



**Diarienummer:** 0041/18

**Handläggare:** Andreja Sarcevic  
Tel: 031-368 54 61  
E-post: andreja.sarcevic@gshab.goteborg.se

## **Higab AB:s återrapportering av uppdrag i handlingsplan 2018 – dotterbolagens risker och utmaningar**

### **Beslut i styrelsen för Göteborgs Stadshus AB**

1. Rapporten från Higab AB som lämnas i enlighet med beslutad handlingsplan för 2018, anmäls och antecknas.
2. Styrelsen överlämnar rapporten från Higab AB till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige som ett led i ansvaret att återföra väsentlig information från ägardialogerna.

### **Sammanfattning**

Vid 2018 års ägardialog mellan Higab AB [nedan Higab] och Stadshus AB [nedan Stadshus] lyfte Higab fram ett antal risker och utmaningar som dotterbolagen framfört vid ägardialogerna med Higab. Styrelsen i Stadshus bedömde dessa risker och utmaningar som väsentliga att föra vidare till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige och gav därför i uppdrag till Higab att ställa samman informationen i en rapport i syfte att kunna överlämna det på ett samlat sätt (se bilaga 1).

Rapporten lyfter fram varje dotterbolags uppfattning om risker och utmaningar samt de åtgärder som respektive bolag vidtagit eller ämnar vidta för att mildra/hantera riskerna. Higabs bedömning är att de risker och utmaningar som dotterbolagen står inför är betydande och av olika karaktär. Insikten och förståelsen i dotterbolagen bedöms vara hög och de åtgärder som har tagits eller är planerade bedöms av Higab vara relevanta.

Stadshus uppfattar att flera av risker och utmaningar som Higabs dotterbolag signalerar rör sådana frågor som är stadenövergripande och där bolagen är beroende av samverkan med stadens nämnder/förvaltningar och deras leveransförmåga. Stadshus ser det som sin uppgift att informera och medvetandegöra kommunstyrelsen och kommunfullmäktige så att frågorna kan hanteras på den nivå i mandat- och beslutshierarkin som också har rådighet över förutsättningarna.

I egenskap av koncernmoder är det också viktigt för Stadshus att försäkra sig om att berörda bolag har strategier för att hantera och minimera riskerna.



## Bilaga I

Styrelsen 2018-10-29

### Ekonomiska konsekvenser

Riskerna som beskrivs i underlaget från Higab kan ha stor ekonomisk påverkan på det enskilda bolaget men också för Göteborgs Stad. För närmare beskrivning av ekonomiska konsekvenser se bilaga 1.

### Olika Perspektiv

Barn-, jämställdhets -, mångfalds-, miljö- och omvärldsperspektivet

Samtliga ovannämnda perspektiv är på olika sätt relevanta att beakta kopplat till hanteringen av de risker och utmaningar som beskrivs i underlaget från Higab. Det är därför viktigt att respektive dotterbolag belyser dessa perspektiv i sitt fortsatta arbete.

För närmare beskrivning av risker, utmaningar och bolagens hantering se bilaga 1.

### Ärendet

På uppdrag av Stadshus har Higab tagit fram en samlad rapport som innehåller en beskrivning av risker och utmaningar som Higabs dotterbolag har signalerat vid ägardialogerna. Rapporten innehåller också en beskrivning av vilka åtgärder som varje bolag har vidtagit eller planerar att vidta för att hantera riskerna. Rapporten beskriver även de specifika problem/utmaningar respektive bolag har att hantera i det dagliga arbetet (för en närmare beskrivning se bilaga 1). Eftersom flera av risker och utmaningar som lyfts fram handlar om liknande frågor har vi grupperat dessa under följande rubriker: stadsutveckling; kompetensförsörjning; mobilitet, data som strategisk resurs och regionperspektiv samt stadsdelstorgen.

### Stadsutveckling

Lokalkoncernens bolag är på olika sätt involverade i och påverkade av stadens arbete med stadsutveckling. Samtliga bolag erfar att det finns brister i hur större stadsutvecklingsprojekt styrs, vilket lyfts fram som en stor risk. Även om dotterbolagen bedriver skilda verksamheter med olika uppdrag och affärsmodeller så är samtliga påverkade av och involverade i stadens stadsutvecklingsarbete. Bolagen lyfter därför fram vikten av att få komma med tidigt i processen och därmed bidra med den specifika kompetens som var och en av dessa bolag innehar.

I detta sammanhang vill **GöteborgsLokaler** uppmärksamma risker kopplade till stadens planering för verksamhetslokaler i bottenvåningarna i nya stadsutvecklingsprojekt. För att dessa lokaler ska bli lönsamma krävs ett stort kundunderlag vilket nybyggda områden inte uppnår förrän efter många år. Vid planering av nya och förtätning av befintliga bostadsområden måste planeringen av lokaler ske utifrån de kommersiella villkor som handel och service möter. Inom detta område skulle bolagets kompetens kunna tillvaratas på ett mycket bättre sätt än vad det görs idag.



## Bilaga I

Styrelsen 2018-10-29

I samhällsutvecklingen vill staden skapa utrymme för en tätare stad där tidigare markytor som användes för parkering exploateras för bostäder, kontor och handel. Detta innebär att befintliga parkeringsplatser tas i anspråk samtidigt som utvecklingen ökar efterfrågan och behovet av tillgänglighet. **Parkeringsbolaget** ser att tillkommande antalet parkeringsplatser inte möter efterfrågan i tid vilket påverkar tillgängligheten negativt. Enligt bolaget *saknas det samsyn* inom staden kring det gap som uppstår mellan platser som försvinner och platser som tillkommer. Bristande samsyn och osäkerhet kring hur utvecklingen för tillgängligheten ser ut skapar i sin tur en oro hos boende och näringsliv.

