

Affärsplan 2020 - 2023



Göteborgs Stads Leasing AB

Affärsplan 2020-2023

Göteborgs Stads Leasing AB:s uppdrag är att medverka till att stadens verksamheter kan utföra sina kärnuppdrag med en så liten miljöpåverkan som möjligt när Stadens medarbetare transporterar sig eller utför sitt uppdrag. I vårt uppdrag ligger ett ansvar att hjälpa staden ställa om till en fossilfri fordonsflotta och på sikt bli helt utsläppsfri. Vi finansierar och ansvarar för stadens anläggningsregister gällande lös egendom och vi är stadens kunskapsbank inom operationell och finansiell rådgivning. Vi erbjuder även klimatsmarta, samordnade post-, paket- och matleveranser till skolor och ålderdomshem.

Inledning

En fossilfri fordonsflotta 2023, målet som Göteborgs Stads kommunfullmäktige beslutade i våras, genomsyrar till stor del denna affärsplan. Därför har vi valt en fyraårshorisont fram till 2023. Omvärlden har varit i fokus inför arbetet med planen och att löpande genomföra omvärldsbevakning är därför väsentligt för att kunna utföra våra uppdrag.

Vårt strategiska mål är hållbar tillväxt - att kunna ge god service till en växande stad utan att förbruka mer resurser. Affärsplanen innefattar fyra områden; ekonomi, kund, verksamhet, medarbetare och under varje område har vi identifierat ett antal strategier samt pekat ut ett antal aktiviteter som måste genomföras för att nå målen. Att utveckla och effektivisera våra processer är nödvändigt för att bolaget ska fortsätta spela en viktig roll i staden framöver. Ett nytt leasingssystem i kombination med en förändring av våra processer är ett exempel på detta.

Kunderna, stadens alla medarbetare, måste vara med i utvecklingen och vara medskapare i gemensamma dialogforum såsom kategoristyrningsarbete. Väl fungerande samarbeten i staden är en av framgångsfaktorerna vi identifierat för att affärsplanen ska bli framgångsrik. Sist men inte minst kommer ingen utveckling att ske om inte våra medarbetare är med och tillsammans driver processen framåt. Därför är fortsatt fokus på hälsa, självledarskap och kompetensutveckling mycket viktigt för att bolaget ska nå målen.

Detta är vi

Göteborgs Stads Leasing AB (GSLAB) ingår i koncernen Göteborgs Stadshus AB som ägs av Göteborgs Stad. Inriktningen för verksamheten är fastställd av Göteborgs Stads kommunfullmäktige, i bolagets ägardirektiv och bolagsordning.

Ägardirektivet säger i korthet att GSLAB ska möta Göteborgs Stads sammantagna behov av miljösmarta fordon, maskiner, cyklar och annan lös egendom såsom datorer, kopiatorer och möbler genom kostnadseffektiva leasingavtal med operationellt eller finansiellt leasingupplägg.

Bolaget stödjer också stadens förvaltningar och bolag vid avyttring av anläggningstillgångar. Bolaget erbjuder samordnad och effektiv varutransport av post, paket och matleveranser till stadens verksamheter. I GSLAB:s uppdrag ingår även att erbjuda Stadens anställda en hyrcykel (personalcykel) vilket är en del av stadens beslut om en cykelförmån till samtliga anställda inom Göteborgs Stad.

GSLAB:s verksamhet syftar inte till att skapa en ekonomisk vinst för ägaren, istället ska ett ekonomiskt utrymme skapas för att möjliggöra ett långsiktigt och utvecklande agerande samt bidra till en hållbar utveckling.

Johan Sävhage
VD
Göteborgs Stads Leasing AB



2019-10-16

Vår roll i staden

Vår uppgift som internbolag är att stödja stadens verksamheter utifrån kommunfullmäktiges riktlinjer och möjliggöra för verksamheterna att fokusera på sina kärnupdrag. Resultatet och effekten av vårt arbete ska bli gynnsammare för staden jämfört med om varje verksamhet skapat sin egen väg; ur miljömässig, ekonomisk och effektivitetssynpunkt.

Som internbolag är det viktigt att vi har en stabil ekonomi för att kunna utveckla verksamheten, prova nya metoder och delta i testbäddar, allt i syfte att stödja stadens verksamheter.



För oss är det viktigt att tänka nytt i alla sammanhang för att bidra till ett hållbart samhälle. Vi skall vara föregångare i vårt sätt att transportera oss, återbruka i största möjliga mån och ta hand om vår miljö. Beroende på produkt och tjänst ligger vårt ansvar vid alltifrån upphandling och inköp till skötsel och avyttring.

Så här sätter vi mål och fokus

Kommunfullmäktiges budget, ägardirektiv samt ägardialogen med Göteborgs Stadshus, utgör basen för hur vi upprättar mål och planer.

Utöver ägarens krav analyseras bolagets interna möjligheter och omvärldens förutsättningar. Omvärldsbevakning görs löpande och sammanställs i en årlig rapport med en tillhörande omvärldsanalys. Detta görs för att kunna identifiera förändringar som bolaget måste förhålla sig till. Affärsplanen upprättas nu för en fyraårsperiod, som kommer att revideras varje år.

