterade bland långvarigt arbetslösa, såsom utrikes födda, personer med funktionsnedsättning och unga män.</i></p> <p>Fler funktionsnedsatta ska anställas i ordinarie verksamhet genom att förvaltningar och bolag, med stöd från nämnden för arbetsmarknad och vuxen-utbildning, underlättar möjligheten till övergång från arbetsmarknadspolitisk insats till anställning.</p> <p>Ansvar: Alla nämnder och bolag. Ska genomföras 2019.</p> <p>Processägare: Nämnden för arbetsmarknad och vuxenutbildning.</p>	<p>Älvstranden Utveckling ska se över möjligheten att stödja målet med att funktionsnedsatta ska anställas i den ordinarie verksamhet.</p>	<p>Fortsätta aktivt arbete med arbetsförmedlingen och Nämnden för arbetsmarknad och vuxenutbildning kring insatser för personer med lönebidrag. 2018 har en person projektanställts med lönebidrag.</p>



KF-område	Styrelsens målsättning 2019	ÄU:s arbete med målet/uppdraget
<p>Område: Personal</p> <p>Sjukfrånvaron i Göteborgs Stad ska minska.</p> <p><i>Särskild uppmärksamhet ska ägnas åt att förebygga yrkesrelaterade sjukskrivningar och minska antalet långtidssjukskrivna medarbetare.</i></p> <p>Andelen chefer födda utanför Norden ska öka och aktivt följas upp.</p> <p>Ansvar: Alla nämnder och styrelser. Ska genomföras 2019.</p> <p>Betalda arbetskläder ska erbjudas till yrkesgrupper med behov av detta.</p> <p>Ansvar: Alla nämnder och bolag.</p> <p>Processägare: Kommunstyrelsen.</p>	<p>Älvstranden Utveckling ska aktivt arbeta för att öka andelen utrikesfödda chefer när möjlighet ges.</p> <p>Älvstranden Utveckling ska erbjuda betalda arbetskläder till de yrkesgrupper som har behov.</p>	<p>Likabehandlingsplanen inkluderar att öka antalet utrikesfödda chefer när möjlighet ges. Rekryterade informerade om målsättningen.</p> <p>Personal inom Fastigheter och Fastighetsutveckling har redan idag arbetskläder. Övrig personal har ej behov i dagsläget.</p>

3.4.2 Strategi 3. En organisation som genomsyras av socialt, ekologisk och ekonomiskt ansvarstagande

Vad?

Vårt agerande, våra dagliga val och beslut utgår alltid från ett socialt, ekologiskt och ekonomiskt ansvarstagande.

Varför?

I Vision Älvstaden är begrepp som socialt, ekologiskt och ekonomiskt ansvarstagande bärande delar liksom i bolagets ägardirektiv. De begreppen bör också präglade vår organisation och vår verksamhet. Om vi ska kunna ställa hållbarhetskrav på andra aktörer, måste vi själva kunna visa att vi lever som vi lär för att vara trovärdiga.

Hur?

Det gör vi genom att:

- Ha ett fungerande ledningssystem som tar miljömässig och social hänsyn.
- Kontinuerligt kompetensutveckla vår personal inom hållbarhet.
- Aktivt arbeta med att förbättra vår beställarkompetens inklusive att ställa hållbarhetskrav i upphandlingar och avtal.
- Utveckla hur vi följer upp avtalade krav i upphandlingar och andra avtal.
- Överväga att inför alla större beslut göra en konsekvensanalys ur ett hållbarhetsperspektiv.
- Aktivt arbeta internt med likabehandling och bedriva ett normkritiskt arbete.
- Ha ett aktivt hållbarhetsråd på bolaget som driver på det interna hållbarhetsarbetet.

Önskade Positioner 2019.

- ÖP 4: Samtliga medarbetare ser sin del i att bidra till att organisationen agerar hållbart.

3.5 Våra strategier: perspektivet process/arbetsätt

3.5.1 Strategi 4. Kalkylerad och planerad risktagning

Vad?

Våga ta risker och se möjligheter för att möjliggöra Vision Älvstaden.

Varför?

Om vi ska våga ta beslut och känna oss trygga i dessa behöver vi vara trygga i sättet vi fattar beslut på.

Hur?

