



**Beslutsunderlag E**  
Styrelsen 2019-02-18  
Diarienummer 0022/19

Stefan Söderlund VD  
Telefon:031-368 54 62  
E-post: stefan.soderlund@gshab.goteborg.se

## Omvärlds- och riskanalys 2019 Göteborgs Stadshus AB

### Förslag till beslut

I styrelsen för Göteborgs Stadshus AB:

1. Omvärlds- och riskanalys 2019 för Göteborgs Stadshus AB godkänns i enlighet med bilaga 1.
2. VD får i uppdrag att till styrelsens möte i mars 2019 återkomma med förslag på strategiska frågeställningar och utvecklingsbrev kopplade till de strategiska områden som redovisas i ärendet.

### Sammanfattning

Styrelsen för Göteborgs Stadshus AB (Stadshus) beslutade i den 19 mars 2018 om en ny process för hur Stadshus operativt jobbar med sin ägarstyrning. Ägarstyrningen beskrivs i bolagets nya årshjul/lärandehjul där det första momentet är att bolaget arbetar fram en om- och invärldsanalys med risk och möjlighetsbedömning som sedan ska ligga till grund för bolagets strategiska dialog (ägardialog) med bolagen i koncernen.

Ambitionen med Stadshus omvärldsanalys och till den kopplade riskanalysen är att identifiera och analysera faktorer som har strategisk betydelse på lång sikt för koncernens verksamhet och för de mål som Göteborgs kommunfullmäktige beslutar om.

Målsättningen med arbetet är att genom ägarstyrningen där ägardialogen är central bygga kunskap om vad koncernen behöver utveckla för att långsiktigt utveckla verksamheterna och platsen Göteborg. I den analys som genomförts har 9 strategiska områden identifierats och risker och möjligheter värderats för respektive område. Därutöver har koncernens grunduppdrag uttryckt i affär och samhällsnytta beskrivit utgående från ett risk- och möjlighetsperspektiv.

De 9 strategiska områdets redovisas nedan:

1. Finansiell utveckling
2. Kompetensförsörjning
3. Ägarstyrning
4. Klimatförändringar
5. Stadsutveckling
6. Jämlikt Göteborg
7. Realisering av tillgångar
8. Mobilitet och transport/logistik
9. Innovation/digitalisering

## **Ekonomiska konsekvenser**

Det går inte att utgående från omvärlds- och riskanalysen beräkna de ekonomiska konsekvenserna av utvecklingen inom respektive strategiska område. Däremot förstås att det ekonomiska utfallet för koncernen men också Göteborg som helhet är beroende av hur koncernen lyckas med att utveckla frågor inom respektive område och mellan dessa.

## **Barnperspektivet**

Ett av en kommuns grunduppdrag är att skapa goda livsförutsättningar för barnen. Det tydligaste område som direkt pekar på barnperspektivet inom ramen för analysen är Jämlikt Göteborg. Att koncernen aktivt deltar och bidrar till ett mer jämlikt samhälle kommer att ge positiva effekter för barnperspektivet. Vilka dessa effekter är föreslås följas inom ramen för arbetet med jämlikt Göteborg.

## **Mångfaldsperspektivet**

På samma sätt som för barnperspektivet bedöms strategiområdet Jämlikt Göteborg bidra till att skapa bättre förutsättningar för mångfaldsperspektivet. I viss utsträckning kan också arbetet med koncernens kompetensförsörjning bidra på ett positivt sätt.

## **Jämställdhetsperspektivet**

På samma sätt som för barnperspektivet bedöms strategiområdet Jämlikt Göteborg bidra till att skapa bättre förutsättningar för jämställdhetsperspektivet. I viss utsträckning kan också arbetet med koncernens kompetensförsörjning men också ledarskapsfrågorna bidra på ett positivt sätt.

## **Miljöperspektivet**

Omvärlds- och riskanalysen har tagit sin grund i politikens långsiktiga strävan att utveckla Göteborg hållbart utgående från de tre hållbarhetsperspektiven och då även miljöperspektivet. I analysen framgår det tydligast inom områdena:

- Klimatförändringar
- Mobilitet och transporter/logistik.

Båda områdena syftar helt eller delvis att hantera de miljöutmaningar som finns inom samhället och finna vägar hur bolagskoncernen kan bidra till en positiv utveckling men också hur bolagen kan behöva anpassa sig till nya förutsättningar.

## **Omvärldsperspektivet**

Ärendet syftar till att belysa hur omvärlden påverkar bolagskoncernen. Därför får hela rapporten ses som en beskrivning av omvärldsperspektivet. Övergripande områden som ändå sammanfattningsvis kan nämnas är:

- Osäkerhet inom den globala marknaden som skapar osäkerheter inom det ekonomiska området
- Lagstiftningsförändringar som påverkar hur Göteborg och dess bolag kan hantera sina uppdrag
- En ökad global konkurrens där Göteborg bör stärka sin konkurrens baserat på de konkurrensfördelar staden/platsen har inom exempelvis mobilitet
- Fortsatta utmaningar inom jämlikt Göteborg samtidigt som organisationen utmanas inom området kompetensförsörjning.

## **Samverkan**

Omvärlds- och riskanalysen informerades inom ramen för det koncernfackliga rådet den 6 februari 2019.

## **Bilagor**

1. Omvärlds- och riskanalys 2019 Göteborgs Stadshus AB

## Ärendet

Ärendet avser Göteborgs Stadshus AB:s omvärlds-och riskanalys för 2019. Styrelsen har att besluta om att godkänna analysen och de till analysen tillhörande risk- och möjlighetsbedömningarna. Analysen utgör första steget i Stadshus nya årshjul/lärandehjul och syftar till att identifiera strategiska områden och frågeställningar kring dessa. Områdena och frågeställningarna kommer att utgöra grund för det strategiska samtalet med bolagen i koncernen via bland annat ägardialogerna.

## Beskrivning av ärendet

I mars 2017 beslutade Göteborgs Stadshus AB:s styrelse att starta ett arbete i syfte att ytterligare tydliggöra och utveckla bolagets förmåga att agera som koncernmoder och ägare av Göteborgs Stads bolag. Inriktningen på arbetet var att tydliggöra processer, ansvar och arbetssätt i de gränssnitt som finns inom koncernen och till de intressenter som koncernen har att samverka med, men också finna metoder för att hantera de mellanrum eller linjeövergripande frågor som finns inom koncernen.

Resultatet av arbetet slutredovisades för styrelsen den 19 mars 2018 tillsammans med implementeringsplan med målsättningen att koncernen ska arbeta i ett nytt lärandehjul under 2019.

Ägarstyrningen beskrivs i bolagets nya årshjul/lärandehjul där det första momentet är att bolaget arbetar fram en om- och invärldsanalys med risk och möjlighetsbedömning som sedan skall ligga till grund för bolagets strategiska dialog (ägardialog) med bolagen i koncernen. I den analys som genomförts har 9 strategiska områden identifierats. Risker och möjligheter har värderats för respektive område. Därutöver har koncernens grunduppdrag, uttryckt i affärs- och samhällsnytta, beskrivits utgående från ett risk- och möjlighetsperspektiv.

De 9 strategiska områdena är följande:

10. Finansiell utveckling
11. Kompetensförsörjning
12. Ägarstyrning
13. Klimatförändringar
14. Stadsutveckling
15. Jämlikt Göteborg
16. Realisering av tillgångar
17. Mobilitet och transport/logistik
18. Innovation/digitalisering

I analysen konstateras vidare att de strategiska områdena kan delas in i två huvudkategorier:

1. Förutsättningsskapande
  - a. Finansiell utveckling; riskvärdering (4,4)
  - b. Kompetensförsörjning; riskvärdering (3,4)
  - c. Ägarstyrning; Riskvärdering (3,3) möjlighetsvärdering (2,4)
  - d. Realisering av tillgångar; Riskvärdering (4,4) möjlighetsvärdering (3,3)
  - e. Innovation och digitalisering; Riskvärdering (3,4) möjlighetsvärdering (3,4)

## 2. Utvecklande

- a. Klimatförändringar; Riskvärdering (3,4) möjlighetsvärdering (3,4)
- b. Stadsutveckling; Riskvärdering (4,4) möjlighetsvärdering (4,3)
- c. Jämlikt Göteborg; Riskvärdering (4,4) möjlighetsvärdering (3,3)
- d. Mobilitet och transport/logistik; Riskvärdering (3,4) möjlighetsvärdering (4,4)

De förutsättningsskapande är områden där koncernen tydligt äger möjligheten att utveckla förmåga inom områdena. Tre av dessa, finansiell utveckling, ägarstyrning och realisering av tillgångar har stor påverkan på koncernen som helhet. Om de förutsättningsskapande förutsättningar finns på plats och är stabila över tid ökar möjligheten också för att skapa förflyttning och framgång inom de utvecklande områdena där koncernen också är beroende av andra aktörer inom och utom stadens organisation. Att säkra en positiv utveckling inom dessa områden är avgörande då det är inom dessa som värde skapas för kund/medborgare.