Parkeringsbolaget lyfter också fram att ovissheten kring huruvida det är möjligt att bygga *skeppsbrogaraget* i dess tänkta utformning skapar en osäkerhet, både vad gäller ekonomin i projektet och kostnader som kan komma att belasta bolaget men också vad gäller tillgänglighet för boende och verksamma på Skeppsbron.

Enligt **Älvstranden** är stadens principer för exploateringsekonomi och finansiering av Älvstaden otydliga. Det är svårt att utröna hur kapital mellan olika nämnder/bolag flödar, hur och var pengar äskas och vilken nämnd/bolag som tar vilka kostnader. Situationen medför flera risker där en av riskerna kan leda till att stadens nämndsorganisation och bolag konkurrerar om vem som bör äga den mark som ska exploateras. Detta innebär i sin tur att staden inte får effekt på bolagets möjlighet att skapa maximal värdetillväxt för staden. Det är oerhört viktigt att ägaren (kommunfullmäktige) ser till och tar ansvar för helheten utan att överlåta detta på enskilda nämnder och bolag.

I arbetet med Vision Älvstaden är det en utmaning att stadens åtagande avseende leverans behöver begränsas till vad den organisation som har lägst kapacitet klarar av att leverera. Älvstranden efterfrågar en större kontroll på vad var och en ska leverera och när. Staden måste verka mer som en enhet, menar bolaget.

Älvstranden betonar att förutsättningarna i Frihamnen är så svåra och komplexa att det krävs en tät samverkan mellan stadens nämnder/förvaltningar och bolag för att nå förväntningarna och för att lyckas ta till vara på de unika möjligheter som finns. Behov finns av politiskt stöd för att stadens olika delar ska verka som en helhet och för att genomförande- och ekonomifrågorna ska komma in tidigt i planeringsprocessen.

### Kompetensförsörjning

I dagens högkonjunktur är fastighetsbranschen en bransch där rörligheten bland personalen och behovet av nyrekrytering är stora. Samtliga bolag lyfter fram rekrytering som en risk. Älvstranden och Parkeringsbolaget betonar dock att den stora utmaningen ligger i att *behålla* rätt kompetens, något som bedöms vara affärsstrategiskt viktigt för att kunna uppfylla bolagets uppdrag.



## Bilaga I

Styrelsen 2018-10-29

### Mobilitet, data som strategisk resurs och regionperspektiv

Framtida mobilitet kommer att drivas med fossilfria bränslen och data. Parkeringsbolagets fokus på att digitalisera parkeringserbjudande innebär enligt bolaget ett gynnsamt läge för staden. Data som bland annat genereras av bolagets betallösningar, blir en viktig och kritisk resurs för staden i den framtida stadsutvecklingen och bör därför värdesättas. Parkeringsbolaget arbetar intensivt med att säkra en digital strategi som ska skapa handlingsutrymme framöver. Genom att ha tillgång till data kan tjänster som stödjer stadens utveckling optimeras och utvecklas, visionen om hållbara mobilitetslösningar (genom t.ex. kombinerad mobilitet) realiserar. Bolaget arbetar intensivt för att medvetandegöra övriga aktörer i staden som har möjlighet att dra nytta av den data som genereras.

I ägardirektivet har Parkeringsbolaget ett ansvar att stärka Göteborgs roll som regioncentrum. När det gäller tillgänglighet och mobilitet menar bolaget att kommungränsen inte är relevant som avgränsning. Parkeringsbolaget har därför börjat utvärdera hur Göteborg-Mölndal kan ses som ett naturligt gemensamt mobilitetsområde.

I detta sammanhang vill bolaget lyfta fram att ett klagomål har lämnats in till Konkurrensverket mot bolaget. Klagomålet rubriceras som *Göteborgs stads konkurrensbegränsade utestängning*. De klagande (Easy Park och Intelion) menar att Parkeringsbolaget hämmar konkurrensen genom att inte ta in ytterligare betalningsappar på kommunala ytor samt att Parkering Göteborgs närvaro i Mölndal går utanför lokaliseringsprincipens regler. Parkeringsbolaget har gjort ett omfattande arbete med svaret till Konkurrensverket för att säkerställa att alla eventuella otydligheter belyses.

### Stadsdelstorgen

GöteborgsLokaler har ansvar för 24 handelsområden där sex av dessa ligger i de områden som polisen klassat som Göteborgs särskilt utsatta. Dessa områden präglas av stor otrygghet men också av svag köpkraft. Förutsättningarna för att bedriva kommersiell verksamhet på dessa platser är svåra, såväl ekonomiskt som ur trygghetssynpunkt. GöteborgsLokaler tar ett stort ansvar för att skapa trygghet på torgen vilket är ett av bolagets kärnuppdrag.

I 2017 års KF:s budget fick bolaget i uppdrag att rusta upp de lokala torgen under innevarande mandatperiod till en kostnad om 50 mnkr och utan finansieringslösning. För ett bolag där kapaciteten är fullt utnyttjad och marginalerna små är ett tillkommande uppdrag, som måste infrias under en kort tid utan ekonomisk kompensation, olyckligt då det beskär bolagets handlingsfrihet att själv avgöra vilka investeringar/upprustningar som är viktigast att prioritera. Enligt bolaget bör den här typen av uppdrag vara långsiktiga och tydligt finansierade för att ge bästa effekt.