Det gör vi genom att:

- Utveckla en organisation som fattar välunderbyggda beslut baserade på kompletta underlag med bästa tillgängliga kunskap i frågan: vägval, fakta, nyttor, risker, konsekvenser, kostnad och resurser.
- Agera utifrån med hypotesbaserade fakta, detta då verksamheten hela tiden skall testa och utveckla, lära av tidigare erfarenheter och våga ta fram helt nya koncept/innovationer. Hypoteser baserat på fakta hjälper oss att bli trygga i att våra beslut är genomtänkta även vid misslyckanden eller när vi möter på motstånd.
- Främja en organisation som har mod att fatta beslut utifrån sin roll och därmed att skapa effektiv framdrift.

Önskade Positioner 2019.

- Inga utsedda på bolagsnivå i år.

3.5.2 Strategi 5. Säkerställa portfölj- och projektstyrning för effektiv resursanvändning

Vad?

Älvstranden Utveckling ska tillsammans med marknaden och andra parter i staden se till att delområdena byggs enligt Vision Älvstaden. Resurserna i form av personer, pengar och kompetens är inte oändliga. Det gör att rätt portfölj- och projektstyrning för effektiv resursanvändning säkerställer maximal samhällsnytta för insatsen.

Varför?

För att säkra rätt nytta, effektiv resurshantering och styrning av våra projekt. Minimera mål-, resurs- och budgetkonflikter – i organisationen och i staden. För att skapa tydlighet mot alla parter och en realism i det vi tar oss an.

I vår bransch är långt ifrån allt förutsägbart. Men ju mer förutsägbara våra projekt är, desto mer affärsmässiga blir de för alla parter: staden, bolaget och framförallt våra partners.

Hur?

Det gör vi genom att:

- Införa XLPM och Antura som metodik och system för hur vi styr och leder portföljer, program, projekt och uppdrag. På så sätt skapar vi ett gemensamt språk, en gemensam styrning och transparens inom bolaget och med övriga aktörer.
- Aktivt arbeta med scenarioplanering av resurser, kalkyler, tider mm på projekt, program och portföljnivå.
- Aktivt arbeta med nyttoplanering och realisering.
- Stötta förvaltningarna och Älvstaden i införandet.
- Säkerställa att styrnings-, lednings- och stödprocesser möter bolagets behov, dvs upplevs stödjande och att nyttan av processerna är tydlig.
- Kontinuerligt utvärdera pågående projekt samt överföra erfarenheter i vår organisation på ett samlat sätt för en bättre lärandeprocess.

Önskade Positioner 2019.

- ÖP 5: Arbetar efter beslutad modell för att styra och leda Älvstaden.
- ÖP 6: Säkra "Lätt att göra rätt" för att möjliggöra en effektiv och välskött verksamhet.
- ÖP 7: Scenarioplanering för resurser på kort och långsikt används aktivt i portföljerna.

3.5.3 Strategi 6. Föregångare inom behovsdriven innovation för hållbar stadsutveckling

Vad?

Älvstranden Utveckling har, utifrån vårt uppdrag, en möjlighet att gå före, sätta agendan och driva på utvecklingen. Genom att definiera utmaningar och behov som vi ser i Älvstaden, kan vi på olika sätt få marknaden att utvecklas samtidigt som arbetet bidrar till att skapa samhällsnytta. För att ha en verkligt katalytisk roll och skapa beredskap för kommande möjligheter och utmaningar, behöver vi ha blicken framåt, våga testa och ha mod att misslyckas och se det som ett lärande.

Varför?

Ingen enskild aktör har kunskap och resurser att på egen hand leverera alla de hållbara lösningarna som behövs för att Vision Älvstaden ska förverkligas. Genom att peka ut Älvstaden som testarena har Göteborg skapat ett utrymme både för staden, men även för näringsliv och forskning att vara med och utveckla en hållbar Älvstad.

Hur?