Syftet är att ha tydliga, långsiktiga mål och peka ut riktningen för bolaget, för att tydliggöra fokus för medarbetarna och skapa förutsättningar att uppfylla ägarens långsiktiga målsättningar. Därför har också aktivitetsplan och ekonomisk plan en fyraårshorisont.

Vår affärsidé

Vår affärsidé är att möta stadens behov av leasinglösningar avseende lös egendom och transportlösningar för Göteborgs Stads förvaltningar samt hel- och delägda bolag. För att bidra till en hållbar utveckling fokuserar vi på miljö, säkerhet och effektiv användning av skattemedel för stadens och medborgarnas bästa. Utifrån vår vision och affärsidé har vi tagit fram en tagline, som sammanfattar vårt fokus:

“Vår drivkraft – ett hållbart Göteborg”

Vår vision

Hållbara transporter och investeringar för Göteborgs Stad med innovativt fokus.



Våra kärnvärden

Bolagets förhållningssätt är att ha en gemensam syn på hur vi ska arbeta tillsammans för stadens verksamheter. Det handlar om att möta och se varje individ, kollega som kund. Förhållningssättet vägleder oss i hur vi ska agera när vi möter varandra för att bygga förtroende.

Våra förhållningssätt är:

- Vi vet vårt uppdrag och vem vi är till för
- Vi bryr oss
- Vi arbetar tillsammans
- Vi tänker nytt

Ur förhållningssätten har vi arbetat fram bolagets kärnvärden. Vi arbetar mot vår vision och jobbar som **ETT** bolag genom att alla medarbetare är engagerade, har tillit och arbetar tillsammans.

ENGAGEMANG skapar vi genom tydlighet i mål och uppdrag, möjlighet att påverka sin arbetssituation och att alla tar ansvar för egna och gemensamma mål.

TILLIT till varandra får vi genom att ge beröm, positiv feedback, vara ärliga, bry oss om, dela med oss av egen erfarenhet och kunskap och våga fråga om hjälp. Med tydliga ramar är det också lättare att arbeta med tillit till varandra.

TILLSAMMANS blir vi starkare och vi använder varandras förmågor, kunskap och erfarenheter. Vi bidrar, samarbetar och glädjs åt personliga och gemensamma framgångar.

Våra tjänster

Vi erbjuder stadens verksamheter en rad olika produkter och tjänster för att verksamheterna ska kunna fokusera på sina kärnuppdrag.

Vi erbjuder bland annat;

- Operationell leasing av fordon, maskiner och verksamhetscyklar
- Verkstadstjänster för lease/hyrda fordon/maskiner/cyklar
- Tilläggstjänster för fordonsvård
- Påbyggnader och inredning av specialfordon
- Bilpooler/mobilitetslösningar
- Uthyrning av personalcyklar till stadens verksamheter
- Utbildningar inom säkerhet och miljö
- Mattransporter
- Post- och pakettransporter
- Finansiell leasing av datorer, kopiatorer, möbler och annan lös egendom

Utöver ovanstående har vi ett viktigt uppdrag i att ansvara för stadens totala anläggningsregister avseende finansiell leasing.

Vi är stadens kunskapsbank i form av rådgivning och konsultation inom våra tjänsteområden. I vårt arbete fokuserar vi på miljö, ekonomi och social hållbarhet för att uppnå stadens mål.

Kunder

Nöjda kunder är en förutsättning för vår verksamhet och våra kunder är också våra kollegor inom Göteborgs Stad. Som internbolag är det av yttersta vikt att vi ger rätt förutsättningar till våra kunder och att vi samarbetar för att nå gemensamma miljömål samt att sänka stadens kostnader. Vi utvecklar vår verksamhet i samverkan med våra kunder för att säkerställa rätt servicenivå i respektive verksamhet.

Medarbetare

Det är viktigt att våra medarbetare trivs, kan utvecklas och lyckas i sina uppdrag. Vi investerar i våra medarbetare och ledare genom kontinuerlig kompetensutveckling,

hälsa och friskvård samt en god arbetsmiljö. För att vara framgångsrika och kunna verka i en omvärld med hög förändringstakt krävs en hög grad av trygghet och självledarskap hos medarbetarna. Därför investerar vi löpande i både workshops och ambassadörsprogram för självledarskap.

Miljö och samhällsnytta

Miljön i ständigt fokus

Vi arbetar aktivt med miljöfrågor i enlighet med Göteborgs Stads miljöpolicy och stadens miljömål 2018 - 2020.

Vi arbetar kontinuerligt och målinriktat för att ligga i framkant när det gäller att ha ett tydligt miljöfokus inom ramen för verksamheten. Bolaget har ofta mer långtgående egna miljökrav än vad lagen kräver, inte minst när det gäller fordons- och transportdelen av bolagets verksamhet.