Utgående från riskanalysen fås en prioritering av områden som behöver hanteras och underlag för strategiska frågeställningar att behandla inom koncernen. Det strategiska frågeställningarna, där exempel redovisas i analysen kommer att fördjupas och beslutas av styrelsen i mars.

Syftet med föreliggande omvärlds- och riskanalys är att analysera de faktorer som påverkar staden och bolagskoncernen och som behöver beaktas vid utformningen av strategier och planer och utgöra grund för ägarstyrningen.

Vidare har kommunfullmäktiges budget 2019 beaktats i syfte att finna de frågor som särskilt behöver omhändertas av bolagskoncernen på övergripande nivå.

Resultatet av analysen kommer att ligga till grund för den dialog som kommer att föras med bolagen i koncernen och som konkretiseras i de utvecklingsbrev som ställs till styrelserna i de till Stadshus direktrapporterande bolagen.

Via ett antal steg kommer utmaningar och analyser att förfinas under året och utmytna i en koncernstrategisk plan som är styrande för Göteborgs Stadshus AB och vägledande för koncernen i övrigt. Därutöver kommer planen att överlämnas till kommunstyrelsen som ett kunskapsunderlag för stadens budgetprocess.

### **Metodik**

På övergripande nivå har omvärldsanalysen tagit sin utgångspunkt från Stadshus vision, Hållbar stad – Öppen för världen, samt Stadshus verksamhetsidé:

1. Utveckla och driva processer för en effektiv politisk styrning utifrån de tre hållbarhetsdimensionerna - ekologisk, social och ekonomisk.
2. Skapa förutsättningar för en effektiv verksamhet i det enskilda bolaget och den samlade koncernen till nytta för Göteborgs och Västsveriges utveckling

Metodiken i övrigt kan sammanfattas enligt punkterna nedan:

- Identifikation av övergripande omvärldsfaktorer och analys av dess påverkan på bolagskoncernen.
- Analys av fullmäktiges budget samt övriga KF beslut och dess inverkan på bolagskoncernen

- Analys av underkoncerners och direktrapporterande bolags förutsättningar.
- Analys av funktionsområdets förutsättningar.
- Samlad analys och utkast till utvecklingsbrev.
- Identifikation av strategiska risk- och möjlighetsområden.
- Information till Stadshus styrelse i januari
- Styrelsebeslut avseende omvärlds-, invärlds- och riskanalys i Stadshus styrelse i februari
- Färdigställa utvecklingsbrev
- Styrelsebeslut avseende utvecklingsbrev i Stadshus i mars

### **Risker och möjligheter**

I arbetet har risker och möjligheter identifieras utgående från de om- och invärldsfaktorer som påverkar koncernen. Avsikten har varit att finna de faktorer som påverkar koncernen som helhet vilket innebär att frågorna kan vara av arten koncernstrategiska i meningen att de har stor betydelse för hur koncernen kan leverera på sitt uppdrag eller koncerngemensamma i meningen att de påverkar hela eller flera delar av koncernen.

Som underlag för identifieringen av faktorerna ligger såväl fullmäktiges beslut om budget som bolagens planeringsunderlag/affärsplaner. Vidare har behov och förutsättningar diskuterats inom respektive funktionsområde samt på en övergripande nationell- och global nivå.

### **Bedömning av Stadshus VD**

Ambitionen med Stadshus omvärldsanalys och till den kopplade riskanalysen är att identifiera och analysera faktorer som har strategisk betydelse på lång sikt för koncernens verksamhet och för de mål som Göteborgs kommunfullmäktige beslutar om.

Målsättningen med arbetet är att genom ägarstyrningen där ägardialogen är central bygga kunskap om vad koncernen behöver utveckla för att långsiktigt utveckla verksamheterna och platsen Göteborg.

I den analys som gjorts har 9 strategiska områden identifierats förutom de grundläggande områdena rörande koncernens affär och bidrag till samhällsutveckling.

För varje område har risker och möjligheter diskuterats och värderats i syfte att prioritera kommande insatser.

Därutöver har frågeställningar tagits fram på översiktlig nivå, vilka kommer att utvecklas vidare inom ramen för Stadshus årshjul/lärandehjul inom delprocessen ”utvecklingsbrev”. Utvecklingsbreven, som syftar till att ställa strategiska frågor till Stadshus direktrapporterande bolag och funktionsområden, kommer att behandlas av Stadshus styrelse i mars. Omvärlds- och riskanalysen beslutas av styrelsen i februari.

I nedanstående tabell redovisas dels vilka strategiska områden som behandlas i analysen dels hur dessa påverkar respektive underkoncern/bolag i meningen liten (L), medium (M), stor (S) påverkan.

Strategi-område	GSHAB Koncern	GEAB	GSAB	TKE	BRG	GHAB	HIGAB	Framtiden	Regionala	Interna
4.1 Långsiktig finansiell utv.	S	S	S	S	M	S	S	S	S	L
4.2 Kompetensförsörjning	S	S	S	M	M	S	S	S	S	M
4.3 Ägarstyrning	S	M	S	S	M	M	S	S	M	L
4.4 Klimatförändring	S	S	S	L	S	S	M	M	S	M
4.5 Stadsutveckling	S	S	S	M	S	S	S	S	S	L
4.6 Jämlikt Göteborg	S	L	M	M	M	L	M	S	L	L
4.7 Realisering av tillgångar	S	S	S	S	M	M	S	S	M	S
4.8 Mobilitet och transport/logistik	S	M	S	M	M	S	M	M	M	M
4.9 Innovation/digitalisering	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S

Ur tabellen kan utläsas att det framförallt är områdena Finansiell utveckling, Stadsutveckling, Realisering av tillgångar samt Innovation/digitalisering som har stor påverkan på koncernen som helhet.

För respektive område har en risk- och möjlighetsvärdering gjorts. I den analys som gjorts kan det konstateras att de strategiska områdena kan indelas i två huvudkategorier enligt nedan med risk och möjlighetsvärdering:

#### 1. Förutsättningsskapande

- Finansiell utveckling; Riskvärdering (4,4)
- Kompetensförsörjning; Riskvärdering (3,4)
- Ägarstyrning; Riskvärdering (3,3) möjlighetsvärdering (2,4)
- Realisering av tillgångar; Riskvärdering (4,4) möjlighetsvärdering (3,3)
- Innovation och digitalisering; Riskvärdering (3,4) möjlighetsvärdering (3,4)

#### 2. Utvecklande

- Klimatförändringar; Riskvärdering (3,4) möjlighetsvärdering (3,4)
- Stadsutveckling; Riskvärdering (4,4) möjlighetsvärdering (4,3)
- Jämlikt Göteborg; Riskvärdering (4,4) möjlighetsvärdering (3,3)
- Mobilitet och transport/logistik; Riskvärdering (3,4) möjlighetsvärdering (4,4)

De förutsättningsskapande är områden där koncernen tydligt äger möjligheten att utveckla förmåga inom områdena. Tre av dessa, finansiell utveckling, ägarstyrning och realisering av tillgångar har som tidigare sagts stor påverkan på koncernen som helhet. Om dessa förutsättningar finns på plats och är stabila över tid ökar möjligheten också för att skapa förflyttning och framgång inom de utvecklande områdena där koncernen också är beroende av andra aktörer inom och utom stadens organisation och där områdena i sig skapar värde för kund/medborgare.

VD förslår styrelsen att ställa sig bakom analysen och ge VD i uppdrag att återkomma med förslag på strategiska frågeställningar och utvecklingsbrev kopplat till de strategiska områdena.

Stefan Söderlund  
VD, Göteborgs Stadshus AB





Göteborgs  
Stad

# Omvärlds- och riskanalys 2019

**Göteborgs Stadshus AB**



## Sammanfattning

Ambitionen med Stadshus AB:s omvärldsanalys och till den kopplade riskanalysen är att identifiera och analysera faktorer som har strategisk betydelse på lång sikt för koncernens verksamhet och för de mål som Göteborgs kommunfullmäktige beslutar om. Målsättningen med arbetet är att genom ägarstyrningen där ägardialogen är central bygga kunskap om vad koncernen behöver utveckla för att långsiktigt utveckla verksamheterna och platsen Göteborg.

I den analys som gjorts har 9 strategiska områden identifierats förutom de grundläggande områdena rörande koncernens affär och bidrag till samhällsutveckling.

För varje område har risker och möjligheter diskuterats och värderats i syfte att prioritera kommande insatser.

Därutöver har frågeställningar tagits fram på översiktlig nivå, vilka kommer att utvecklas vidare inom ramen för Stadshus årshjul/lärandehjul inom delprocessen ”utvecklingsbrev”. Utvecklingsbrev som syftar till att ställa strategiska frågor till Stadshus direktrapporterande bolag och funktionsområden kommer att behandlas av Stadshus styrelse i mars. Omvärlds och riskanalysen beslutas av styrelsen i februari.

Målsättningen med arbetet har varit att finna faktorer som är koncernstrategiska eller som påverkar flera delar av koncernen. I nedanstående tabell redovisas dels vilka strategiska områden som behandlas i analysen dels hur dessa påverkar respektive underkoncern/bolag i meningen liten (L), medium (M), stor (S) påverkan.