### Higabs bedömning och ställningstagande

Higab konstaterar att de risker och utmaningar som dotterbolagen står inför är betydande och av olika karaktär. Insikten och förståelsen i dotterbolagen är hög. De åtgärder som har tagits eller är



**Bilaga I**  
Styrelsen 2018-10-29

planerade bedöms vara relevanta. Sammanfattningsvis bedömer Higab att riskerna och utmaningarna kan hanteras och minimeras ytterligare när:

- Dotterbolagen tidigt involveras i de frågor som berör dem.
- Dotterbolagen kan bidra med sin kompetens i de frågor och beslut där de har stark kompetens.
- Styrningen av dotterbolagen blir tydlig, effektiv och förutsägbar.
- Styrningen av stadens utvecklingsprojekt baseras på tidiga kalkyler och effektivitet.

### **Stadshus bedömning**

Stadshus uppfattar att flera av risker och utmaningar som Higabs dotterbolag signalerar rör sådana frågor som är stadenövergripande och där bolagen är beroende av samverkan med stadens nämnder/förvaltningar och deras leveransförmåga. Stadshus ser det som sin uppgift att informera och medvetandegöra kommunstyrelsen och kommunfullmäktige så att frågorna kan hanteras på den nivå i mandat- och beslutshierarkin som också har rådighet över förutsättningarna.

I egenskap av koncernmoder är det också viktigt för Stadshus att försäkra sig om att berörda bolag har strategier för att hantera och minimera riskerna.

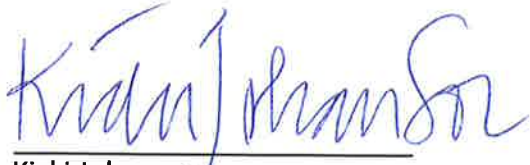
### **Bilagor**

Bilaga 1      Rapport från Higab AB: Risker och utmaningar för dotterbolagen inom lokalkoncernen

### **Expedieras**

1. Kommunstyrelsen
2. Higab AB

Utdrag ur protokoll fört vid styrelsesammanträde för Higab AB 2018-09-24

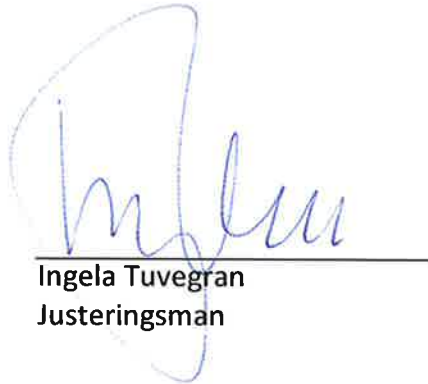


Kicki Johanson  
Protokollförare

Justeras:



Margita Björklund  
Mötesordförande



Ingela Tuvegran  
Justeringsman

**§ 23 Risker och utmaningar för dotterbolagen inom lokalkoncernen**

Tillförordnad vd föredrog ärendet i enlighet med utsänd handling.

**Styrelsen beslutade**

- att utifrån Handlingsplan från Göteborgs Stadshus AB avseende 2018 års ägardialog fastställa rapport gällande återrapportering av Risker och utmaningar för dotterbolagen.
- att överlämna rapporten till Göteborgs Stadshus AB för vidare behandling.
- att omedelbart justera punkten.

Handläggare: Maritha Enström  
Telefon: 0730 - 723175  
E-post: maritha.enstrom@higab.se

## Risker och utmaningar för dotterbolagen inom lokalkoncernen

### Förslag till beslut i styrelsen för Higab AB

1. Att utifrån Handlingsplan från Göteborgs Stadshus AB avseende 2018 års ägardialog fastställa rapport gällande åiterrapportering av *Risker och utmaningar för dotterbolagen*
2. Att överlämna rapporten till Göteborgs Stadshus AB för vidare behandling

### Sammanfattning

Vid 2018 års ägardialog mellan Higab och Stadshus lyfte Higab fram ett antal risker och utmaningar som dotterbolagen framfört vid ägardialogerna med Higab. Stadshus styrelse bedömde dessa risker och utmaningar som väsentliga och strategiska att föra vidare till KS och KF. Rapporten lyfter fram varje dotterbolags uppfattning om risken/utmaningen samt de åtgärder bolaget har vidtagit eller ämnar vidta för att mildra /hantera risken. Higabs bedömning är att de risker och utmaningar som dotterbolagen står inför är betydande och av olika karaktär. Insikten och förståelsen i dotterbolagen är hög. De åtgärder som har tagits eller är planerade bedöms vara relevanta.

### Ekonomiska konsekvenser

Riskerna som beskrivs i rapporten kan ha stor ekonomisk påverkan på det enskilda bolaget och/eller Göteborgs Stad. Beskrivning av ekonomiska konsekvenser återfinns under respektive område.

### Barnperspektivet

Ärendet bedöms inte ha några konsekvenser gällande barnperspektivet.

### Jämställdhetsperspektivet

Ärendet bedöms inte ha några konsekvenser gällande jämställdhetsperspektivet.