Det gör vi genom att:

- Systematisera vår trend- och omvärldsbevakning för kontinuerlig kunskapsinhämtning. Det gör att vi kan försöka förutse nödvändig utveckling samt hur andra aktörer runt om i världen löser liknande utmaningar. Allt för att hela tiden flytta fram våra positioner inom hållbar stadsutveckling.
- Ha en väl förankrad forsknings- och innovationsstrategi som även kommuniceras externt.
- Samarbeta med akademien, näringslivet, andra offentliga aktörer samt civilsamhället.
- Fortsatt vara strategiskt operativa genom att praktiskt testa lösningar och bygga prototyper, samt utvärdera olika utvecklingsscenarier för att sedan skala upp goda resultat.
- Skapa plattformar och arenor för innovationssamverkan, stärka och utveckla processer som driver innovation, använda kravställande vid marktilldelning och upphandling som redskap för innovation eller upplåta mark som arena för praktiskt testande.
- Vid behov utmana regelverk, policys, vedertagna tolkningar och arbetssätt för att verka för förnyelse utifrån Vision Älvstaden.
- Utveckla arbetet med värdeberäkningsmodeller.

Önskade Positioner 2019.

- ÖP 8: Framtagen strategi och handlingsplan för hantering av förorenad mark och schaktmassor i vatten- och kajnära områden.
- ÖP 9: Portföljplan för att möta strategin för forskning och innovation.

3.5.4 Strategi 7. Ligga i framkant inom tillämpad fastighetsrätt och andra relevanta rättsområden

Vad?

För att lyckas med bolagets roll och vision måste vi tänka nytt – vi måste vara smarta i hur vi kan tillämpa juridik för att lyckas skapa en levande, tät och hållbar innerstadsutveckling.

Varför?

Juridik – speciellt fastighetsrätt, men även andra rättsområden som LOU – styr en stor del av vår verksamhet. Det är en möjliggörare för hur vi får andra aktörer att leverera det vi vill inklusive öka innovationsbredden.

Hur?

Det gör vi genom att:

- Utveckla avtalsskrivningar.
- Bredda kompetensen inom fastighetsrätt.
- Knyta till oss kompetenta konsulter och rådgivare.
- Omvärldsbevaka fastighetsrätt.
- Utveckla verktyget upphandling.

Önskade Positioner 2019.

- Inga utsedda på bolagsnivå i år.

3.5.5 Strategi 8. Agera katalysator mellan offentligt och privat

Vad?

Förverkliga politiska visioner och ambitioner genom att omvandla dessa till affärs-
möjligheter för marknaden.

Agera och navigera i sfären mellan offentligt och privat och erbjuda möjligheter för
marknaden som resulterar i hållbar samhällsnytta enligt Vision Älvstaden.

Varför?

Öka måluppfyllelsen för politiska ambitioner och visioner. Fler kan göra mer än en
och vi har en styrka i att driva och leda komplexa samarbeten i större utvecklings-
projekt och lyckas leverera resultat. Genom att tidigt avtala om samverkan med
bygggherrar och andra privata aktörer kan vi ha fokus på att processleda genom hela
stadsutvecklingsprocessen. Det gagnar tid, kvalitet och ekonomi. För att vara attraktiv
för investerare behöver förutsättningarna vara tydliga över tid för att främst minimera
risktagandet.

Hur?

Det gör vi genom att:

- Verka i dessa glapp genom att vara lyhörda för vad andra aktörer vill uppnå
och förstå olika aktörers drivkrafter. Vi tolkar målkonflikter och andra frågor,
visar konsekvenser av olika vägval på ett neutralt och pedagogiskt sätt för alla
intressenter: politiker, marknad och stadens tjänstemän.
- Processleda genom att verka som katalysator (förstärka och underlätta) genom
hela stadsutvecklingsprocessen samt att processledarskap bygger på att det
framför allt är andra aktörer som står för genomförandet. Denna samverkan
har sin grund i olika former av avtal.
- Utveckla affärsmöjligheter som den privata marknaden ser fördelarna med och
tar till sig.
- Utifrån vision Älvstaden formulera nytänkande utmaningar i samband med
markanvisningar och andra fastighetstransaktioner.
- Fortsätta avtala om hög ambition för kvalitet och hållbarhet i alla samarbeten.

- Underlätta för andra projektaktörer att leverera genom rätt typ av avtal och samarbetsformer.
- Arbeta aktivt för att utveckla kompetens och en kultur som främjar organisationens möjlighet att neutralt balansera offentliga och privata intressen inom hållbar stadsutveckling i syfte att maximera uppfyllelse mot Vision Älvstaden.
- Vara duktiga på att kommunicera goda hållbarhetsexempel i Älvstaden.

Önskade Positioner 2019.