Strategi-område	GSHAB Koncern	GEAB	GSAB	TKE	BRG	GHAB	HIGAB	Framtiden	Regionala	Interna
4.1 Långsiktig finansiell utv.	S	S	S	S	M	S	S	S	S	L
4.2 Kompetens-försörjning	S	S	S	M	M	S	S	S	S	M
4.3 Ägarstyrning	S	M	S	S	M	M	S	S	M	L
4.4 Klimat-förändring	S	S	S	L	S	S	M	M	S	M
4.5 Stads-utveckling	S	S	S	M	S	S	S	S	S	L
4.6 Jämlikt Göteborg	S	L	M	M	M	L	M	S	L	L
4.7 Realisering av tillgångar	S	S	S	S	M	M	S	S	M	S
4.8 Mobilitet och transport/logistik	S	M	S	M	M	S	M	M	M	M
4.9 Innovation/digitalisering	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S

Ur tabellen kan utläsas att det framförallt är områdena Finansiell utveckling, Stadsutveckling, realisering av tillgångar samt innovation/digitalisering som har stor påverkan på koncernen som helhet.



För respektive område har en risk och möjlighetsvärdering genomförts och analys som gjorts kan det konstateras att de strategiska områdena kan indelas i två huvudkategorier, vilka redovisas nedan med riks och möjlighetsvärdering:

1. Förutsättningsskapande
  - a. Finansiell utveckling; riskvärdering (4,4)
  - b. Kompetensförsörjning; riskvärdering (3;4)
  - c. Ägarstyrning; Riskvärdering (3,3) möjlighetsvärdering (2,4)
  - d. Realisering av tillgångar; Riskvärdering (4,4) möjlighetsvärdering (3,3)
  - e. Innovation och digitalisering; Riskvärdering (3,4) möjlighetsvärdering (3,4)
2. Utvecklande
  - a. Klimatförändringar; Riskvärdering (3,4) möjlighetsvärdering (3,4)
  - b. Stadsutveckling; Riskvärdering (4,4) möjlighetsvärdering (4,3)
  - c. Jämlikt Göteborg; Riskvärdering (4,4) möjlighetsvärdering (3,3)
  - d. Mobilitet och transport/logistik; Riskvärdering (3,4) möjlighetsvärdering (4,4)

De förutsättningsskapande är områden där koncernen tydligt äger möjligheten att utveckla förmåga inom områdena. Tre av dessa, finansiell utveckling, ägarstyrning och realisering av tillgångar har som tidigare sagts stor påverkan på koncernen som helhet. Om dessa förutsättningar finns på plats och är stabila över tid ökar möjligheten också för att skapa förflyttning och framgång inom de utvecklande områdena där koncernen också är beroende av andra aktörer inom och utom stadens organisation och där områdena i sig skapar värde för kund/medborgare.



## Innehållsförteckning

1	Bakgrund .....	4
2	Inledning.....	4
3	Metodik .....	4
4	Risker och möjligheter .....	6
4.1	LÅNGSIKTIG FINANSIELL UTVECKLING .....	6
4.2	KOMPETENSFÖRSÖRJNING.....	8
4.3	ÄGARSTYRNING .....	9
4.4	KLIMATFÖRÄNDRING .....	19
4.5	STADSUTVECKLING.....	21
4.6	JÄMLIKT GÖTEBORG .....	23
4.7	REALISERING AV TILLGÅNGAR .....	26
4.8	MOBILITET OCH TRANSPORT/LOGISTIK.....	28
4.9	INNOVATION / DIGITALISERING .....	30
4.10	STADSHUSKONCERNEN GRUNDUPPDRAG.....	32
5	Samlad analys.....	37
	Bilaga 1 Mail från Stefan till vd:ar 18-12-03 .....	41
	Bilaga 2 Vision, mission...skickad till vd:ar .....	42



## **1 Bakgrund**

I mars 2017 beslutade Göteborgs Stadshus AB:s styrelse att starta ett arbete i syfte att ytterligare tydliggöra och utveckla bolagets förmåga att agera som koncernmoder och ägare av Göteborgs Stads bolag. Inriktningen på arbetet var att tydliggöra processer, ansvar och arbetssätt i de gränssnitt som finns inom koncernen och till de intressenter som koncernen har att samverka med, men också finna metoder för att hantera de mellanrum eller linjeövergripande frågor som finns inom koncernen.

Resultat av arbetet slutredovisades för styrelsen i juni 2018 och styrelsen beslutade om en implementeringsplan där målsättningen var att koncernen skulle arbeta i ett nytt lärandehjul under 2019.

Föreliggande rapport, ”Omvärlds- och riskanalys 2019 Göteborgs Stadshus AB”, utgör första steget i lärandehjulet.

## **2 Inledning**

Syftet med föreliggande omvärlds- och riskanalys är att analysera de faktorer som påverkar staden och bolagskoncernen och som behöver beaktas i utformningen av strategier och planer och utgöra grund för ägarstyrningen.

Vidare har KF budget också beaktats i syfte att finna de frågor som särskilt behöver omhändertas av bolagskoncernen på övergripande nivå.

Resultatet av analysen kommer att ligga till grund för den dialog som kommer att föras med bolagen i koncernen och som konkretiseras i utvecklingsbrev som ställs till styrelserna i de till Stadshus direktrapporterande bolagen.

Via ett antal steg kommer utmaningar och analyser att förfinas under året och utmynna i en koncernstrategisk plan som är styrande för Göteborgs Stadshus AB och vägledande för koncernen i övrigt. Därutöver kommer planen att överlämnas till Göteborgs Stad som ett kunskapsunderlag för stadens budgetprocess.

## **3 Metodik**

Arbetet med omvärlds- och riskanalys är ett arbete under utveckling. Den metod som valts för årets arbete kommer att utvärderas och förfinas inför kommande år.

På övergripande nivå har omvärldsanalysen tagit sin utgångspunkt från Stadshus vision, Hållbar stad – Öppen för världen, samt Stadshus verksamhetsidé:

1. Utveckla och driva processer för en effektiv politisk styrning utifrån de tre hållbarhetsdimensionerna - ekologisk, social och ekonomisk.



2. Skapa förutsättningar för en effektiv verksamhet i det enskilda bolaget och den samlade koncernen till nytta för Göteborgs och Västsveriges utveckling

Metodiken i övrigt kan sammanfattas enligt nedan:

- Identifikation av övergripande omvärldsfaktorer och analys av dess påverkan på bolagskoncernen.
- Analys av fullmäktiges budget samt övriga av kf beslut och dess inverkan på bolagskoncernen
- Analys av underkoncerners och direktrapporterande bolags förutsättningar.
- Analys av funktionsområdets förutsättningar.
- Samlad analys och utkast till utvecklingsbrev.
- Identifikation av strategiska risk- och möjlighetsområden.
- Information till Stadshus styrelse i januari
- Styrelsebeslut avseende omvärlds- och riskanalys i Stadshus styrelse i februari
- Färdigställa utvecklingsbrev
- Styrelsebeslut avseende utvecklingsbrev i Stadshus i mars



## 4 Risker och möjligheter

I arbetet har risker och möjligheter identifieras utgående från de om- och invärlds faktorer som påverkar koncernen. Avsikten har varit att finna de faktorer som påverkar koncernen som helhet vilket innebär att frågorna kan vara av arten koncernstrategiska i meningen att de har stor betydelse för hur koncernen kan leverera på sitt uppdrag eller koncerngemensamma i meningen att de påverkar hela eller flera delar av koncernen.

Som underlag för identifieringen av faktorerna ligger såväl fullmäktiges beslut om budget som bolagens planeringsunderlag/affärsplaner. Vidare har behov och förutsättningar diskuterats inom respektive funktionsområde samt på en övergripande nationell- och global nivå.

I efterföljande kapitel redovisas resultatet av bolagets analyser rörande koncernövergripande risker samt möjligheter utgående från de underliggande analyserna på bolags- och funktionsnivå samt de övergripande förutsättningarna från KF budget samt nationell och global händelseutveckling.

### 4.1 Långsiktig finansiell utveckling

Stadshuskoncernen verkar i en expansiv region med hög inflyttning och ett starkt näringsliv. Expansionen driver ett kraftigt investeringsbehov inom koncernens verksamheter, som i sin tur skapar ett ökat upplåningsbehov med ökad räntexponering och räntekänslighet som följd. Osäkerhet kring medfinansiering från externa parter, såsom staten och EU, i vissa infrastrukturprojekt ökar också osäkerheten kring koncernens upplåningsbehov. Samtidigt som vi nu befinner oss i ett läge med historiskt låga räntenivåer ser vi tecken på att räntan börjar att stiga. Detta sammantaget med att ny lagstiftning börja gälla, som innebär begränsningar i möjligheten att göra skattemässiga avdrag för räntekostnader, medför risk för negativa resultat effekter.

Stadshus möter situationen med en styrka att ha en ägare med hög kreditvärdighet, att ha stora övervärden med möjligheter att frigöra resurser och möjlighet till en god avkastning på de investeringar som görs samt möjligheten att till viss grad priskompensera för ökade kostnader.