Vi är miljödiplomerade och har infört ett miljöledningssystem i enlighet med kraven i svensk miljöbas.



Våra miljömål är:

- Fossilfri fordonsflotta 2023
- Erbjuda våra kunder fossilfria småmaskiner
- Samordna bilpooler i stadens verksamheter
- Erbjud utbildningar i sparsamt körsätt
- Samverka för att öka cykelåkandet
- Ökad användning av biodrivmedel inom transportsektorn
- Minska antalet kemikalier och ta bort kemikalier med utfasningsämnen
- Öka vår miljökompetens
- Minska verksamhetens avfall

Vi påverkar och inspirerar aktivt medarbetarna att göra miljöklora val avseende deras livsstil, resor till och från arbetet och kompetensutveckling inom miljöområdet.

Bolaget erbjuder stadens verksamheter miljösmarta lösningar med bästa tänkbara utfall och därmed också indirekt bästa utfall för stadens medborgare. Allt som bolaget arbetar med görs i syfte att minska stadens kostnader och samtidigt påverka stadens verksamheter att göra miljöklora val inom leasingområdet och varutransporter.

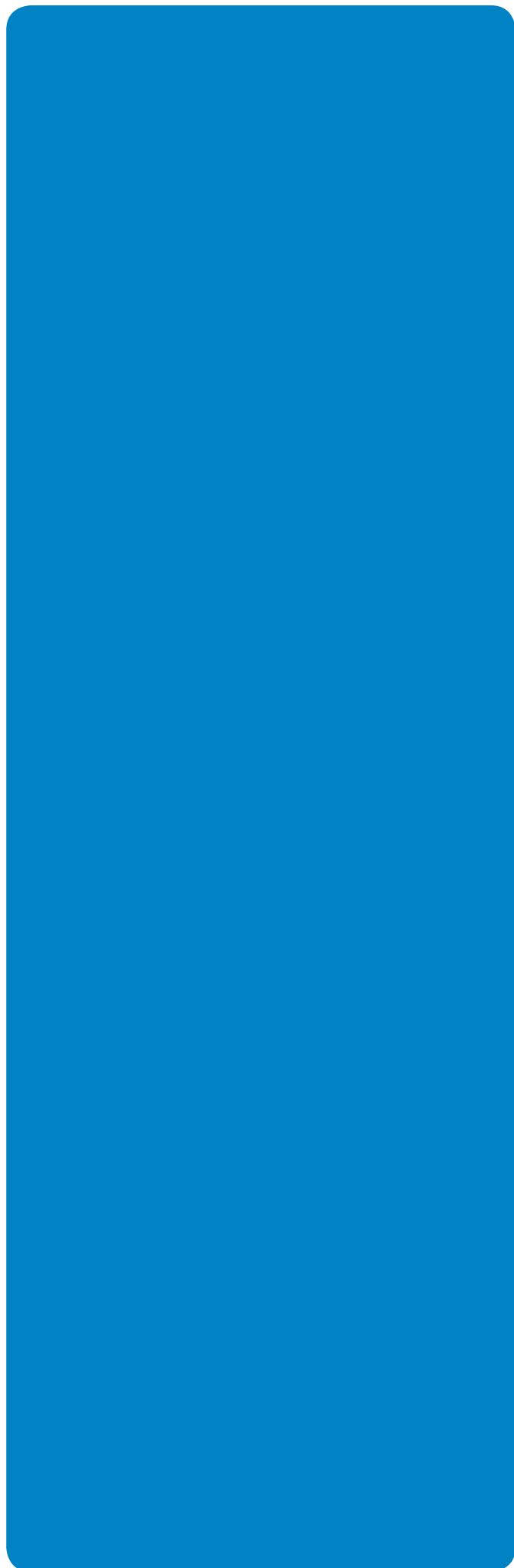
Generera samhällsnytta

Bolagets investeringar kännetecknas av långsiktig affärs- mässighet för att bidra till att miljö- och säkerhetsfrågor synliggörs och utvecklas. Syftet är att säkerställa att med-

borgarnas skattemedel används så effektivt och långsiktigt hållbart som möjligt. Bolagets investeringar och utveckling av verksamheten bygger på affärsmässigt motiverade ställningstaganden med målet att ständigt utveckla och generera samhällsnytta till staden.

En viktig del av bolagets bidrag till jämlik stad är att vara en integrationsarbetsplats. Detta innebär att personer erbjuds praktikplats för att underlätta för återgång eller inträde på arbetsmarknaden.

Bolaget har också uppdraget att vara en del av stadens beredskapsplan. Detta innebär att tillhandahålla fordon och transporter för att upprätthålla samhällsviktiga funktioner i krislägen.



UTBLICK

Vår omvärld
påverkar vårt lokala
arbete inom
Göteborgs Stad.

Omvärldstrender

För att kunna utveckla vår verksamhet, de tjänster vi erbjuder och skapa en gemensam grund för hela organisationens framtid måste vi ha koll på vår omvärld. Genom att systematiskt göra omvärldsbevakning ökar vi vår handlingsberedskap och är mer förberedda när något oväntat inträffar. GSLAB är i många fall unikt i perspektivet av att vi är en stor offentlig utförare som ofta saknar jämförelseaktörer i Sverige.

