

Styrelsehandling 10
Älvstranden Utveckling AB
Norra Älvstranden Utveckling AB
Södra Älvstranden Utveckling AB
Dnr 0689/19
2019-11-22
Sara Anderberg, Chef Strategisk Verksamhetsstyrning

Beslutsärende – Affärs- och Verksamhetsplan 2020

Förslag till beslut

- Styrelsen för Älvstranden Utveckling AB godkänner Affärs- och Verksamhetsplanen för 2020.

Sammanfattning

Inom bolagssektorn i Göteborg Stad arbetar vi efter följande definitioner:

- Affärsplan = 5-åriga mål för bolaget och strategierna för att nå dessa.
- Verksamhetsplan = 1-åriga mål, det vill säga mål för kommande år.

Årets Affärs- och Verksamhetsplan är omarbetad för att fokusera på ledstjärnan ”Nationellt ledande inom hållbar stadsutveckling 2024” som är en del på vägen mot att uppfylla Vision Älvstaden och de globala FN-målen.

Vi arbetar efter fem strategiska 5-års mål. Kopplat till dessa har vi utformat fem strategier. Varje enskild strategi kan verka för att nå fler än ett mål.

De strategiska 5-års målen är nedbrutna till mer konkreta mål för 2020, som återfinns i Verksamhetsplanen. Verksamhetsplanen visar också på vilka av dessa 2020-mål som bidrar till Göteborgs Stads budget och mål för 2020.

KF:s budget 2020

Göteborg Stads budget för 2020 fastställer tre övergripande mål som samtliga nämnder och styrelser ska förhålla sig till. Under dessa finns flera övergripande verksamhetsmål. Av de 14 övergripande verksamhetsmålen är fem utpekade att gälla lokalkoncernen. Kommunfullmäktige har även tagit fram specifika mål för verksamheten. I Bilaga 4 beskriver vi stadens mål kontra våra verksamhetsnära mål och indikatorer.

Bedömning ur en ekonomisk dimension

Delar i Affärs- och Verksamhetsplanen tar extra hänsyn till den ekonomiska dimensionen. Främst i det 5-åriga strategiska målet om att ”Säkra stabil ekonomisk utveckling för att skapa långsiktighet och handlingsutrymme”. Här finns flera mål för 2020.

Bedömning ur en ekologisk dimension

Delar i Affärs- och Verksamhetsplanen tar extra hänsyn till den ekologiska dimensionen. Främst i det 5-åriga strategiska målet om att ”minska utsläpp av

växthusgaser från all nybebyggelse och ombyggnad med 50 % i Älvstaden”. Här finns flera mål för 2020.

Bedömning ur en social dimension

Delar i Affärs- och Verksamhetsplanen tar extra hänsyn till den sociala dimensionen. Främst två 5-åriga strategiska målet om att ”motverka boendesegregation i nybyggda områden i Älvstaden” och ”utveckla levande gatuplan för att skapa trygghet och bidra till mångfald i Älvstaden”. Här finns flera mål för 2020.

Samverkan

Ingen samverkan har skett eller varit nödvändig med de fackliga organisationerna.

Expedieras

Styrelsesekreteraren diarieför och lägger ut handlingen tillsammans med protokoll inom två veckor efter avslutat styrelsesammanträde på goteborg.se.

Bilagor

Bilaga 1. Affärs- och Verksamhetsplan 2020–2024.