Under senare år har dock kostnadstakten ökat både för varor och tjänster vilket leder till ökade kostnader i koncernens verksamheter, kostnader som inte fullt ut kan kompenseras med ökade avgifter/priser mot kund eller effektiviseringar. Vidare finns regleringar som påverkar hur bolagen kan agera på den marknad som man verkar inom. Ett exempel på detta är att ett flertal av de investeringar som Framtidenkoncernen genomför drabbas av nedskrivningsbehov på grund av ökade priser, marknadens avkastningskrav och målsättningen med att kunna erbjuda rimliga hyror. Under 2018 uppgick nedskrivningarna i Framtidens investeringsobjekt sammantaget till 244 mkr




Demografiska förändringar och satsningar i välfärden inom Göteborgs Stad driver på kostnadstakten inom stadens stora välfärdsområden (vård, skola och omsorg). Samtidigt förslås nya regler för skatteutjämning mellan olika kommuner införas. Hur denna förändring påverkar Göteborg har inte analyserats av Stadshus utan staden svarar för den analysen. Vid en situation där Göteborg tappar i det nya systemet påfrestar stadens finansieringssystem ytterligare.

För Stadshus del kan man se en risk att behovet av utdelning ökar ytterligare med syfte att finansiera de ökade kostnaderna. Risken är inte ringa då staden under de senaste åren valt att ta utdelning som överskrider det som Stadshus bedömer som långsiktigt hållbart.

En vikande konjunktur i kombination med ett högt kostnadsläge kan också öka kraven på utdelning från Stadshus, med följderna av ett minskat utrymme för nödvändiga investeringar.

Sammanfattningsvis är den främsta risken en negativ resultatpåverkan genom ökad räntekänslighet drivet av ett stort investeringsbehov. Det är emellertid viktigt att beakta ökade investeringars positiva effekt på utveckling och tillväxt men även de affärsmässiga investeringarna som görs med målsättning att öka koncernens effektivitet, konkurrenskraft och resultat.

Bedömning Risk för negativ resultatpåverkan: Sannolik med allvarlig konsekvens (4,4)

Sannolik			
Osannolik			
Försumbar			Allvarlig





Exempel på strategiska frågeställningar:

1. Bolaget prognostiserar stora investeringsvolymerna i framtiden. Vilken bedömning gör ni rörande bolagets kassaflöden under motsvarande tid.
2. Ägaren har fram till nu inte preciserat storleken på bolagets avkastning, mer än i termer koncernbidrag. Vilken är bolagets bedömning över relevant avkastningsnivå för verksamheten och med beaktande av verksamhetens art, vilken ekonomisk styrka behöver bolaget (soliditet)
3. För att kunna göra relevanta analyser och bedömningar över koncernens ekonomiska åtaganden och risker krävs en prognossäkerhet som är stabil över tiden. Hur säkerställer bolaget korrekta prognoser för verksamheten.

## **4.2 Kompetensförsörjning**

I de långtidsprognoser som görs av bland annat SCB och arbetsförmedlingen så visas det på en framtid där Sverige står inför en stor brist på arbetskraft. Bedömningen är att arbetsmarknaden år 2035 kommer att sakna drygt 400 000 personer. Stadshuskoncernen ser redan idag att det råder brist på kompetens och/eller svårigheter att rekrytera inom ett flertal yrkeskategorier. Det är sålunda av högsta vikt att koncernen som helhet kan möta utmaningen och konkurrera om den tillgängliga arbetskraften både vad gäller mer specialiserade och högkompetenta områden och områden där kompetensprofilen är lägre men där många medarbetare krävs.


Göteborgs Stad med sin storlek samt med ett uppdrag med tydlig mening kring byggande av ett gott samhälle har goda förutsättningar att locka framtidens arbetskraft. För att det skall lyckas måste dock Göteborgs Stad och Stadshuskoncernen bygga ett starkt arbetsgivarvarumärke och lyckas med att ta till vara organisationens storlek i att skapa detta.

En viktig del i detta är dels frågor kopplade till arbetsmiljön, men också sådana grundläggande frågor som arbetsgivarpolitik, kulturutveckling och villkorfrågor, se vidare kapitel 4.3.

Attraktivitet som arbetsgivare och förmågan att behålla och attrahera medarbetare är sålunda avgörande för att kunna leverera på uppdraget.

Bedömning Risk för brister i kompetensförsörjningen: Möjlig med allvarlig konsekvens (3,4)



Sannolik			
			
Osannolik			
Försumbar			Allvarlig

Exempel på strategiska frågeställningar

1. Hur bedömer bolaget kompetensförsörjningsläget för bolaget på kort och lång sikt (1 år samt 4 år och längre) och hur arbetar bolaget med sin kompetensförsörjning.
2. Hur kan bolaget inom ramen för sin verksamhet och kompetensförsörjning skapa förutsättningar för personer långt från arbetsmarknaden att ta anställning i bolaget.

### 4.3 Ägarstyrning

Göteborgs Stadshus har under 2017 och 2018 utvecklat sin roll och sina arbetsätt kopplat till bolagets ägaruppdrag. Under 2019 skall nya arbetsätt och processer sättas, vilket syftar till att ytterligare effektivisera ägarstyrningen. Den risk som identifieras rör gränssnittsfrågor kopplat till de intressenter som Stadshus har att interagera med samt att det uppstår ett glapp i synsätt mellan tjänstemannaledning och politik rörande hur ägarstyrningen konkretiseras i agerande.

Utgångspunkten i ägarstyrningen som den definierats i Stadshus utvecklingsarbete utgår från att verksamheterna skall äga sina förutsättningar och att varje systemnivå skall ges förtroende och ansvar för leverans av de uppdrag ägaren har angivit.

Synsättet kräver dubbelriktad tillit och lojalitet där styrelsers och bolagsledningars agerande är avgörande för ett lyckat resultat.



Stadshus nya årshjul/lärandehjul med de aktiviteter som nu genomförs för första gången 2019 syftar till att stödja ett sådant arbetssätt.


Risker som identifierats inom området är:

- att KS/SLK och Stadshus inte delar synen på arbetssätt, roller och ansvar
- att styrelser och bolagsledningarna inte betraktar koncernstrukturen som en del i styrsystemet
- att otydlighet i roller och ansvar kvarstår och inte klarläggs

Möjligheter som identifierats inom området är:


- att synergier utvecklas
- att leveransen i mellanrummen skapar mervärden
- att göteborgarna ser värdet av bolagskoncernen och har förtroende för verksamheten
- att resultatutvecklingen är positiv

Riskbedömning: Möjlig med stor konsekvens (3,3)

Sannolik			
			
Osannolik			
Försumbar			Allvarlig



Möjlighetsbedömning: Relativt liten investering med stor nytta (2,4)

Stor investering			
			
Liten investering Försumbar nytta			Stor Nytta

Exempel på strategiska frågeställningar

1. Hur bedömer bolaget att koncernstrukturen stödjer bolaget i sitt uppdrag?
2. Vilka synergier ser bolaget att är möjliga och önskvärda inom kluster och koncern som helhet?
3. Vilka hinder ser bolaget i att skapa en effektiv ägarstyrning

#### 4.3.1 Ledning

Göteborg har återkommande indikationer på brister i stadens ledarskap. Detta framkommer både i medarbetarenkäter och i kulturanalyser.

Göteborgs Stad är en stor organisation. Det finns tydliga ambitioner att nyttja denna storlek för att skapa effektivitet. Den ambitionen ges bland annat uttryck i skapandet av kommundemensamma tjänster. För Stadshuskoncernen har dock denna ambition så här långt inte visat på klara fördelar utan upplevelsen är snarare det omvända. En förklaring till detta kan vara att styrmodellen är komplex och rådigheten över tjänsteutbudet riskerar att flyttats från verksamheterna till centralstyrning, vilket motverkar en ledarskapsmodell och organisationskultur som ger stort förtroende för verksamheternas kunskap och ansvar för




tjänsteleveransen. Utmaningen är att balansera stordriftens effektivitetsmöjligheter med ansvar och ägande långt ut i organisationens delar.

Om Göteborgs Stad och Stadshuskoncernen inte kan utveckla ett ledarskap som frigör verksamheternas inneboende potential så har följande risker identifierats:

- Ineffektivitet
- Svårt att nå politiska mål
- Missnöjda göteborgare
- Minskad attraktionskraft (besökare, näringsliv, arbetsgivare)
- Ökade kostnader
- Tappade värden


Det finns dock stora möjligheter inom staden och koncernen i den insikt som råder kring behov av ett utvecklat ledarskap och organisationskultur som stödjer verksamheterna i sitt uppdrag. Både stadens ambitioner rörande kulturutveckling, program för attraktiv arbetsgivare mm samt Stadshus ägaruppdrag ger möjligheter för en positiv utveckling. Det är dock avgörande att tjänstemannaledning och politisk ledning går i takt i den utveckling som krävs med insikten att effektiv styrning utgår från tillit och förtroende. Tillitsstyrning kräver dock mycket av ledarskapet.