- ÖP 10: Kommunikationsplan för att säkerställa kännedomen om att bolaget är nationellt ledande inom hållbar stadsutveckling.
- ÖP 11: Höja kompetensen på bolaget för marknadens affärslogik inom projektutveckling.

3.5.6 Strategi 9. Säkerställa en omställning från planering till genomförande för att leverera Färdplan Älvstaden

Vad?

Vi lämnar nu planeringsfasen och påbörjar genomförandefasen i flera stora projekt.

Varför?

Möta stadens mål enligt Färdplan Älvstaden.

Hur?

Det gör vi genom att:

- Tydliggöra och kommunicera vår roll internt och externt.
- Ställa om organisationen till ett genomförandefokus.
- Öka resurser och kompetens med fokus på genomförande.
- Få – och ta – en tydligare roll i planprocessen för att ge oss som markägare rätt förutsättningar.

Önskade Positioner 2019.

- ÖP 12: Strategi för organisering och resurssättning som matchar behoven i genomförandefasen.
- ÖP 13: Uppföljningsmodell för avtalade ambitioner på plats och inkluderad i markfördelningsavtal.

KF-område	Styrelsens målsättning 2019	ÄU:s arbete med målet/uppdraget
<p>Område: Stadsutveckling och bostäder</p> <p>Bostadsbristen ska byggas bort och bostadsbehoven tillgodoses bättre.</p> <p><i>Bostadsbristen ska byggas bort och bostadsbehoven tillgodoses bättre. Det ökande bostadsbyggandet ska bättre styras mot de behov som finns. Fler hyresrätter ska byggas och hyresnivåer anpassas även för personer med låga inkomster. Det långsiktiga målet är att ha en bostadsmarknad i balans där det finns rörlighet och möjlighet att flytta.</i></p> <p>Processägare: Fastighetsnämnden</p>	<p>Älvstranden Utveckling levererar sin del av den beslutade Färdplan Älvstaden.</p>	<p>Älvstranden Utveckling levererar sin del av den beslutade Färdplanen för Älvstaden.</p>

3.5.7 Strategi 10. Nyttja fastighetsbeståndet aktivt som ett verktyg för att bidra till visionen

Vad?

Nyttja fastighetsbeståndet aktivt som ett verktyg för att bidra till visionen.

Varför?

För att kunna genomföra Vision Älvstaden behöver vi kontinuerligt se över våra befintliga fastigheter och hyresgäster för att steg för steg bidra till Visionen.

Hur?

Det gör vi genom att:

- Ha en uthyrningsstrategi per fastighet/byggnad för att möta långsiktiga och temporära lösningar för ett delområde och därmed bidra till Vision Älvstaden.
- Inkludera en plan för alternativa lokaler om verksamheter behöver flyttas.
- Hantera befintliga och nya hyresgäster på ett lyhört, proaktivt och så transparent sätt som möjligt.
- Genomföra strategiska förvärv och bytesaffärer för att möjliggöra visionen.
- Inkludera hållbarhetsvillkor vid försäljning av mark.
- Fortsätta utveckla hållbarhetsarbetet med bolagets befintliga fastigheter genom till exempel gröna byggnader eller andra hållbarhetsinsatser.

Önskade Positioner 2019.

ÖP 14: Uthyrningsstrategi för att kortsiktigt utveckla terminalbyggnaden i Gullbergsvass i samband med arbetet Centralen området.