### Mångfaldsperspektivet

Ärendet bedöms inte ha några konsekvenser gällande mångfaldsperspektivet

### Miljöperspektivet

Ärendet bedöms inte ha några konsekvenser gällande mångfaldsperspektivet

### Omvärldsperspektivet

Ärendet bedöms inte ha några konsekvenser gällande mångfaldsperspektivet

### Bilagor

1. *Riskområde kopplat till bolag och typ av risk*

## Expediering

Förvaltnings AB GöteborgsLokaler  
Göteborgs Stads Parkering AB  
Älvstranden Utveckling AB

## Bakgrund

Vid ägardialogen mellan Higabs och Stadshus styrelser den 7 maj 2018 lyfte Higab fram ett antal väsentliga risker och utmaningar som Higabs dotterbolag tidigare framfört vid ägardialogerna med Higab. Stadshus styrelse bedömde dessa risker och utmaningar som väsentliga och strategiska att föra vidare till KS och KF då bolagen inte själva förfogar över dem men kan behöva ta fram egna strategier och förhållningssätt för att hantera dem. Higab har därför getts i uppdrag att återkomma till Stadshus med en sammanställning över väsentlig och strategisk information från ägardialogerna med dotterbolagen.

## Ärendet

Rapporten innehåller en beskrivning av de risker och utmaningar dotterbolagen inom lokalkoncernen har i dagsläget och som är av vikt att Stadshus, KS och KF har kännedom om. Lokalkoncernens bolag är på ett flertal områden involverade i och påverkade av stadens arbete med stadsutveckling. Bristande styrning vad gäller prioriteringar, tidsplaner och ekonomi i dessa stora och komplexa stadsutvecklingsprojekt gör att väsentliga risker inte uppmärksammas i tid och därför inte heller hanteras. Varje förvaltning/bolag tillåts arbeta utifrån egna prioriteringar och tidsplaner. Rapporten lyfter fram dessa utmaningar utifrån varje dotterbolags horisont. Vidare lyfter rapporten fram utmaningarna samtliga bolag har med att rekrytera personal med rätt kompetens. Rapporten beskriver även de specifika problem/utmaningar respektive bolag har att hantera i det dagliga arbetet. Varje avsnitt avslutas med de åtgärder varje dotterbolag har vidtagit/planerar att vidta eller föreslår ansvarig part att vidta för att hantera utmaningen/risken.

## Generella risker för samtliga bolag

### Möjlighet till tidig involvering

Bristande styrning av komplexa stadsutvecklingsprojekt ses som en stor risk och lyfts därför fram av samtliga bolag inom lokalkoncernen. Även om dotterbolagen bedriver skilda verksamheter med olika uppdrag och affärsmodeller så är samtliga påverkade av och involverade i stadens arbete med stadsutveckling. De lyfter därför fram vikten av att få komma med tidigt i processen och därmed bidra med den specifika kompetens som var och en av dessa bolag innehar.



## Rekrytering av och förmåga att behålla personal med rätt kompetens

### *GöteborgsLokaler*

- Fastighetsbranschen är idag en bransch där rörligheten är stor och behovet av nyrekrytering av förvaltare och projektledare är därför förhållandevis stort.
- Inom IT-området är rörligheten på marknaden stor framförallt inom vissa kompetensområden såsom digital utveckling vilket även berör Framtidens IT-support.

### *Åtgärder*

Bolaget har påbörjat en diskussion om att anställa juniorförvaltare för att på så sätt säkra framtida kompetensbehov.

Inom Framtidens IT-support förs motsvarande diskussion om anställning av junior personal. Samtidigt arbetar bolaget med att skapa intern utveckling och karriärmöjligheter för personalen. Det är av största vikt att behålla den specifika kompetens som Framtidens IT-support har inom fastighetsområdet till nytta för Framtiden-koncernen och Lokal-koncernen.

Det är framgent ytterst väsentligt att framstå som en attraktiv arbetsgivare.

### *Älvstranden*

På grund av rekryteringssvårigheter har bolaget under hösten 2017 och våren 2018 ca tio vakanser. Nu (aug 2018) ser bilden ljusare ut och den främsta utmaningen ligger istället i att behålla bolagets specialistkompetens. Idag upplever man situationen som rörig i kontakt med kommunens övriga delar och det är svårt att komma framåt.

### *Åtgärder*

Hålla fast vid den projektstyrningsmodell som vi gemensamt i staden beslutat att Älvstaden ska organiseras efter.

## Specifika risker och utmaningar för GöteborgsLokaler

### **Verksamhetslokaler i bottenvåningarna på Skeppsbron och Frihamnen**

Idag planeras för verksamhetslokaler i bottenvåningarna i ett stort antal av de byggnader som planeras. Enligt GöteborgsLokaler finns en risk med detta, för GöteborgsLokaler eller andra delar av staden. För att dessa lokaler ska bli lönsamma krävs ett stort kundunderlag vilket nybyggda områden inte uppnår förrän efter många år. Lokaler med butiker, restauranger/caféer och service etc. behöver lokaliseras i stråk och inte spridas ut i bostadsområden. Den ökande handeln via internet skapar också en stor risk för olönsamma och också tomma verksamhetslokaler framöver.

### *Åtgärder*

Vid planering av nya och förtätning av befintliga bostadsområden måste planeringen av lokaler ske utifrån de kommersiella villkor som handel och service möter. En första åtgärd är därför att bidra med bolagets kompetens inom området. Det är väsentligt att bolaget ges utrymme att beskriva problematiken på ett sådant sätt att planerare och politiker tar till sig förutsättningar för den kommersiella verksamheten.

Bolaget driver också frågan om att skapa flexibla lösningar där bottenvåningar initialt kan utnyttjas som bostad men i ett senare skede, när kundunderlaget vuxit, konverteras till lokaler för handel, service eller kontor.