Riskbedömning: Sannolik med kännbar konsekvens (4,3)

Sannolik			
			
Osannolik			
Försumbar			Allvarlig



Möjlighetsbedömning: Relativt stor investering med tydlig nytta (3,3)

Stor investering			
			
Liten investering Försumbar nytta			Stor Nytt

Exempel på strategiska frågeställningar

1. Har bolaget förutsättningar att utveckla det ledarskap som staden förväntar sig?
2. På vilket sätt säkerställer bolaget att rådigheten över tjänsteleveransen finns nära kund?

### 4.3.2 Struktur

Stadshuskoncernen består av bolag där uppdrag och affärslogiker i många fall skiljer sig från varandra. Att finna en struktur som till fullo stödjer den komplexa miljön som kännetecknar Stadshuskoncernen är svårt. Den struktur som valdes i och med bolagsutredningen strävade till att samla verksamheter/bolag som hade en naturlig koppling i verksamhet och affär. Man kan nu konstatera att koncernstrukturen på vissa håll inte fullt givit de effekter som önskades vid bildandet av koncernen. Stadshus har i dialog med moderbolagen följt upp utvecklingen och också i valda delar gett uppdrag för att analysera nuläget i syfte att finna vägar för fortsatt utveckling. De underkoncerner som visat på största utmaningarna är:

- Framtiden (Bostadskoncernen)
- Higab (lokalkoncernen)
- Göteborgs & Company (TKE\_koncernen)




Det kan konstateras att det för dessa koncerner både behöver definiera det gemensamma uppdraget och hur affärsmodellerna logiskt hör samman och hur de kan stärka varandra, men också hur roller och uppdrag sorteras inom koncernerna.

Faktorer som kan påverka konsekvenserna/effekterna/scenarion:

- KF-budget med uppdrag om utförsäljning av bolag, utdelning och uppdrag riktade mot bolagskoncernen.
- Lagstiftningar som möjliggör eller försvårar verksamheter i kommunala bolag
- Politikens och tjänstemannaledningens syn på lojalitet i styrstrukturen

Risken som identifierats består i att stadshuskoncernen i delar har en organisation som inte stödjer det uppdrag som ägaren vill få utfört.

Riskbedömning: Trolig med allvarlig konsekvens (3,4)

Sannolik			
			
Osannolik			
Försumbar			Allvarlig

Exempel på strategiska frågeställningar

1. Vilka strukturella förutsättningar behöver bolaget och koncernen utveckla för bibehållen och ökad konkurrenskraft?
2. Finns det strukturella hinder inom klustret och koncernen som försvårar bolagets leverans?



### 4.3.3 Gemensam kulturutveckling

Om den första delen av Stadshus utvecklingsarbete rörde struktur så syftar den andra delen av Stadshus utvecklingsarbete till att leverera på styrelsens uppdrag rörande en gemensam bolagskultur. Utgångspunkten är att balansera det strukturarbete som genomfördes i steg 1. Ambitionen är att finna en kulturkärna som skapar ett mervärde utgående från utgångspunkten ”vad behöver vara lika för att allt annat skall kunna vara olika”.

Kulturutvecklingen bygger på att skapa en styrning som stöds av värderingar. Värderingar styr hur vi ser på verksamheten men också medarbetarnas och organisationens beteenden vilket i sin tur påverkar viktiga parametrar för en effektiv leverans så som samverkan, interaktion med kunder, ledarskap och medarbetarskap, ansvar, förtroende och tillit.

Ett flertal mätningar som genomförts i staden visar på ett stort behov av en utveckling inom kulturområdet. Det är dock viktigt att en sådan utveckling tar hänsyn till organisationens storlek och komplexitet. Den utgångspunkt som Stadshus tagit kompletteras med två områden där utveckling bör och kan ske, nämligen det gemensamma samhällsuppdraget och det gemensamma ledarskapet.

De möjligheter som identifierats inom området är:

- Ökad känsla av gemensamt vi
- Ökad stolthet hos medarbetarna
- Ökad stolthet hos Göteborgarna
- Bättre resultatutveckling


De risker som identifierats inom området är:

- Svårigheter att få behovet av en gemensam kultur förankrad i organisationen
- Att utvecklingen tar lång tid och risken att organisationen inte orkar driva frågan i mål
- Storleken på organisationen gör att utvecklingen inte klarar flexibilitet till verksamheternas unika förutsättningar





Riskbedömning: Sannolik med allvarlig konsekvens

Sannolik			
Osannolik			
Försumbar			Allvarlig

Möjlighetsbedömning: Stor investering med stor nytta (4,4)

Stor investering			
Liten investering			
Försumbar nytta			Stor Nytta



Exempel på strategiska frågeställningar

1. Vilka fördelar och nackdelar ser bolaget med gemensamma utgångspunkter rörande stadens och bolagens kultur?
2. Vilka delar bedömer bolaget att koncernen kan utveckla gemensamt kopplat till frågan om en gemensam kultur och vilka effekter ser bolaget att en gemensam kulturutveckling skall ge?

#### **4.3.4 Hela staden perspektivet**

Ett centralt förhållningssätt i Göteborgs Stads modell för styrning är begreppet ”hela staden perspektivet”. Begreppet ger uttryck både för att kommunens verksamhet skall leverera så stor möjlig nytta till hela Göteborg men också för den grundläggande strategin att arbetssätt, verksamheter, processer, regelverk mm ger större nytta genom att samlas i någon form av helhet som utgörs av hela staden perspektivet.

Hela staden perspektivet riskerar dock att bli ett trubbigt verktyg om det tillåts styra för långt ut i verksamhetsnivåerna. Stadshus kan i sin analys konstatera att det finns utmaningar i exempelvis arbetet med digitalisering, kommungemensamma tjänster, arbetsgivarpolitiken och i viss mån projektstyrning där de unika verksamhetsnära förutsättningarna inte ges tillräcklig betydelse i stadens val av lösningar rörande både system och arbetssätt.

Likriktning utan nytta leder till att onödig energi spills på något som inte bidrar till att skapa värde för verksamhet och medborgare.


Med detta sagt är det viktigt att bibehålla den goda ambition som hela staden perspektivet innebär, dvs att tydliggöra och plocka fram de mervärden som kan skapas genom att effektivisera arbetssätt, verksamhetsstöd, arbetsgivarpolitik etc.

Hela staden perspektivet lyft därför upp både som en risk och möjlighet i Stadshus analys i syfte att säkerställa ett fortsatt arbete som leder till värdeskapande både för de enskilda bolagen och för hela staden. Då de utmaningar som nämns redan har uppstått så bedöms sannolikheten för risken till 4. Däremot bedöms konsekvensen av risken till 3 då möjligheterna att hantera uppkomna situationer bedöms som möjligt.


Möjligheterna med hela stadenperspektivet är stora om frågan hanteras på rätt sätt. Det kommer dock att krävas ett långsiktigt och omfattande arbete för att komma åt nyttan. Stadshus bedömer därför investeringen som stor dvs 4 med en stor nytta 4.

Riskbedömning: Trolig med kännbar konsekvens (3,3)



Sannolik			
			
Osannolik			
Försumbar			Allvarlig

Möjlighetsbedömning: Stor investering med stor nytta (4,4)

Stor investering			
Liten investering			
Försumbar nytta			Stor Nytt



Exempel på strategiska frågeställningar

1. Hur arbetar ni med att vara en del av Göteborgs stad? Vilka för- och nackdelar ser ni att vara en del i Göteborgs stad?
2. Hur jobbar bolaget med de kommungemensamma tjänsterna?
3. Hur ser bolaget på Stadshus AB som kontaktyta och samordningspunkt för kommungemensamma tjänster?

## 4.4 Klimatförändring

Klimatutmaningen är tydlig och de politiska ambitionerna i Göteborg är höga i syfte att bidra till att de globala koldioxidmålen nås. Göteborgs Stad har genom sitt ansvar för samhällsbyggnadsprocessen ett stort ansvar men också stora möjligheter att bidra till en klimatomställning. Många av bolagen är möjliggörare inom utvecklingen av hållbara klimatlösningar inom exempelvis energiområdet och transporter-logistik men också inom byggsektorn och hållbart resande.

Göteborgs Stad står inför betydande risker om klimatmålen inte nås i och med sitt vattennära läge med mycket stora värden i riskzonen för ökade flöden och höjda vattennivåer.


Transport, energisystem och byggande är dom stora områden som Stadshus arbetar med och som kan ge stor påverkan på Göteborgs utveckling inom klimatområdet. Bolagen har redan idag gjort betydande insatser och det är viktigt att finna vilka insatser som i framtiden ger de stora förflyttningarna. Hur skall framtidens infrastruktur formas för en hållbar utveckling inom energi och transport?

Klimatförändringarna ger både verksamhetsrisker så som skada på anläggningar och ökade kostnader för investeringar och underhåll, men också lagstiftningsrisker som påverkar bolagens möjlighet att leverera på sitt uppdrag.

Klimatförändringarna ger också möjligheter där Göteborg och bolagskoncernen kan utveckla kunskap och skapa konkurrensfördelar jämfört med andra städer och regioner. För att lyckas med detta måste koncernens förmåga att arbeta tillsammans utvecklas vidare då de system koncernen tillhandahåller hänger samman i stadsbyggnadsväven.