Bilaga 1: SWOT-analys 2019

Internt/Nutid	2019-års SWOT
<p>Styrkor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mottagare: Resultaten från verksamheten uppskattas av medborgarna. • Styrning: Av KF beslutad vision, ägardirektiv och Färdplan. • Styrning: Gemensam styrning- & ledningsmodell av Älvstadens program d.v.s. delområden. • Leverans: Centralt markinhav möjliggör stadskvalitéer, samhällsnytta och volym över tid. • Leverans: Konsortiemodellen ger förutsättning att driva hållbar stadsutveckling. • Leverans: Positionering av bolaget som nationellt ledande inom hållbar stadsutveckling. • Medarbetare: Högkompetenta, motiverade medarbetare med drivkraft att leverera. • Ekonomi: Bra kassaflöde tack vare låg vakansgrad och stora transaktioner. Starkt eget kapital. 	<p>Svagheter</p> <ul style="list-style-type: none"> • Styrning: Målkonflikter mellan stadens organisationer. • Styrning: Avsaknad av gemensam övergripande prioritering i staden. • Styrning: Brist på helhetssyn i bolaget samt otydlig & snårig styrning. • Leverans: Resursbrist inom staden och i branschen. • Leverans: Ej full rådighet över stadens mark i tidigt skede. • Leverans: Saknar bra modell för att inkludera små aktörer i stadsutveckling. • Leverans: Personalomsättning bromsar processen. • Medarbetare: Brist på kompetens inom affärsmässighet. • Kultur: Svårt att prioritera, "allt känns viktigt".
<p>Möjligheter</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uppdrag: Unik möjlighet för Göteborg att bli en internationell föregångare inom hållbar stadsutveckling. • Uppdrag: Att bolaget hanterar genomförandet med hjälp av särskild ordning vilket ger rådighet i leveranserna. • Intressenter: Bidra till att stärka samarbetet på alla nivåer i staden & med externa aktörer. • Intressenter: Nyttja strategiska innovationsprojekt för att få nationellt genomsåg i komplexa frågor, för att möjliggöra visionen. • Styrning: SLKs roll i Älvstaden. • Leverans: Inflyttning 1:a kvarteret i Masthuggskajen, Jubileumsparken, Magasin 13 klart 2021. • Leverans: Agera testarena för nya innovativa lösningar. • Medarbetare: Avmattning i branschen kan underlätta rekrytering av rätt kompetens. • Ekonomi: Rånteläget fortsatt lågt. • Omvärd: Bostadsbristen och Göteborgs starka tillväxt. 	<p>Hot</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uppdrag: Risk för dubbelkommando staden/stadshus. • Styrning: Ineffektiv styrning av Älvstaden. • Leverans: Färdplanens tidplaner är avhängda ingående organisationers möjlighet att prioritera. • Leverans: Lite omogna i genomförandet & i stadsutvecklingsprocessen i staden. • Leverans: Markförhållanden; förorenad mark, geoteknik, uttjänta kajer m.m. • Ekonomi: Framtunga investeringar. • Ekonomi: Uppgång i räntan. • Omvärd: Fastighetskrasch. • Omvärd: Konjunktursvängningar. • Omvärd: Politiska förändringar lokalt, nationellt och globalt som gör att politiska beslut ändras/ej fattas.
<p>Externt/Framtid</p>	

Bilaga 2: Vårt arbete för att nå styrelsens målsättning i 2019 års inriktningsdokument

KF-område	Styrelsens målsättning 2019	Strategi	ÄU:s arbete med målet/uppdraget	Ansvarig
<p>Område: Stadsutveckling och bostäder</p> <p>Bostadsbristen ska byggas bort och bostadsbehoven tillgodoses bättre.</p> <p><i>Bostadsbristen ska byggas bort och bostadsbehoven tillgodoses bättre. Det ökande bostadsbyggandet ska bättre styras mot de behov som finns. Fler hyresrätter ska byggas och hyresnivåer anpassas även för personer med låga inkomster. Det långsiktiga målet är att ha en bostadsmarknad i balans där det finns rörlighet och möjlighet att flytta.</i></p> <p>Processägare: Fastighetsnämnden</p>	<p>Älvstranden Utveckling levererar sin del av den beslutade Färdplan Älvstaden.</p>	<p>Säkerställa en omställning från planering till genomförande för att leverera Färdplan Älvstaden.</p>	<p>Älvstranden Utveckling levererar sin del av den beslutade Färdplanen för Älvstaden.</p>	<p>Rune Arnesen</p> <p>Ulrika Palmblad</p>

Obligatoriska KF-mål för alla nämnder och styrelser.