Makrotrender

- **Digitaliseringens** effekter genomsyrar allt. Teknisk utveckling har länge förändrat människors livsvillkor och samhällsorganisation. Sedan flera decennier tillbaka har den digitala tekniken gjort det samma och mycket talar för en fortsatt stark utveckling även framöver. Informationsmängderna ökar, vilket kan ge nya typer av beslutsstöd och tjänster. Genom detta kan effektivare lösningar och nya arbetssätt växa fram. I denna utveckling är säkerhet och integritet särskilt viktiga aspekter att beakta.
- **Delningsekonomin** har tagit fart de senaste åren. Genom nätet kan vi komma i kontakt med varandra och enas om varor och tjänster som vi kan dela och på så sätt minska kostnader för den enskilde men även belastningen på miljön. Potentialen för delningsekonomin ses som stor framöver.
- **Urbaniseringen** är en faktor som gör att vi får nya spelregler och vi ska hantera allt fler funktioner på mindre yta. Vi måste anpassa tekniken efter städerna istället för att anpassa städerna efter tekniken, som till stor del varit fallet när olika typer av infrastruktur byggts upp under förra seklet.

I bolagets rapport kring omvärldsbevakning och omvärldsanalys kan ni få en fördjupad bild av trender och utveckling.

Trender inom kommuner och regioner

Att vi ska fortsätta samordna finansiell och operationell leasing samt interna transporter ses ur ett övergripande och nationellt jämförelseperspektiv som ytterst rationellt. Detta av flera skäl: utvecklingen i flera kommuner i Sverige går mot den strategi som Göteborgs Stad har valt, efter att

ha provat andra sätt att bedriva motsvarande verksamhet. I hanteringen av de kommunala fordonsflottorna är det viktigt att samordna, ha kontroll och styra mot uppsatta miljömål och samtidigt hålla en hög service till låg kostnad. Detta har visat sig svårt i en upphandlad verksamhet. Därför samordnar fler och fler kommuner fordonverksamhet i egen regi.

Trender inom fordonsindustri och mobilitet

Fordon- och transportmarknaden står inför ett paradigmskifte med ny teknik och nya affärsmodeller som är drivna av krav på hållbarhet.

Den traditionella drivlinan är på väg att försvinna, självkörande fordon kommer introduceras och nya utmanare kommer att förändra branschen i grunden. Två av de mest framträdande megatrenderna* sammanfattas nedan:

1. Elektrifiering och alternativa drivlinor
2. Mobilitetstjänster och bilpooler

**Megatrender – starka omvandlande krafter som kan förändra världsekonomin, företag och samhällen.*

Elektrifiering och alternativa drivlinor

Kraven på hållbara transporter och resande med låg miljö- och klimatpåverkan ökar. Fossila bränslen håller på att fasas ut och ersättas med förnybara drivmedel som el och vätgas.

Elektrifieringen innebär ett skifte till delvis eller helt eldrivna elfordon. Utvecklingen går via hybridlösningar mot full elektrifiering. Fordonstillverkarna satsar stort på elbilar och har passerat fasan där diskussioner fördes om elbilars "vara eller icke vara".



Nu är frågan snarare vilken tillverkare som kommer leda utvecklingen, tillgång till batterier, räckvidd och laddinfrastruktur.

Ännu saknas en tydlig samstämmighet bland fordons-tillverkarna kring vilka teknologier som kommer att dominera i framtiden. En del tillverkare tror att elbilarna kommer drivas av batterier, medan andra starkt tror på att de kommer drivas av bränsleceller (som drivs av vätgas). I dag är utbudet av vätgasbilar mycket litet och de är relativt dyra. Men vätgasbilar har en enorm potential och stora fördelar jämfört med batterifordon, bland annat genom att man kan tanka fordonet mycket fortare än det går att ladda en elbil.

Mobilitetstjänster och bilpooler

Befolkningstillväxt, urbanisering, miljöhänsyn och teknisk utveckling kommer att förändra hur människor och produkter kommer att förflyttas och därigenom även ägandet av fordon. Transport/rörlighet som en tjänst förutspås att ses som ett alternativ till ägande och företag skapar nya innovativa affärs- och servicemodeller där de flyttar sig från fordon som äganderätt till servicebaserad transport.

Olika typer av delningstjänster växer fram vilket ökar flexibiliteten och utnyttjandet av fordonsparken. Konsumenter är numera mer mogna för delningstjänster än tidigare. Delningstjänster kan dels vara olika typer av bilpoolskonfigurationer, bilprenumerationstjänster, mobilitetstjänster i form av "on-demand". Dels möjligheten att dela sitt leaseade eller privata fordon med andra människor genom appar och webbsidor samt olika typer av samåkningstjänster.

På längre sikt kommer mobilitetstjänsterna utföras av självkörande fordon, med en hög servicegrad och säkerhet samt till en kostnad som är tio gånger lägre än ett egenägt fordon.