Riskbedömning klimatmål nås inte: Trolig med allvarlig konsekvens (3,4)

Sannolik			
			
Osannolik			
Försumbar			Allvarlig

Möjlighetsbedömning: Utvecklad kompetens ger konkurrensfördelar relativt stor investering med stor nytta (3,4)

Stor investering			
			
Liten investering			
Försumbar nytta			Stor Nytt



Exempel på strategiska frågeställningar

1. Vilken betydande miljöpåverkan har bolaget i meningen ett hållbart klimat.
2. Hur arbetar bolaget med att minska verksamheternas klimatpåverkan
3. Vilka risker ser bolaget med ett förändrat klimat och vilka effekter detta kan få på bolaget och dess verksamhet
4. Hur förebygger bolaget skador och kostnader som kan uppstå pga klimatförändringar

## **4.5 Stadsutveckling**

Göteborg står inför ett utvecklingssprång. Inflyttningen är stark och investeringarna i näringslivet är stora. Samtidigt som Göteborg växer kraftigt skall staden utvecklas hållbart ur såväl ekologiskt som ekonomiskt och socialt perspektiv.

Den starka tillväxten påfrestar samtliga system inom stadsbyggnadsområdet, allt från strategisk långsiktig planering till detaljplaner, bygglov samt i genomförande av nödvändiga investeringar inom bostads-, lokals och infrastrukturområdet. Utmaningar har identifierats inom områden så som kapacitet och kompetensförsörjning men också inom processområdet innefattande styrning och gemensamma mål och planer.

Inte sällan upplever bolagen utmaningar inom stadsutvecklingsprocessen med exempelvis bristande samordning och att bolagen kommer in för sent i processen och i vissa fall beaktas inte inspel från bolagen.

Göteborgs Stad har utmaningar stadsbyggnadsprocessen, vilket leder till bland annat:

- Bristande effektivitet
- Försenade och fördyrade leveranser
- Missnöje hos medborgare
- Missnöje hos näringsliv

För Stadshus innebär detta:

- Minskad attraktionskraft (besökare, näringsliv)
- Ökade kostnader (otrygghet med mer)
- Tappade värden (intäkter, tillgångar)
- Rekryteringsutmaningar
- Målsättningar som inte nås(ex 1400 lägenheter), fördyringar, suboptimering.
- Att hållbarhetsperspektiven riskerar att missas.
- Att tillväxten bromsas.
- Arbetsmiljöproblem och att man inte uppfattas som en lika attraktiv arbetsgivare.




En viktig del i att möta utmaningen/risken är att stadsbyggnadsområdet får ett tydligt hela staden perspektivet med tydliga gemensamma prioriteringar och allokering av resurser.

Stadens översyn av facknämnderna och styrning av samhällsbyggnadsprocessen kan vara en möjlig väg framåt.


Konjunkturen kan vara både möjlighet och risk i meningen att en stark konjunktur ger möjligheter för fortsatta investeringar men en fortsatt stark press på organisationen. En avmattad konjunktur kan i sin tur skapa rådrum för att komma ikapp där man ligger efter och ge tid till effektiva strategiska vägval för stadens fysiska utveckling. Samtidigt riskerar detta att bromsa stadens utveckling.

Bedömning: Stadsbyggnadsprocessen levererar inte i enlighet med behoven sannolik med allvarlig konsekvens (4,4)

Sannolik			
Osannolik			
Försumbar			Allvarlig



Möjlighetsbedömning: Översyn av organisation och styrning ger förutsättningar för effektiv stadsbyggnadsprocess stor investering och betydande nytta (4,3)

Stor investering			
Liten investering Försumbar nytta			Stor Nytt

Exempel på strategiska frågeställningar

1. Äger ni förutsättningar för att leverera på era uppdrag, om inte vad hindrar er och vad kan ni göra? Vad kan Stadshus göra för att stödja?
2. Vad bidrar ni med för bästa möjliga samhällsbyggnadsprocess?
3. Vilka förutsättningar behöver ni för att kunna bidra på bästa möjliga sätt?
4. När behöver ni komma in i samhällsbyggnadsprocessen för att kunna bidra på bästa möjliga sätt?
5. Finns målkonflikter? Vilka konsekvenser får det i så fall? Vad kan man göra för att undvika målkonflikter?

4.6 Jämlikt Göteborg

Göteborg är en segregerad stad, med stora skillnader i livsvillkor, hälsa och inkomster.

Göteborgs stad har under lång tid arbetat med att göra Göteborg mer jämlikt. Stora insatser har gjorts både i enskilda förvaltningar och bolag men även samordnat under huvudprocessen ”Jämlikt Göteborg”





Trots stora insatser så är Göteborg fortfarande en segregerad stad och den stora flyktingströmmar under 2015 försvårade en situation som redan var ansträngande. Kommunala ansvarsområden utmanas där kanske framförallt skolan är viktig. Att arbeta med bostadsområdenas attraktivitet (med allt vad det innebär) är strategiskt för att skapa fungerande samhälle.

Om integrationsfrågan inte hanteras så ökar den social oron, välfärdssystemen ansträngs och folkhälsoproblem ökar. Göteborg får lägre attraktivitet generellt men framförallt i de utsatta områden där allmännyttan är dominerande, vilket riskerar att påverka bolagens fastighetsvärden samtidigt som kostnader ökar för förvaltning av områdena. I förlängningen kan frågor så som bolagens möjlighet till rekrytering(arbetsmiljö) och därmed utveckling försvåras.

I ett segregerat samhälle riskerar i slutändan den demokratiska plattformen att skadas.

Att jobba med utanförskapsfrågan där människor inkluderas i samhället via jobb, studier engagemang i civilsamhället etc. är centralt för att människor skall bli en del av samhället och bidra till samhällets utveckling. Koncernen med sin stora verksamhet har möjlighet att bidra till en ökad inkludering både genom en väl utförd verksamhet men också genom att hitta åtgärder som bidrar till Göteborgs Stads arbete med jämlikt Göteborg. Ett exempel på detta är det arbete som Framtiden gör inom ramen för initiativet "Välkommen till Framtiden".

Vidare planeras uppstarten av en Social sciencepark som ytterligare kan stärka Göteborgs förmåga att öka människors inkludering i samhället.

Om Göteborgs Stad misslyckas i sitt grunduppdrag kan det leda till:


- Otrygghet
- Tappad attraktionskraft
- Ökade kostnader

För Stadshus innebär detta:


- Minskad attraktionskraft (besökare, näringsliv)
- Ökade kostnader (otrygghet med mer)
- Tappade värden (intäkter, tillgångar)
- Rekryteringsutmaningar (otrygghet, arbetsmiljö, ...)



Riskbedömning: Fortsatt en situation med segregerad stad sannolik med allvarlig konsekvens (4,4)

Sannolik			
Osannolik			
Försumbar			Allvarlig

Möjlighetsbedömning: Bolagen bidrar sammantaget till ett mer jämlikt Göteborg. Betydande investering med betydande nytta (3,3)

Stor investering			
			
Liten investering			
Försumbar nytta			Stor Nytt



Exempel på strategiska frågeställningar

1. Hur kan bolaget bidra till att människor som står långt från arbetsmarknaden kommer in?
2. Vilka hinder ser bolaget för att arbeta med ökad inkludering?
3. Hur kan vi lära av våra goda exempel?
4. Hur ser bolaget på sin roll som verktyg i att minska segregationen och öka inkluderingen?

## 4.7 Realisering av tillgångar

I KF:s budget som beslutades i november uttrycks följande:

*”Under mandatperioden ska antalet kommunala bolag minska, antingen genom omvandling till förvaltning, avveckling eller försäljning. Flera av de kommunala bolagen agerar i dag på marknaden. Det gäller bland annat Kommunleasing AB, GS Buss och Göteborg Energi. Staden har också via bolag ett omfattande mark- och fastighetsbestånd som inte är av kommunalt strategiskt intresse att äga. De resurser som frigörs ska investeras i stadens framtid i form av nya förskolor, skolor, äldreboenden, kollektivtrafik- och infrastruktursatsningar.”*

KF ger också Göteborgs Stadshus i uppdrag att:

*”Göteborgs Stadshus AB ges i uppdrag att förbereda försäljning av hela, eller delar av bolag samt mark- och fastighetsinnehav inom koncernen.”*

Fullmäktiges beslut kan komma att innebära en stor förändring av Stadshuskoncernens uppdrag och organisatoriska struktur. Uppdraget i sig självt innehåller naturligtvis en mängd risker så som åtgärder av detta slag alltid gör oavsett om försäljning sker i offentliga eller inom privata organisationer.


Stadshuskoncernen innehåller en mängd tillgångsslag och där risker och effekter av försäljning skiljer sig mellan dem.

En risk och möjlighetsanalys som värderar KF:s uppdrag måste göras dels från den ambition som KF har med effekten av försäljningsverktyget (möjlighet) dels med de risker som måste hanteras i och med att verktyget används.


Ur risk och möjlighetsvärdering bedöms därför både sannolikhet och konsekvens högt i båda dessa perspektiv och området bedöms vara det för Stadshus AB viktigaste område att hantera under den kommande mandatperioden.