### Utsatta områden

GöteborgsLokaler har ansvar för 24 handelsområden där 6 av dessa ligger i de områden som polisen klassat som de 7 mest utsatta områdena i Göteborg. Det är Bergsjö centrum, Hammarkulletorget, Hjällbo centrum, Gårdsten och Biskopsgården med Vårväderstorget och Länsmanstorget. Dessa områden präglas av stor otrygghet men också svag köpkraft. Förutsättningarna för att bedriva kommersiell verksamhet på dessa platser är svåra, såväl ekonomiskt som ur trygghetssynpunkt.

### Åtgärder

GöteborgsLokaler tar ett stort ansvar för att skapa trygghet på torgen genom ett flertal åtgärder. Stor vikt läggs på att säkra uthyrningen så att oseriösa företag inte kommer ifråga. Ett aktivt arbete bedrivs avseende brand, fysiskt skalskydd och torgvärdar. Tidigare har kameraövervakning varit en kontroversiell fråga men nu vill polisen utöka övervakningen till fler platser. Bolaget har beslutat att de ska vara med och delfinansiera denna satsning. Personalen har också fått utbildning i säkerhetsarbete. För att uppnå en balans med tillräcklig lönsamhet för affärsidkarna krävs i flera fall en förtätning. GöteborgsLokaler arbetar aktivt med torgens förutsättningar genom att marknadsföra platsen, utbilda handlare, ge platsen ett attraktivt och tryggt utseende med dekor, blommor, skyltning etc. Events genomförs ofta, i samarbete med stadsdelen och Framtidenkoncernen, för att lyfta fram handelsplatsen.

### Torguppdraget

I 2017 års budget fick bolaget ett uppdrag att rusta upp de lokala torgen under innevarande mandatperiod. Trots den korta tidsram som givits har uppdraget inneburit att ett 60-tal större och mindre projekt genomförts på ett 20-tal torg. Detta innebär ett lyft för torgen med synliga åtgärder och lösningar av tillgänglighetsproblem.

Med uppdraget kom även ett löfte om 50 mnkr i kompensation för att utföra det. Ett löfte som olyckligtvis inte infriats. Politiska beslut påverkar styrning och ekonomi på ett icke förutsägbart sätt. För ett bolag där kapaciteten är fullt utnyttjad och marginalerna små är ett tillkommande uppdrag, som ska infrias under en kort tid utan ekonomisk kompensation, olyckligt då det beskär bolagets handlingsfrihet att själva avgöra vilka investeringar/upprustningar som är viktigast att prioritera.

### Åtgärder

Utvärdering av Torguppdraget kommer att göras och lämnas till uppdragsgivaren under hösten 2018. Utvärderingen kommer att ta upp frågan om tidsramar och ekonomiska ramar för denna typ av uppdrag. Det är i klartext svårt att få mesta och bästa effekt av satsade pengar när tidsramen är snäv. Tidsramen påverkar också organisationen i stort då lediga resurser i form av personal inte finns, möjlighet att göra effektiva upphandlingar försvåras etc.

Lärdomen av Torguppdraget är att särskilda uppdrag från KF och liknande uppdrag måste vara långsiktiga och tydligt finansierade för att ge bästa effekt.

## Specifika risker och utmaningar för Parkeringsbolaget

Parkeringsbolaget vill med detta PM framföra väsentlig och strategisk information kring de utmaningar som bolaget ser kan komma att påverka bolagets möjligheter att fullgöra sitt uppdrag. Sammanställningen innehåller beskrivning av utmaningarna samt bolagets planerade eller genomförda åtgärder för att hantera utmaningarna.

## Bristande styrning i samhällsutvecklingen riskerar begränsa tillgängligheten till staden

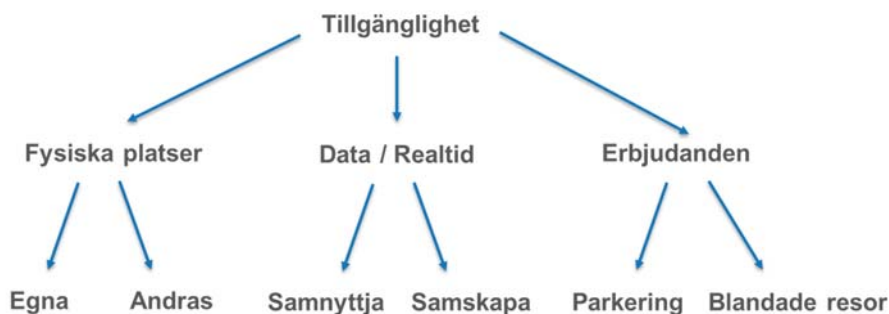
I samhällsutvecklingen vill staden skapa utrymme för en tätare stad där tidigare marktytor som användes för parkering exploateras för bostäder, kontor och handel. Detta innebär att befintliga parkeringsplatser tas i anspråk samtidigt som utvecklingen ökar efterfrågan och behovet av tillgänglighet. Det vi ser i nuläget är att det tillkommande antalet parkeringsplatser inte möter efterfrågan i tid. Parkeringsplatser kommer att tas i anspråk av projekt innan de ersätts av andra parkeringsplatser och mobilitetstjänster vilket kommer att påverka tillgängligheten. Detta påverkar olika grupper på olika sätt i olika delar av staden. Exempelvis i innerstaden så påverkas handeln, på Lindholmen påverkas näringslivsutveckling och i evenemangsområdet påverkas besöksnäringen.

Parkeringsbolaget har inte tillgång till mark vilket innebär ett beroende av andra delar av staden för att skapa nya parkeringsytor. Samtidigt så saknar staden samsyn kring det gap som blir mellan försvinner och tillkommer. Detta leder till att vi inte kan ersätta det som tas bort tillfälligt i den omfattning som förväntas. Bristen av samsyn och osäkerheten kring hur utvecklingen för tillgängligheten ser ut leder till oro hos boende och näringsliv.