Trender inom verkstad

Mycket händer på teknikfronten men också vad gäller krav och regleringar från samhället, både avseende bränslen och utsläpp. Under de närmsta tio åren kommer teknikomvandlingen ske på flera plan avseende elfordon, vätgasdrift, självkörande fordon och annan ny teknik.

Detta kommer att ställa nya och större krav på verksamheter som hanterar fordon. Med stor sannolikhet kommer framtidens fordon att ställa större krav på verkstadsinvesteringar vad gäller specialverktyg och IT-verktyg för diagnostisering och uppdateringar av mjukvara. Mer specialiserade och komplexa fordon kommer ställa höga krav på kompetensutveckling.

Vad som redan är på gång är en EU-förordning som gör att verkstäder i framtiden måste vara certifierade enligt SERMI för att få hantera använda diagnosverktyg i bilens ODB uttag.

Även varje mekaniker måste inom några år ha ett personcertifikat och en e-legitimation när man arbetar med ett fordon för att kunna komma åt teknisk information kring bilens stöldskydd, trafiksäkerhetsystem, motorstyrning etc. Verkstäder som hanterar moderna fordon kommer på några



års sikt att behöva förhålla sig till detta för att kunna fortsätta serva och reparera bilar på ett fullgott sätt.

Trender inom Transportsektorn

Inom transportsektorn ser vi tre trender som kommer att få genomslag de närmaste åren.

Ett alltmer digitalt baserat och automatiserat transportsystem.

Genom detta kan effektivare lösningar växa fram, men det kan även behövas styrning från samhällets sida för att säkerställa att användandet av den nya tekniken bidrar till de transportpolitiska målen. Samlastning genom digitala lösningar kan var en väg framåt.

Kraven på fossilfrihet och minskade utsläpp skärps.

Behovet av att minska utsläppen av växthusgaser är alltså en dominerande fråga i debatten om hur transportsystemet ska utvecklas. Allt större krav ställs från olika aktörer på att transportsystemets klimatpåverkan ska minska och fossila drivmedel fasas ut. Att finna alternativ till "biltransport" kommer också att vara en viktig omställningsfaktor.

Fortsatt tryck på hög tillgänglighet och goda transportmöjligheter.

Att Göteborgs Stads befolkning växer, den ekonomiska utvecklingen tillsammans med ökad välfärd och global handel, bidrar till ett ökat tryck på transportsystemet – både vad gäller personresor och godstransporter. Samtidigt ställs allt hårdare krav på hållbar tillgänglighet, såsom krav på fossilfrihet samt jämställdhet, minskade ekonomiska klyftor och ett transportsystem för alla. Detta påverkar och ställer nya krav på såväl samhällsplaneringen som utvecklingen av teknik och nya tjänster. Även här måste alternativ till biltransporter spela en viktig roll.

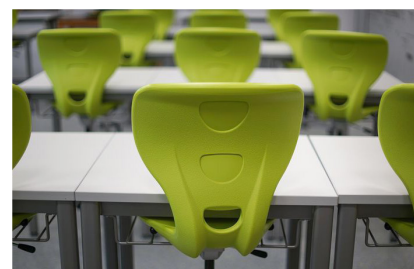
Trender inom finansiell leasing

Kravet på effektivisering inom de finansiella processerna medför betydande processändringar i takt med att de utvecklas och uppnår en ännu högre grad av digitalisering. Den finansiella leasingprocessen är redan i nuläget kraftigt digitaliserad men det finns arbetsflöden som kräver en manuell hantering. Genom digitalisering kan även interaktionen med kunden bli bättre genom att kunna erbjuda en

högre grad av självservice där kunden själv kan administrera sina leasingavtal inom vissa ramar. Kundens medverkan är helt nödvändig bland annat för att upprätthålla kvaliteten i leasingstocken. Fokus kommer att ligga på att digitalisera viktiga arbetsflöden för att effektivisera hanteringen och eliminera felaktig hantering i kritiska processer. Idag är det en självklarhet med en hög grad av självservice inom alla typer av finansiella tjänster.

För att kunna arbeta utifrån ett hållbart livscykelperspektiv förutsätts att man även arbetar mer cirkulärt med verksamhetens interna processer, genom att nyttja digitaliseringens möjligheter och därmed kunna driva organisationen framåt utifrån ett hållbart perspektiv.

Andra trender som anknyter till ett hållbart livscykelperspektiv är att leverantörerna börjar erbjuda rekonditionerade och återbrukade produkter. Inom t ex kontorsmöbler och kopieringsmaskiner har tillverkarna börjat att erbjuda "cirkulära flöden" där tillverkarna förbinder sig till att ta tillbaka produkterna efter leasingperiodens slut för att rekonditionera eller renovera dessa och därigenom förlänga livstidscykeln vilket ger miljömässiga vinster.