Riskbedömning: Process och verksamhetsrisker vid avyttring av tillgångar sannolik med allvarlig konsekvens (4,4)



Sannolik			
Osannolik			
Försumbar			Allvarlig

Möjlighetsbedömning: Strategiska avyttringar kan skapa utvecklingsmöjligheter stor investering med stor nytta (4,4)

Stor investering			
			
Liten investering Försumbar nytta			Stor Nytt



Exempel på strategiska frågeställningar som i ett första steg måste ställas inom ramen för KF:s uppdrag till Stadshus.

1. Vilka principiella utgångspunkter behöver klarläggas i en process som syftar att realisera tillgångar i bolagets verksamhet?
2. Bedömer bolaget att en realisering av tillgångar kan öka bolagets möjlighet att leverera på sitt uppdrag?

## 4.8 Mobilitet och transport/logistik

Göteborg är mitt i ett utvecklingssprång med en stadsomvandling som saknar motstycke i Göteborgs historia. Omvandlingen som i grunden är positiv och stärker Göteborgs konkurrenskraft medför dock påfrestningar och risker i det korta perspektivet. I föreliggande kapitel beskrivs därför riskerna och möjligheter inom de område som identifierats som ”mobilitet och transporter”.

Göteborg har med sitt starka näringslivskluster inom fordonsindustrin en unik position vad gäller utveckling av mobilitet och transporter. Genom en god samverkan mellan näringsliv, akademi och det offentliga skapas möjligheter för en utveckling som både bidrar till att skapa framtidens hållbara transportsystem och ett hållbart samhälle men också skapar konkurrenskraft och tillväxt i Göteborg och Västsverige.

Denna position stärks ytterligare genom Göteborgs plats som logistisk knutpunkt med Göteborgs Hamn som nav och Nordens största hamn.

Flera av Stadshuskoncernens bolag är involverade inom mobilitets-, transport- och logistikområdet. Med bolagens stora verksamheter kan stadshuskoncernen bidra till en positiv utveckling inom området både vad gäller en hållbar samhällsutveckling och i skapande av konkurrenskraft och tillväxt.


Samtidigt som området ger många möjligheter finns också risker. Störningar i infrastruktur och transporter påverkar verksamheter och näringsliv i regionen och riskerar också att försvåra nya etableringar.

Situationen i centrala Göteborg skapar påfrestningar för våra medarbetare som är beroende av en fungerande trafikmiljö så som spårvagnsförare och Renovas chaufförer.


Även inom mobilitetsområdet efterfrågas en tydlighet från staden vad gäller ambitioner och styrning av prioriteringar samt ökad samverkan mellan stadens olika delar som verkar inom området. Den höga takten inom samhällsomvandlingen anstränger också detta område precis som stadbyggnadsprocessen som helhet.

Riskbedömning: störningar i transportsystemet påverkar verksamheterna sannolik med kännbar konsekvens (4,3)



Sannolik			
Osannolik			
Försumbar			Allvarlig

Möjlighetsbedömning: Göteborg utvecklas till en världsledande testarena för mobilitet. Stor investering med stor nytta (4,4)

Stor investering			
Liten investering			
Försumbar nytta			Stor Nytt



Exempel på strategiska frågeställningar

1. Vilka verksamhetskritiska effekter ser bolaget att uppstår pga av stadsutvecklingens påverkan på mobilitet och transporter på kort och lång sikt?
2. Hur kan bolaget bidra till en utveckling av mobilitets- och transportområdet i framtiden och vilka samverkans och styrningsfrågor behöver klarläggas?

## **4.9 Innovation / digitalisering**

Innovation och digitalisering är väsentliga/nödvändiga medel och verktyg för att lyckas uppnå Stadens och Stadshus mål.

Utmaningen är att skapa en miljö där innovation kan utvecklas och området är därför beroende av utveckling inom flera av de övriga områden som identifierats som strategiskt viktiga i Stadshus omvärlds- och riskanalys så som styrning, ledarskap och kultur.

Idag finns ett antal olika styrdokument relaterat till möjligheten, men till delar saknas kunskap och förmåga till genomförande och verksamhetsutveckling.

Med ett fungerande innovationsarbete så ökar koncernens leveransförmåga för de behov/uppdrag som vi har för kunder och medborgare.

För Stadshus innebär detta potentiellt:


- Bättre tjänster
- Mer effektiva leveranser
- Ökad attraktionskraft
- Attraktiv arbetsplats

De risker som kan ses är:


- Teknisk segregation.
- Mänskliga kontakter minskar.
- Organisationens brist på förmåga att anpassa sig till teknikutvecklingen.



Riskbedömning: Teknikutvecklingen går fortare än den mänskliga anpassningen. Trolig med stor konsekvens (3,4)

Sannolik			
			
Osannolik			
Försumbar			Allvarlig

Möjlighetsbedömning: Innovation och digitalisering skapar effektivitet och nytta för kund. Relativt stor investering och stor nytta (3,4)

Stor investering			
			
Liten investering			
Försumbar nytta			Stor Nytt





Exempel på strategiska frågeställningar

1. Hur är bolagets status inom digitaliseringsområdet och vilka digitaliseringsutmaningar ser bolaget på kort och lång sikt?
2. Har bolaget en metod för utveckling av bolagets innovationsförmåga och hur ser den i så fall ut?
3. Vilket stöd ser bolaget att bolaget behöver för att utveckla sin förmåga inom innovation och digitalisering ytterligare?

## **4.10 Stadshuskoncernen grunduppdrag**

### **4.10.1 Möjlighet till ökad affärsnytta**

Stadshuskoncernen består av bolag som är tydligt affärsdrivande och av bolag som i olika stor grad är affärsdrivande till bolag som till mer eller mindre 100% finansieras av staden genom koncernbidrag eller anslag från KF budget.

Affärslogikerna skiljer sig men gemensamma utmaningar finns i begreppet effektiv verksamhet.

Koncernen och de enskilda verksamheternas ansvar är att ständigt utveckla sin förmåga att leverera på sitt uppdrag. Incitament för detta är bibehållen eller ökad konkurrenskraft, ökat värde i tjänsteleveransen till kund/medborgare eller ökad nytta för Göteborg och göteborgsregionen.

Det finns olika syn inom de politiska partierna rörande hur bolagsverksamheten skall utvecklas. Den osäkerhet som det innebär medför i sig en verksamhetsrisk. Samtidigt finns stora möjligheter i att utveckla bolagens affärsnytta dels direkt i leveransen mot kund men även indirekt gentemot avkastning till ägaren i ekonomiska termer men även i samhällsnytta, se vidare kapitel 4.10.2.

Fokus på affären och uppdraget är en av de centrala delarna i ägastyrningen. Utan ett bibehållet fokus och tydliga krav på verksamheterna riskerar koncernen tappad effektivitet och försämrad konkurrenskraft.

De risker som identifieras är:

- Skillnad i de politiska partierna rörande de kommunala bolagen uppdrag och i viss del existens
- Bristande fokus på utveckling av effektivitet, affär och värdeleverans på grund av otydlig styrning




- Koncernen klarar inte av att hantera de anpassningar som krävs i en miljö där det finns skillnader i affärslogiker.

Möjligheter som identifierats är:


- Ökad affärsnytta i termerna god ekonomisk avkastning som ger staden resurser för utveckling
- Utverka synergier inom koncernen både inom koncernens underkoncerner och i hela koncernen.
- Ökad kvalitet i leveransen för dom vi finns till för
- Attraktivt stad

Riskbedömning: Koncernen klarar inte av att hantera de anpassningar som krävs i en miljö med skillnader i affärslogiker. Möjlig med stor konsekvens (2,4)

Sannolik			
			
Osannolik			
Försumbar			Allvarlig



Möjlighetsbedömning: Utverka synergier inom koncernen både inom koncernens underkoncerner och i hela koncernen betydande investering med stor nytta (3,4)

Stor investering			
			
Liten investering Försumbar nytta			Stor Nytt

Exempel på strategiska frågeställningar

1. Vilka affärskritiska faktorer har bolaget identifierat under kommande mandatperiod och på 10 års sikt?
2. På vilket sätt kan ägaren (Stadshus) bidra till att skapa förutsättningar för bolagets affär?
3. Vilka är de relevanta ekonomiska nyckeltalen för att mäta koncernen och bolagens ekonomiska utveckling och styrka

#### 4.10.2 Möjlighet till ökad samhällsnytta

Stadshuskoncernen är en stor bolagskoncern med stora resurser. Det finns stora möjligheter för koncernen att bidra till utvecklingen av Göteborgssamhället, en hållbar stad – öppen för världen. Förutom att leverera på bolagens kärnuppdrag finns stor potential i mellanrummen i koncernen och i dom finna och bidra till de utmaningar som Göteborg står inför. För att detta skall vara möjligt måste koncernen definiera sitt gemensamma uppdrag – samhällsuppdraget. Med en gemensam bild av utmaningar, mål och strategier kan koncernens samlade kraft riktas mot att skapa utveckling inom dessa områden.

Ett tydligt exempel är integration och inkludering (Jämlikt Göteborg) där flera av bolagen idag gör goda insatser medan andra delar av koncernen kan göra mer.