### *Åtgärder*

För att möta den osäkerhet vi ser för tillgängligheten i staden så har Parkeringsbolaget arbetat fram en tillgänglighetsstrategi. Tillgänglighetsstrategin vilar på tre ben. Det första benet är att i tillägg till egna platser även arbeta för att tillgängliggöra andra aktörers parkeringsplatser inom Parkering Göteborg. Den andra delen innebär att vi genom en ökad digitalisering kan optimera användande av våra och samarbetspartners parkeringsplatser där vi kan använda oss av att boende, verksamma och besökares behov uppstår olika tider. Det tredje benet innebär att vi utvecklar våra erbjudanden där vi utöver att säkerställa att vi har ett parkeringserbjudande även både synliggör och tillgängliggör erbjudanden för den blandade resan där bilen antingen inte används alls eller bara ändvänds en del av resan.

Med stöd i tillgänglighetsstrategin så ser vi att det går att möta behovet av tillgänglighet utan att behöva förlita oss på möjligheten att bygga egna platser.



## Skeppsbron - – Parkeringsgaragets bidrag riskerar att gå förlorat i ny plan

Den osäkerhet som har skapats kring möjligheten att få bygga skeppsbrogaraget i dess tänkta utformning skapar osäkerhet kring tillgängligheten för både befintliga och tillkommande boende och verksamma på Skeppsbron.

Parkeringsbolaget saknar dessutom investeringsbeslut och vi vet inte vilka kostnader som kommer belasta bolaget kopplat till det omtag som nu pågår.

Den kostnad som man kan lyfta bort ur stadsutvecklingsprojektet som en konsekvens av att garaget skulle strykas ligger hos Parkeringsbolaget. Det finns osäkerhet kring hur mycket stadens kostnader i stadsutvecklingsprojektet skulle minska, men om det inte byggs kan det skapa ett underskott av tillgänglighet och en kostnad som kan behöva tas någon annanstans.

### Åtgärder

Parkeringsbolaget äger inte processen men bolaget arbetar för att medvetandegöra beslutsfattarna kring garagets roll för staden och parkeringsbolagets kostnader i projektet.

## Synen på data som strategisk resurs för staden

Framtidens mobilitet kommer drivas med fossilfria bränslen och data. Digitaliseringen ger oss möjligheter att på riktigt realisera visionerna om hållbara mobilitetslösningar. Denna data, som bland annat genereras av bolagets betallösningar, blir en viktig resurs för staden in i den framtida stadsutvecklingen och en kritisk resurs som staden måste värdesätta tillgång till. Både för att kunna dirigera flöden i nutid, samt planera rätt för framtida stadsutveckling.

Det fokus som bolaget har haft på att digitalisera parkering och erbjudande innebär ett i nuläget gynnsamt läge. Om digitaliseringen inte prioriteras och bolaget saknar egen kunskap och tillgång till data så kan vi inte optimera och utveckla tjänster som stöder stadens stadsutveckling samt påverkan på ett mer hållbart resande (ex. kombinerad mobilitet).

### Åtgärder

Parkeringsbolaget arbetar intensivt med att säkra en digital strategi som ska skapa handlingsutrymme framöver. Bolaget arbetar för att medvetandegöra övriga aktörer i staden som har möjlighet att dra nytta av den data som genereras.

### Nya kundbeteenden ställer nya krav på organisationen

Kundernas förväntningar på bolaget ökar när bolaget exponerar sig i nya tjänster och erbjudanden. Dels som en del i att det allmänt ställs högre krav från kunder i samhället samt från den egna digitaliseringen. Dagens erbjudanden är uppbyggt på ett analogt tillvägagångssätt kring betalningar. Exempelvis är månads och årstillstånd konsekvenser av begränsningar i hantering av fysiska tillstånd. Detta accepteras inte längre av kunder som är vana att ta del av tjänster digitalt. Statiska erbjudanden försvårar dessutom utvecklingen av det hållbara resandet och den kombinerade mobiliteten.

Dessutom ser vi nya betalmönster där appen tar allt större andel av betalningarna. Tillgängligheten till de digitala betalningsalternativen är hög (99,9%) men konsekvenserna vid störningar är stora vilket ställer krav på en mer omfattande beredskapsorganisation.

Förväntan på återkoppling och viljan till ett individuellt erbjudande ökar vilket påverkar behovet av tillgänglighet till kundtjänst.

### Åtgärder

Strategiskt viktigt med en intern driftorganisation av den digitala infrastrukturen. Ny beredskapsorganisation och fokus på digital redundans på systemen.

## Behålla nyckelpersoner

I den högkonjunktur som vi befinner oss i så är det generellt svårt att rekrytera. Det är en utmaning men bolaget har vidtagna åtgärder vilket inneburit att vi lyckats säkerställa framgångsrika rekryteringar genom relationer och genom att fokusera på den ambition och syfte som ligger i uppdraget.

Den stora utmaningen ligger i att behålla nyckelkompetens. I detta arbete så är dagens bolagskultur en förutsättning för att kunna behålla nyckelpersoner. Den utvecklingsorienterade organisationen attraherar kompetens med stor efterfrågan på arbetsmarknaden. Att behålla nyckelpersoner är affärsstrategiskt för att kunna uppfylla vårt uppdrag.

### Åtgärder

Parkeringsbolaget arbetar aktivt med att synliggöra oss som en attraktiv arbetsgivare. Exempelvis aktiva i nätverk och sociala medier.