INBLICK

Framtiden är våra
medarbetare och
stadens verksamheter
- i samverkan

Förväntad ekonomisk utveckling



Omvärlden

Svensk ekonomi har efter ett antal år med en god konjunkturutveckling nu börjat gå in i en avmattningsfas. BNP minskade under årets andra kvartal och sysselsättningen har minskat under året. Enligt SKL:s bedömning är kommunerna i början av en period med mycket stora krav på omställning, vilket även gäller vår egen kommun. Då GSLAB är ett internbolag så återfinns alla våra kunder inom kommunen och vi har redan kunnat se tydliga tecken på en ökad försiktighet bland kunderna.

Inom den operationella leasingverksamheten med fordon och maskiner har vi kunnat notera en utveckling mot att kunderna försöker optimera sin fordonsflotta så mycket som möjligt. Denna utveckling tror vi kommer att fortsätta vilket på sikt kommer att medföra en något mindre fordonsflotta. Fler fordon kommer att bli fossilfria enligt stadens mål om en fossilfri fordonsflotta 2023. Dessa fordon är något dyrare vilket gör att investeringsvolymen blir relativt oförändrad jämfört dagens nivå. Effektiviseringar inom stadens maskinpark kommer att öka bolagets investeringar inom denna kategori då bolaget kommer att ha ett större ansvar för stadens olika typer av maskiner.

Vi räknar även med en prissänkning inom den operationella leasingverksamheten under perioden, men då inflationen medför prisökningar betyder detta snarare oförändrade priser inom de närmaste åren vilket gör att omsättningen uppvisar en liten ökning. Prissänkningarna medför dock att vinstmarginalen sjunker och bolagets vinstmarginal före skatt beräknas hamna mellan 2 och 3 procentenheter vilket är en acceptabel nivå för en långsiktigt hållbar utveckling.

Den finansiella leasingverksamheten visar inte på någon större förändring av uthyrningsvolymen då staden fortfarande växer och verksamheterna behöver investera i olika typer av utrustning. Däremot finns en större försiktighet och vi tror därför inte på att investeringsvolymen ökar i takt med en ökande befolkning utan snarare att dagens volymer är oförändrade. Justerat för inflation kommer detta att medföra en liten minskning av uthyrningsvolymen under perioden.

Sammanfattningsvis görs bedömningen att bolagets totala leasingstock kommer att vara relativt oförändrad under perioden och bolagets anläggningsskapital i stort sett kommer att ha samma volym.

Ett undantag är dock spårvagnar där några nya avtal inte kommer att skapas efter 2019 då dessa övertas av Västra Götalandsregionen.

Detta medför att anläggningskapitalet kommer att minska med drygt 300 mkr som är hänförliga till pågående arbeten för den nya spårvagnen, M33. Vidare kommer bolaget att få en succesiv minskning av anläggningskapitalet fram till 2035 när avtalen för M31 och M32 kommer att slutbetalas. Intäktsutvecklingen kommer därför troligen att bli blygsam under perioden och påverkas främst av inflationen och räntehöjningar.

Enligt Konjunkturinstitutet kan en räntehöjning tidigast bli aktuell i slutet av 2020 då en tidigare höjning ökar risken för en kronförstärkning vilket leder till såväl lägre tillväxt som dämpad inflation. En utveckling som Riksbanken inte vill se.

Förutsättningar

Vid framtagandet av flerårsplanerna har vi räknat med en inflation på mellan 1 och 2 procent per år och en räntenivå som ökar med omkring 0,5 procent från och med hösten 2020. Löneökningarna har uppskattats till 2 procent per år och lönebikostnaderna är oförändrade under hela perioden. Investeringarna har antagits vara i stort sett oförändrade jämfört dagens nivå enligt det resonemang som förts ovan. Egna investeringar bedöms vara marginella och tas ej med i uppställningen. Då balansomslutningen minskar något på grund av övertag av spårvagnar och förändring av obeskattade reserver kommer soliditeten att minska till strax över 30 procent.

Kassaflödet kommer under perioden att uppvisa en negativ utveckling beroende på utbetalda koncernbidrag då de obeskattade reserverna sjunker. Det är svårt att beräkna hur mycket detta kommer att påverka men under förutsättning att bolagets rörelsekapital inte förändras i någon större omfattning så är uppskattningen att de obeskattade reserverna sjunker med drygt 100 mkr fram till 2023.

Våra målsättningar och fokusområden

Göteborgs stad satsar på hållbar utveckling vilket kräver att miljöfrågor integreras i alla verksamheter.

Detta stärker GSLAB:s miljöinriktade verksamhet. Nedan beskriver vi bolagets strategiska mål samt målsättningar och fokusområden fram till 2023.

Strategiskt mål

Hållbar tillväxt



Genom smarta och innovativa lösningar för fordon och transporter hjälper vi stadens verksamheter att minska sin miljöpåverkan. Genom information och utbildning förändrar vi attityder och beteenden som stärker medvetenheten, så att stadens kostnader för fordon och skador minskar.