KF-område	Styrelsens målsättning 2019	Strategi	ÄU:s arbete med målet/uppdraget	Ansvarig
<p>Område: Mänskliga rättigheter.</p> <p>De mänskliga rättigheterna ska genomsyra alla Göteborgs Stads verksamheter.</p> <p><i>Arbetet ska fokusera såväl på Göteborgs Stad som arbetsplats som på mötet med invånarna. Göteborgs Stad ska sträva efter att alla som vistas i Göteborg ska få sina mänskliga rättigheter tillgodosedda. Göteborgs Stads plan för att förbättra hbtq-personers livsvillkor ska få ett tydligare genomslag i stadens verksamheter.</i></p> <p>Ansvar: Alla nämnder och bolag. Ska genomföras under mandatperioden.</p> <p>Processägare: Kommunstyrelsen.</p>	<p>Göteborgs Stads plan för att förbättra hbtq-personers livsvillkor ska få ett tydligare genomslag i bolagets verksamhet.</p>	<p>Attrahera, utveckla och behålla rätt kompetens utifrån ett mångfaldsperspektiv.</p>	<p>Inkludera HBTQ i likabehandlingsplanen samt fortutbilda personal inom HBTQ.</p>	<p>Patrik Stoppert</p>



KF-område	Styrelsens målsättning 2019	Strategi	ÄU:s arbete med målet/uppdraget	Ansvarig
<p>Område: Arbetsmarknad och vuxenutbildning.</p> <p>Sysselsättningen för grupper långt ifrån arbetsmarknaden ska öka.</p> <p><i>Sysselsättningen för grupper långt ifrån arbetsmarknaden ska öka. Särskilda insatser ska riktas till grupper som är överrepresenterade bland långvarigt arbetslösa, såsom utrikes födda, personer med funktionsnedsättning och unga män.</i></p> <p>Fler funktionsnedsatta ska anställas i ordinarie verksamhet genom att förvaltningar och bolag, med stöd från nämnden för arbetsmarknad och vuxenutbildning, underlättar möjligheten till övergång från arbetsmarknadspolitisk insats till anställning.</p> <p>Ansvar: Alla nämnder och bolag. Ska genomföras 2019.</p> <p>Processägare: Nämnden för arbetsmarknad och vuxenutbildning.</p>	<p>Älvstranden Utveckling ska se över möjligheten att stödja målet med att funktionsnedsatta ska anställas i den ordinarie verksamhet.</p>	<p>Attrahera, utveckla och behålla rätt kompetens utifrån ett mångfaldsperspektiv.</p>	<p>Fortsätta aktivt arbete med arbetsförmedlingen och Nämnden för arbetsmarknad och vuxenutbildning kring insatser för personer med lönebidrag. 2018 har en person projektanställts med lönebidrag.</p>	<p>Patrik Stoppert</p>



KF-område	Styrelsens målsättning 2019	Strategi	ÄU:s arbete med målet/uppdraget	Ansvarig
<p>Område: Personal</p> <p>Sjukfrånvaron i Göteborgs Stad ska minska.</p> <p><i>Särskild uppmärksamhet ska ägnas åt att förebygga yrkesrelaterade sjukskrivningar och minska antalet långtidssjukskrivna medarbetare.</i></p> <p>Andelen chefer födda utanför Norden ska öka och aktivt följas upp.</p> <p>Ansvar: Alla nämnder och styrelser. Ska genomföras 2019.</p> <p>Betalda arbetskläder ska erbjudas till yrkesgrupper med behov av detta.</p> <p>Ansvar: Alla nämnder och bolag.</p> <p>Processägare: Kommunstyrelsen.</p>	<p>Älvstranden Utveckling ska aktivt arbeta för att öka andelen utrikesfödda chefer när möjlighet ges.</p> <p>Älvstranden Utveckling ska erbjuda betalda arbetskläder till de yrkesgrupper som har behov.</p>	<p>Attrahera, utveckla och behålla rätt kompetens utifrån ett mångfaldsperspektiv.</p>	<p>Likabehandlingsplan en inkluderar att öka antalet utrikesfödda chefer när möjlighet ges. Rekryterade informerade om målsättningen.</p> <p>Personal inom Fastigheter och Fastighetsutveckling har redan idag arbetskläder. Övrig personal har ej behov i dagsläget.</p>	<p>Patrik Stoppert</p> <p>Patrik Stoppert</p>