## Kommungränsen som ett hinder i arbetet med hållbart resande

I ägardirektivet har Parkeringsbolaget ett ansvar att stärka Göteborgs roll som regioncentrum. Ska Göteborg vara ett attraktivt regioncentrum måste tillgängligheten vara god. Tillgänglighet och mobilitet behöver definieras utifrån användarnas behov och där är inte kommungränsen relevant som avgränsning.

Detta blir särskilt tydligt i vissa snitt, exempelvis Göteborg/Mölndal, där kommunerna bland annat beslutat att genomföra en gemensam upphandling av låncyklar. I Parkeringsbolagets ambitioner att arbeta för att stärka det hållbara resandet måste vi säkerställa att vi fortsatt kan arbeta för att kommungränserna inte ska vara oöverstigliga hinder i arbetet med det hållbara resandet.

#### *Åtgärder*

Parkeringsbolaget har börjat utvärdera hur Göteborg/Mölndal kan ses som ett naturligt gemensamt mobilitetsområde. Syftet är att följa människors resvanor med pendling in i och ut ur Göteborg. Genom att göra det enklare att parkera i Mölndal är tanken att fler, på sikt, ska ta sig vidare med andra färdmedel till och från Göteborg. Bolaget har genomfört en undersökning som bland annat visar att 61 procent av de som använder Parkerings Göteborgs-appen i Mölndal skulle kunna tänka sig att parkera bilen i Mölndal och ta kollektivtrafiken in återstående bit till Göteborg.

## Utmaningar som inte behandlats vid ägardialogen

### **Anmälan till Konkurrensverket**

Ett klagomål har lämnats in mot Parkeringsbolaget till konkurrensverket. Klagomålet rubriceras som gällande *Göteborgs stads konkurrensbegränsade utestängning*. De klagande (Easy Park och Inteleon) har under en längre tid uppvaktat bolaget och sedan en tid tillbaka också uttalat hotat med att gå till Konkurrensverket. Klagande menar att Parkeringsbolaget hämmar konkurrensen genom att inte ta in ytterligare betalningsappar på kommunala ytor samt att Parkering Göteborgs närvaro i Mölndal går utanför lokaliseringsprincipens regler.

Parkeringsbolaget kan absolut tänka oss att parkeringskunderna framöver ska kunna se, välja och aktivera sin parkering i olika digitala gränssnitt. Vi kommer också att vara öppna med att dela med oss av data för utveckling av nya hållbara tjänster. Men vår strategi ligger fast. Det är vi som äger relationen med kunden. Därför säger vi nej till tjänster som själva vill äga kundrelationen och där vi ser begränsade möjligheter till att tjänsten bidrar till mervärde för kunden eller det uppdrag vi har i staden.

Parkering är en kommunal angelägenhet och då innefattar detta även att kunna ta betalt för parkering. Dessutom stöds ett samarbete över kommungränsen av kommunallagen då en kommun, kan bedriva verksamhet som är av allmänt intresse för kommunens invånare även om verksamheten sker utanför kommungränsen.

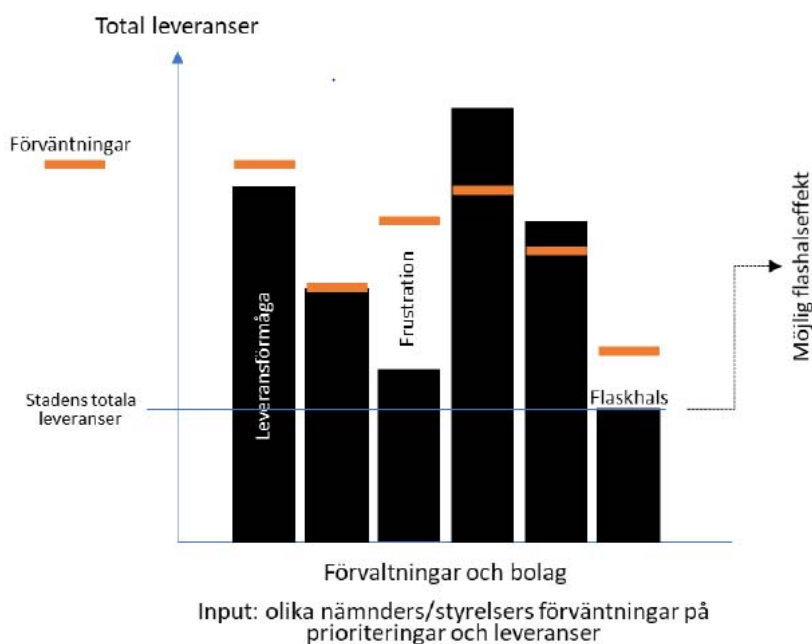
### *Vidtagna åtgärder*

Juridisk expertis har arbetat tillsammans med bolaget för att sammanställa svar till konkurrensverket. 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.

## Specifika risker och utmaningar för Älvstranden Utveckling

### Styrning leveranser - Vision Älvstaden

- Risk för bristande förståelse för vilka förutsättningar som gäller för bolagets arbete och uppdrag samt hur detta styrs av Stadsledningskontoret.  
*Staden måste verka som en helhet och det gör den via styrgrupp Älvstaden, som leds av Stadsledningskontoret. I detta forum samordnas och synkroniseras stadens resurser kopplat till genomförandet av vision Älvstaden.*
- Det är en utmaning att stadens åtagande avseende leverans behöver begränsas till vad den organisation som har lägst kapacitet klarar av att leverera, vi får anpassa oss efter den svagaste länken. Det måste finnas en större kontroll på vad var och en ska leverera och när. Staden måste verka mer som en enhet.