Vi ska utveckla våra arbetssätt och processer så att GSLAB:s verksamhet inte automatiskt ökar när staden växer. Detta görs genom samverkan med kunder och leverantörer. Vårt erbjudande till kunderna skall alltid innefatta det för tillfället mest miljösmarta alternativet oavsett om det gäller fordon eller andra investeringar. Detta är för GSLAB hållbar tillväxt.

På vår väg mot visionen

Under 2019 har Kommunfullmäktige tagit ett beslut om att stadens fordonsflotta ska vara fossilfri 2023 och under våren har bolaget varit pilot i Inköps- och upphandlingsförvaltningens uppdrag *Kategoristyrning*, med kategorin *Lätta fordon*.

Både det nya målet och arbetet med kategoristyrningen stärker bolaget på dess inslagna väg med ett starkt miljöfokus och mot vår vision; *Hållbara transporter och investeringar för Göteborgs Stad med innovativt fokus*.

Fossilfri fordonsflotta 2023

Under 2019 tog kommunfullmäktige beslut om att stadens fordonsflotta ska vara fossilfri senast 2023. Definitionen av fossilfri bygger på Transportutmaningen (Fossilfritt Sverige) som Göteborgs Stad antog tidigt 2019, vilket inkluderar fordon drivna av el, gas, vätgas och HVO100 (syntetisk diesel).

Då denna definition skiljer sig markant mot den tidigare miljöbilsdefinitionen får detta en stor påverkan på hur vi ser på Stadens fordonsflotta.

Enligt den tidigare miljöbilsdefinitionen klassades elbilar, elhybrider, gasbilar, E85 bilar och laddhybrider som miljöbilar.

Fordon drivna av HVO100 ingick inte i definitionen då det i grunden är ett dieselfordon som kan drivas av HVO100. Dessa fordon har endast erbjudits inom kategorin lätta lastbilar och pick-uper där gasalternativ saknas.

Göteborgs Stad har en stor andel elhybrider i fordonsflottan, främst inom stadsdelsförvaltningarna, då det är en liten och billig bil. Med förändringen av definition, har Staden gått från att ha 85% miljöbilar till att ha 54% fossilfria fordon. Av de fossildrivna fordon som behöver bytas ut, återfinns 60% inom stadsdelsförvaltningarna. Ett arbete har nu påbörjats för att ställa om fordonsflottan.



Kategoristyrning

Bolaget har under vintern/våren 2019 arbetat med kategoristyrning för Lätta fordon. Arbetet har bedrivits av ett tvärfunktionellt kategoriteam och kategoriråd med representanter från stadens förvaltningar och bolag, under ledning av GSLAB och Inköps- och upphandlingsförvaltningen.

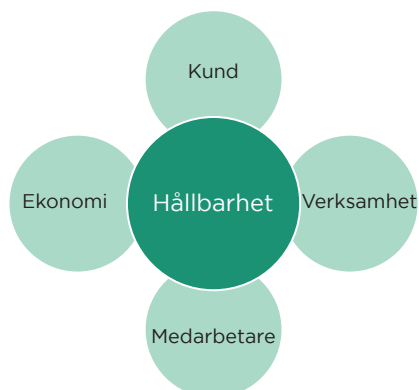
De strategier som tagits fram ämnar optimera befintlig och framtida fordonsflotta genom att utnyttja tillgänglig kapacitet bättre och ifrågasätta behovsbild, standardisera produktbudet, öka flexibiliteten i upphandlingar, ställa om till fossilfri fordonsflotta till 2023, förändra attityder och beteenden samt aktivt medverka i innovationssatsningar.

Sammantaget prognostiseras detta resultera i 70 färre fordon är i bruk, 300 färre skador och minskade löpande kostnader på upp till 8 MSEK per år.

Under hösten 2019 påbörjas implementering av ovan nämnda strategier och genomförandearbetet beräknas pågå under perioden 2019 till 2023. För att genomförandearbetet ska vara framgångsrikt kommer utvalda verksamheter att ingå i arbetet, då GSLAB inte ensamt kan nå framgång i förändringsarbetet.

Mål- och fokusområden 2023

Vi kategoriserar våra mål i fyra målområden, Ekonomi, Verksamhet, Kund och Medarbetare, för att uppnå långsiktig hållbarhet för GSLAB och Göteborgs Stad i alla tre dimensioner; social, ekologisk och ekonomisk.



Utifrån de övergripande målen utarbetar varje affärsenhet en verksamhetsplan som syftar till att bidra till att de övergripande målen nås. Strategier anges under varje målområde.

MÅLOMRÅDE	MÅL 2023
Ekonomi	- Ekonomi i balans
Verksamhet	- Fossilfri fordonsflotta 2023 - Effektivisering av stadens fordonsflotta och maskinpark - Samordnad post- och pakethantering - Digitalisera och utveckla leasing processen
Kund	- Hög kundnöjdhet - NKI-index på minst 4
Medarbetare	- Attraktiv arbetsgivare - NMI-index på över 70

Ekonomi

Att ha en ekonomi i balans och att ha fokus på effektivt resursutnyttjande är centralt. Utrymme ska också finnas för investeringar samt kompetensutveckling:

- Hög medvetenhet i alla delar av bolaget om ekonomiska nyckeltal genom att visualisera
- Kostnadskontroll genom kontinuerlig uppföljning
- Utveckla inköpsprocessen

Målluppfyllnad: Soliditet och produktivitet.