Bilaga 3: Tabell över Älvstranden Utvecklings önskade positioner 2019

Strategi	Önskad Position	Ansvarig
Strategi 1. Skapa ekonomiskt handlings-utrymme genom en stabil ekonomi.	ÖP 1: Ekonomiska scenarion används aktivt för att säkra en stabil ekonomi över tid	Mi Mathiesen
Strategi 1. Skapa ekonomiskt handlingsutrymme genom en stabil ekonomi.	ÖP 2: Genomföra transaktioner med tillräcklig vinst för att möta upp ekonomiska åtaganden i stadsutvecklingsprojekten	Cecilia Andersson
Strategi 2. Attrahera, utveckla och behålla rätt kompetens utifrån ett mångfaldsperspektiv	ÖP 3: Uppfattas som en attraktiv arbetsgivare hos nuvarande och framtida medarbetare	Patrik Stoppert
Strategi 3. En organisation som genomsyras av socialt, ekologiskt, ekonomiskt ansvarstagande.	ÖP 4: Samtliga medarbetare ser sin del i att bidra till att organisationen agerar hållbart.	Christine Olofsson
Strategi 5. Säkerställa portfölj- och projektstyrning för effektiv resursanvändning.	ÖP 5: Arbetar efter beslutad modell för att styra och leda Älvstaden	Ulrika Palmblad
Strategi 5. Säkerställa portfölj- och projektstyrning för effektiv resursanvändning.	ÖP 6: Säkra "Lätt att göra rätt" för att möjliggöra en effektiv och välskött verksamhet.	Sara Anderberg
Strategi 5 Säkerställa portfölj- och projektstyrning för effektiv resursanvändning.	ÖP 7: Scenarioplanering för resurser på kort och långsikt används aktivt i portföljerna	Mats Ransgård



Strategi	Önskad Position	Ansvarig
Strategi 6. Föregångare inom behovsdriven innovation för hållbar stadsutveckling	ÖP 8: Framtagen strategi och handlingsplan för hantering av förorenad mark- och schaktmassor i vatten- och kajnära områden.	Mats Ransgård
Strategi 6. Föregångare inom behovsdriven innovation för hållbar stadsutveckling	ÖP 9: Portföljplan för att möta strategin för forskning och innovation.	Åsa Swan
Strategi 6. Agera katalysator mellan offentligt och privat.	ÖP 10: Kommunikationsplan för att säkerställa kännedomen om att bolaget är nationellt ledande inom hållbar stadsutveckling.	Susanne Junkala
Strategi 8. Agera katalysator mellan offentligt och privat.	ÖP 11: Höja kompetensen på bolaget för marknadens affärslogik inom projektutveckling.	Rune Arnesen
Strategi 9. Säkerställa en omställning från planering till genomförande för att leverera Färdplan Älvstaden.	ÖP 12: Strategi för organisering och resurs-sättning som matchar behoven i genomförandefasen.	Lena Andersson
Strategi 9. Säkerställa en omställning från planering till genomförande för att leverera Färdplan Älvstaden.	ÖP 13: Uppföljningsmodell för avtalade ambitioner på plats och inkluderad i markfördelningsavtal.	Åsa Swan
Strategi 10. Nyttja fastighetsbeståndet aktivt som ett verktyg för att bidra till visionen.	ÖP 14: Uthyrningsstrategi för att kortsiktigt utveckla terminalbyggnaden i Gullbergsvass i samband med arbetet Centralenområdet.	Annica Tisell

Bilaga 4: Nyckeltal

Bakgrund

I arbetet med verksamhetsuppföljning har bolaget identifierat ett antal nyckelområden där uppföljning ska ske. För vissa områden har nyckeltal definierats medan för andra områden är nyckeltalen fortfarande under framtagande. Nedan presenteras de områden där information finns sammanställd utifrån 2017 års resultat.

Nyckeltal - stadsutveckling

Färdigställda bostäder 2017	Prognos FK 2017 hela staden	Resultat Älvstranden Utveckling 2017
Hyresrätt	1 300	64
Bostadsrätt	1 350	618
Äganderätt	300	30
Studentlägenheter	0	0
Särskilt boende äldre/BmSS	50	0
Totalt	3 000	712

Bostäder under produktion 2017	Resultat Älvstranden Utveckling 2017
Hyresrätt	155
Bostadsrätt	759
Äganderätt	18



Studentlägenheter	236
Totalt	1 168

Nyckeltal – verksamheten

	Resultat 2016	Resultat 2017
NKI	62	72
NSI	56	56**
NMI	62	63
Styrelsens utvärdering	4,1	4,1
Soliditet	22 %	21,9 %
Uthyrningsgrad	94 %	94 %
Antal återkommande rekommendationer från Stadsrevisionen	3	0

** Ingen mätning för Nöjd Samarbetspartner Index har skett under 2017.