Den organisation som förmår att leverera minst blir stadens totala leveransförmåga

### Exploateringsekonomi

Risk: Kalkylerna i exploateringarna pekar just nu på relativt stora kostnader. En orsak till detta är bland annat kostnaden för att iordningställa mark i de planerade områdena. Detta med anledning av att marken är kraftigt förorenad och geotekniska förutsättningar som gör att marken blir dyr att bebygga. Dessutom ska en del av exploateringen ta i anspråk delar av det som idag är vattenområde.

Exploateringsekonomi innehåller även relativt tunga investeringar i överdäckningar både i centralenområdet och Södra Älvstranden och innehåller i flera delområden utbyggnad av kajstråk och kajkonstruktioner i anslutning till älven för att möjliggöra stadsutveckling med eftersträlvade strategier och kvaliteter.

**Risk:**

Principerna för ekonomi/finansiering är otydlig: det är oklart hur stadens övergripande finansieringsmodell för Älvstaden ser ut. Hur kapital mellan olika förvaltningar/bolag flödar, hur och var pengar äskas. Det är också oklart vilken förvaltning/bolag som tar vilka kostnader. Risk att förvaltning och bolag konkurrerar om vem som bör äga den mark som ska exploateras vilket leder till att man inte får effekt på bolagets möjlighet att skapa värdetillväxt mer effektivt än vad en förvaltning kan göra. Stadens som helhet får bättre ekonomiskt utfall på att låta bolaget äga marken tidigt. Det är viktigt att ägaren ser helheten och inte överlåter det till enskilda nämnder och bolag.

**Styrning leveranser**

Tät kontinuerlig dialog med ägaren om bolagets uppdrag och förutsättningar för att skapa förståelse för och framförhållning i centrala frågor i utvecklingen av Älvstaden.

**Exploateringsekonomi**

- Kontinuerligt arbete med ekonomiska scenarier för bolaget.
- Medverka i stadens arbete med att fram olika ekonomi-/finansieringsprinciper och analysera konsekvenserna.

**Skeppsbron**

Över tid har stora värden byggts upp i projektet som "står och tickar" i väntan på beslut om hur vi går vidare. Vi ser en risk att beslut i Kommunfullmäktige om kostnadsbesparande åtgärder inför genomförandet drar ut på tiden. Om beslut drar ut på tiden uppkommer ytterligare risk att markanvisade byggherrar drar sig ur, vilket medför negativa konsekvenser på projektets intäkter med ytterligare försämrad exploateringsekonomi som följd.

**Åtgärder**

Informera ägaren om situationen.

**Frihamnen**

Förutsättningarna i Frihamnen är så komplexa och svåra att tät samverkan mellan stadens förvaltningar och bolag krävs för att nå förväntningarna och för att lyckas ta till vara på de unika möjligheter som finns.

**Åtgärder**

Behov finns av politiskt stöd för att stadens olika delar ska verka som en helhet och för att genomförande- och ekonomifrågor kommer in tidigt i planeringsprocessen.



## Higabs bedömning/ställningstagande

De risker och utmaningar som dotterbolagen står inför är betydande och av olika karaktär. Insikten och förståelsen i dotterbolagen är hög. De åtgärder som har tagits eller är planerade bedöms vara relevanta. Sammanfattningsvis kan riskerna och utmaningarna ytterligare minimeras och hanteras bäst när:

- Dotterbolagen tidigt involveras i de frågor som berör dem.
- Dotterbolagen kan bidra med sin kompetens i de frågor och beslut där de har stark kompetens.
- Styrningen av dotterbolagen blir tydlig, effektiv och förutsägbar.
- Styrningen av stadens utvecklingsprojekt baseras på tidiga kalkyler och effektivitet.

## Bedömning av ärendets principiella beskaffenhet

(KL 3:10)

Ärendet bedöms inte vara av principiell beskaffenhet så att det krävs ett ställningstagande i kommunfullmäktige. Samtidigt bedöms de risker och utmaningar som dotterbolagen står inför som betydande och det är därför väsentligt att informationen om riskerna och om bolagens strategier för att hantera dessa rapporteras vidare till kommunstyrelse och fullmäktige.

## Bilaga 1

**Riskområde kopplat till bolag och typ av risk**

GöteborgsLokaler	Typ av risk				
Riskområde	Styrning	Ekonomisk	Tid	Marknad	Varumärke
Möjlighet till tidig involvering	X	X	X		
Rekrytera och behålla kompetens		X		X	X
Verksamhetslokaler i bottenvåningar		X		X	
Utsatta områden	X	X		X	X
Torguppdraget	X	X	X		X

Parkeringsbolaget	Typ av risk				
Riskområde	Styrning	Ekonomisk	Tid	Marknad	Varumärke
Möjlighet till tidig involvering	X	X	X		
Rekrytera och behålla kompetens		X		X	X
Skeppsbron	X	X	X	X	X
Parkering Göteborg	X	X		X	X
Mölnadalssamarbetet	X			X	X
Minskat antal platser i centrum och evenemangsområdet	X	X			X

Älvstranden	Typ av risk				
Riskområde	Styrning	Ekonomisk	Tid	Marknad	Varumärke
Möjlighet till tidig involvering	X	X	X		
Rekrytera och behålla kompetens		X		X	X
Vision Älvstaden övergripande	X	X	X	X	X
Skeppsbron	X		X		X
Frihamnen	X	X	X	X	X
Masthuggskajen	X	X	X	X	X