Verksamhet

Fossilfri fordonsflotta 2023

Vi ska vara drivande i arbetet med att ställa om stadens fordonsflotta till fossilfri:

- Ny fordonsupphandling 2020
- Etablera fordons/mobilitetsnätverk för samarbete, dialog och handlingskraft mot 2023-målet
- Erbjuder olika typer av cyklar, små elfordon och annan mikromobilitet som alternativ till bilar

Målluppfyllnad 100 % fossilfria fordon.

Effektivisering av Stadens fordonsflotta och maskinpark

Vi ska hjälpa stadens verksamheter att effektivisera sin fordonsflotta och maskinpark i syfte att minska stadens kostnader:

- Etablera fordon- och maskinnätverk för samarbete, samordning och bidrag till ökad kunskap kring effektivisering
- Kategoristyrning maskiner
- Samordna och utveckla stadens bilpooler och framtida mobilitetstjänster
- Utvärdera behovsbild inför nya avtal
- Utredda obligatorisk hämta/lämna tjänst

Måluppfyllnad består av minskning av antal fordon och färre fordon med korta körsträckor (vid avtalsslut).

Samordnad post- och pakethantering

Vårt mål är att handha stadens samtliga post- och paketleveranser. Genom samordnad hantering frigörs resurser i verksamheterna till deras kärnuppdrag:

- Ta fram beslutsunderlag tillsammans med de verksamheter som inte har en samordnad tjänst.

Måluppfyllnad genom mätning av andel verksamheter som använder samordnad tjänst.

Digitalisera och utveckla leasingprocessen

Vi skall skapa ett tydligt regelverk med effektiva processer:

- Upphandla leasingsystem
- Tydliga leasingriktlinjer
- Kunddialog – samarbete genom nätverk och utbildning

Måluppfyllnad genom effektiv leasingprocess.

Kund

Hög kundnöjdhet

Vi ska ha ett korrekt bemötande och effektiv service till stadens verksamheter.

Rätt erbjudande

Vi ska kunna guida stadens verksamheter och hjälpa dem att göra rätt investeringsbedömningar.

- Utveckla vårt kundbemötande
- Digitalisering av tjänster (förbättring av befintliga och utveckling av nya)

- Fortsatt utveckling av helhetserbjudandet med kringliggande tjänster

Måluppfyllnad genom NKI-enkät, enkät direkt kopplad till hämtning av bil alternativt "smiley" apparat.

Medarbetare

Vi skall ha medarbetare som kan och vill utveckla sig och verksamheten. Medarbetare som har rätt kompetens vid varje givet tillfälle och bidrar till en gemensam god arbetsmiljö.

- Attraktiv arbetsplats
- Rätt kompetensutveckling
- Ge förutsättningar för ett hållbart arbetsliv
- Utveckla självledarskap hos samtliga medarbetare

Måluppfyllnad genom NMI-index och en minskad sjukfrånvaro.



Framgångsfaktorer

För att nå både kort- och långsiktiga mål har vi också identifierat ett antal framgångsfaktorer som är nödvändiga att ha fokus på för att denna affärsplan ska kunna realiseras.

Alla medarbetare har en tydlig målbild

Att alla medarbetare är involverade i våra mål och vet varför vi ska vara den ledande aktören för att skapa effektiva och hållbara transporter av människor och varor för Göteborgs Stads verksamheter.

Detta är väsentligt för genomförandet av affärsplanen.

Att alla medarbetare är engagerade och involverade i förändringsarbetet

Genom att vi alla i bolaget engagerar oss i det förändringsarbete som krävs så finns förutsättningar för att lyckas med våra målsättningar. Förändringsarbetet måste ske både internt och extern, vilket kräver att vi, förutom oss själva, också lyckas engagera stadens verksamheter.

Hållbart ledarskap

Det ledarskap som krävs för att leda förändringsarbetet måste vara både hållbart och effektivt. Vi måste vara långsiktiga i vårt ledarskap och leda med stort fokus på mål och med medmänsklighet och värme i ledarskapet.

Såväl medarbetare som chefer måste få tid för återhämtning.

Våra ledare ska vara närvarande och samtidigt vara föregångare för att visa på det miljöengagemang som krävs samt genom handlingar och värderingar tillgodose våra ägares, kunders och medarbetares intressen - ett hållbart Göteborg.

Samarbete med stadens olika verksamheter

Ledning och styrning är mycket viktigt för att få maximalt utfall av de målsättningar som staden sätter. Ofta berör en målsättning många olika verksamheter och därför måste det finnas utrymme, både ekonomiskt och i form av tid samt människor som kan driva målsättningarna. Utöver detta krävs också ett tvärfunktionellt arbetssätt mellan förvaltningar och bolag vilket ska prioriteras av GSLAB.