Identifierade risker inom området är:

- Utökad segregation och utanförskap
- Negativ påverkan på bolagens resultat
- Försämrade arbetsmiljö inom vissa sektorer
- Belastning på stadens välfärdssystem

Identifierade möjligheter inom området:


- Minskad segregation och utanförskap genom fokuserade insatser i bolagskoncernen
- Utvecklad affär för bolagen genom mer jämlikt samhälle
- Minskade kostnader i stadens välfärdssystem
- Positiv utveckling för arbetsmiljön

Riskbedömning: Bolagskoncernen har inte samsyn och hittar inte verktygen som bidrar till ett jämlikare Göteborg. Möjlig med stor konsekvens (2,4)

Sannolik			
			
Osannolik			
Försumbar			Allvarlig



Möjlighetsbedömning: Bolagskoncernen hittar ett långsiktigt hållbart arbetssätt som koncernen investerar i under lång tid. Relativt stor investering stor nytta (3,4)

Stor investering			
			
Liten investering Försumbar nytta			Stor Nytt

### Exempel på strategiska frågeställningar

1. Vilka möjligheter har bolaget att stimulera att personer som står långt ifrån arbetsmarknaden får anställning i bolaget eller hos leverantörer till bolaget?
2. Hur kan bolaget samverka med koncernen i övrigt eller stadens förvaltningar för att bidra till ett jämlikt Göteborg?
3. Vilket stöd behöver bolaget för att utveckla sin förmåga att bidra till ett jämlikt Göteborg?





Ur tabellen kan utläsas att det framförallt är områdena Finansiell utveckling, Stadsutveckling, realisering av tillgångar samt innovation/digitalisering som har stor påverkan på koncernen som helhet.

För respektive område har en risk och möjlighetsvärdering gjorts. Den samlade bilden av den värderingen redovisas nedan i risk- och möjlighetsmatriser.

Sannolik			
Osannolik			
Försumbar			Allvarlig

**Diagram. Stadshus AB:s samlade riskmatris.** Kategori (4,4) Finansiell utveckling, gemensam kulturutveckling, Stadsutveckling, Jämlikt Göteborg, Realisering av tillgångar, Kategori (4,3) Mobilitet och transport/logistik, Kategori (3,4) Kompetensförsörjning, struktur, klimatförändringar, Innovation/digitalisering, Kategori (3,3) Ägarstyrning, ledning, hela staden perspektivet, Kategori (2,4) Affärsnytta, Samhällsnytta



Stor investering			
Liten investering Försumbar nytta			Stor Nytta

**Diagram. Stadshus AB:s samlade möjlighetsmatris.** Kategori (4,4) Gemensam kulturutveckling, Hela staden perspektivet, Mobilitet och transport/logistik, Kategori (4,3) Stadsutveckling, Kategori (3,4) Klimatförändring, Innovation/digitalisering, affärsnytta, samhällsnytta, Kategori (3,3) Ledning, Jämlikt Göteborg, Realisering av tillgångar, Kategori (2,4) Ägarstyrning

I den analys som gjorts kan det konstateras att de strategiska områdena kan indelas i två huvudkategorier:

1. Förutsättningsskapande
  - a. Finansiell utveckling; riskvärdering (4,4)
  - b. Kompetensförsörjning; riskvärdering (3,4)
  - c. Ägarstyrning; Riskvärdering (3,3) möjlighetsvärdering (2,4)
  - d. Realisering av tillgångar; Riskvärdering (4,4) möjlighetsvärdering (3,3)
  - e. Innovation och digitalisering; Riskvärdering (3,4) möjlighetsvärdering (3,4)
2. Utvecklande
  - a. Klimatförändringar; Riskvärdering (3,4) möjlighetsvärdering (3,4)
  - b. Stadsutveckling; Riskvärdering (4,4) möjlighetsvärdering (4,3)
  - c. Jämlikt Göteborg; Riskvärdering (4,4) möjlighetsvärdering (3,3)
  - d. Mobilitet och transport/logistik; Riskvärdering (3,4) möjlighetsvärdering (4,4)





De förutsättningsskapande är områden där koncernen tydligt äger möjligheten att utveckla förmåga inom områdena. Tre av dessa, finansiell utveckling, ägarstyrning och realisering av tillgångar har som tidigare sagts stor påverkan på koncernen som helhet. Om dessa förutsättningar finns på plats och är stabila över tid ökar möjligheten också för att skapa förflyttning och framgång inom de utvecklande områdena där koncernen också är beroende av andra aktörer inom och utom stadens organisation och där områdena i sig skapar värde för kund/medborgare.

Med analysen som grund kommer strategiska frågeställningar att diskuteras med koncernen genom den modell och moment för ägardialog som Stadshuskoncernen verkar inom i och med 2019 och framåt. Slutresultatet av det arbete som genom omvärlds- och riskanalysen har inletts är en koncernstrategisk plan samt handlingsplaner för bolag och funktionsråd som sammantaget skall säkerställa en progressiv förflyttning inom de strategiska områdena med resultatet att fullmäktiges mål uppnås.



## Bilaga 1 Mail från Stefan till vd:ar 18-12-03

Hej,

Stadshus uppgift är att stärka och effektivisera den politiska styrningen av bolagen och genom ägarstyrningen stödja och stärka bolagen i deras uppdrag. Tillsammans ska vi utveckla koncernens förmåga att leverera nytta för Göteborg och dess invånare och medverka till utvecklingen av ett hållbart göteborgssamhälle.

Styrning i stora koncerner är komplex. Därutöver tillför den kommunala strukturen ytterligare en dimension då det i vissa stycken är parallella system och även en inbyggd konflikt i det politiska systemet. Men komplexiteten motiverar inte att vi ska bygga komplexa styrsystem utan tvärt om finns det behov av förenkling och hård prioritering av styrverktyg och styrsignaler.

Sedan jag började som vd på Stadshus för snart två år sedan har vi tillsammans i olika forum arbetat med strukturen som har konkretiserats i ett lärande årshjul som vi kommer börja arbeta skarpt med under 2019.

Oavsett vilka styrmodeller eller verksamhetssystem för styrning och uppföljning som vi bygger upp måste vi förstå att en organisation är relationsstyrd. Det är interaktionen mellan människor inom och utanför organisationen som skapar resultat. Hur den interaktionen fungerar blir också facit på hur styrningen fungerar.

Med detta som utgångspunkt har Stadshus styrelse en ambition att utveckla bolagskoncernens gemensamma kulturkärna med frågeställningen; "vad behöver vara lika för att allt annat ska kunna vara olika?".

Som ett första steg i denna utveckling har jag och mina medarbetare påbörjat en kulturutveckling för koncernmodern, Stadshus AB. Vi har tagit fram en vision, mission och en verksamhetsidé med vägledande principer som ska hjälpa oss att skapa förutsättningar för en effektiv verksamhet i det enskilda bolaget och den samlade koncernen. I det fortsatta gemensamma arbetet inom koncernen behöver vi ha ett samskapande med ett gemensamt utgångsläge baserat på våra respektive perspektiv och behov med fokus på vilka värden vi tillsammans vill skapa.

### Vad händer nu?

Den 10 december kommer jag att skicka ut en enkät till dig och din ledningsgrupp som syftar till att få ert perspektiv på ett antal frågor som rör er organisation och Stadshuskoncernen som helhet. Jag vill uppmärksamma er på att enkäten inte är anonym eftersom syftet är att ha en transparent process med fokus på gemensamt lärande.

Jag bifogar Stadshus vision, mission och verksamhetsidé med vägledande principer som jag ber er läsa igenom innan ni svarar på frågorna i enkäten. Enkäten kommer följas upp på vårt kommande vd-nätverk den 1 mars då vi tillsammans kommer att arbeta med resultatet av enkäten.

Ni är varmt välkomna att kontakta mig om ni har frågor.

Tack för din medverkan!



## Bilaga 2 Vision, mission...skickad till vd:ar

### Vision

Hållbar stad - öppen för världen

### Mission

Tillsammans skapar vi hållbar nytta för Göteborg

Detta når vi genom att

Utveckla och driva processer för en effektiv politisk styrning utifrån de tre hållbarhetsdimensionerna - ekologisk, social och ekonomisk.

Skapa förutsättningar för en effektiv verksamhet i det enskilda bolaget och den samlade koncernen till nytta för Göteborgs och Västsveriges utveckling.

### Vägledande principer

Utifrån stadens förhållningssätt har vi tagit fram vägledande principer för ett gemensamt arbetssätt.

Vi fokuserar den samlade koncernnyttan utifrån ett hela-staden-perspektiv

Vi balanserar våra intressenters behov och önskemål utifrån ett helhetsperspektiv

Våra verksamheter äger sina förutsättningar att leverera på sitt uppdrag.

Vi ger varandra tillit, ansvar och mandat med respekt för beslutsordningen.

Vi involverar med lyhördhet och arbetar proaktivt.

Vi arbetar faktabaserat och innovativt med system-förståelse och ett gemensamt lärande.

Vi är tydliga, samordnade, transparenta och har hög integritet.

### Vi arbetar för

Göteborgs kommunfullmäktige samt stadens bolag.