Affärs- och Verksamhetsplan 2020–2024

Version 1.0

2019-11-22

1. Sammanfattning	3
1.1.1 Från nyckeltal till resultatindikatorer	3
1.2 Arbetsgång för Affärs- och Verksamhetsplanen	3
1.3 Våra intressenter	4
2. Affärsplan 2020–2024	5
2.1 Vår inriktning – de globala hållbarhetsmålen	5
2.2 Vår vision	6
2.3 Vårt uppdrag	7
2.4 Vår ledstjärna	7
2.5 Strategiska femårs mål (2020–2024)	7
2.5.1 Uppnä ångivna volymer av bostäder, arbetsplatser och social infrastruktur enligt beslutad Färdplan för Älvstaden	7
2.5.2 Säkra stabil ekonomisk utveckling för att skapa långsiktighet och handlingsutrymme	8
2.5.3 Motverka boendesegregation i nybyggda områden i Älvstaden	9
2.5.4 Minska utsläpp av växthusgaser från all nybebyggelse och ombyggnad med 50 % i Älvstaden	10
2.5.5 Utveckla levande gatuplan för att skapa trygghet och bidra till mångfald i Älvstaden	11
2.5.6 Övriga mål	12
2.6 Våra fem strategier	13
2.6.1 Stadsutveckla från idé till hållbar stad med kvalitetssäkrade metoder och modeller	13
2.6.2 Säkra rätt förmåga och kompetens utifrån uppdragets karaktär	13
2.6.3 Bedriva flexibel och värdeskapande fastighetsförvaltning	13
2.6.4 Affärsmässighet ska genomsyra verksamhetens alla delar	13
2.6.5 Vårda och skapa givande relationer med våra viktigaste intressenter	14
2.7 Vår värdegrund	14
Bilaga 1: SWOT-analys 2020	15
Bilaga 2: 2020-mål, Verksamhetsplan	16
Bilaga 3: Tabell över Indikatorer	17
Bilaga 4: KF:s budget 2020	19
Bilaga 5. Komplet illustration Affärsplan 2020–2024	23

1. Sammanfattning

De styrande dokumenten från Göteborgs Stad har reviderats, vilket har förändrat arbetsgången för årets Affärs- och Verksamhetsplan. Inom bolagssektorn i staden arbetar vi efter följande definitioner:

- Affärsplan = 5-åriga mål för bolaget och strategierna för att nå dessa.
- Verksamhetsplan = 1-åriga mål, det vill säga mål för kommande år.

Årets Affärs- och Verksamhetsplan är omarbetad för att fokusera på ledstjärnan ”Nationellt ledande inom hållbar stadsutveckling 2024” som är en del på vägen mot att uppfylla Vision Älvstaden och bolagets prioriterade globala FN-mål.

Vi arbetar efter fem strategiska 5-års mål. Och vi har utformat fem strategier, för att nå dessa 5-års mål. Varje enskild strategi kan verka för att nå fler än ett mål.

De strategiska 5-års målen är sedan nedbrutna till mer konkreta mål för 2020, som återfinns i Verksamhetsplanen.

Sedan har vi haft två ledstjärnor för att genomföra vårt uppdrag:

1. Att bli nationellt ledande inom hållbar stadsutveckling 2024.
2. Sveriges mest välskötta och effektiva kommunala bolag 2019.

Inför 2020 utgår vår andra ledstjärna. Här anser vi nu att vi har nått en lagom nivå. För att behålla denna nivå sker kontinuerligt förbättringsarbete enligt inarbetad process- och projektmodell på bolaget. I och med att ledningssystemet för process- och projektutveckling är väl inarbetat och att internkontrollarbetet sker som en naturlig del i detta arbete så känner vi oss trygga med att risker och avvikelser kommer att hanteras.

Ytterligare bevis på att det fokuserade arbetet med ledstjärnan givit resultat är att nya rekommendationer från Stadsrevisionen åtgärdas inom rimlig tid, nominering till årets arkiv samt att både Nöjd-Medarbetar-Index och Nöjd-Kund-Index ökat flera enheter under dessa år.

1.1.1 Från nyckeltal till resultatindikatorer

I strukturen för nytt uppföljningssystem i Göteborgs Stad lämnar man nu nyckeltal och introducerar resultatindikatorer. Resultatindikatorer används som stöd för att kunna bedöma effekterna i förhållande till uppställda mål.

Resultatindikatorer är mått som kan användas i att bedöma framgång i förhållande till uppställda mål. Det är värt att notera att en resultatindikator inte är en absolut sanning utan bara ska ses som en indikation på att målet är uppnått eller att vi är på rätt väg mot målet.

1.2 Arbetsgång för Affärs- och Verksamhetsplanen

Till grund för Affärs- och Verksamhetsplanen ligger dels ledningsgruppens strategidagar den 8–9 maj, dels styrelsens strategidag den 24 maj och 25 oktober samt Kommunfullmäktiges beslutade riktlinje för styrning, uppföljning och kontroll.

- Styrelsen och ledningen har utformat årets SWOT-analys utifrån möjligheten att uppfylla Vision Älvstaden utifrån ägardirektivet. SWOT-analysen ligger till grund för Risk- och Åtgärdsplanen 2020 samt Affärsplanen 2020–2024. Se Bilaga 1 med SWOT-analysen.
- Styrelsen och ledningen har utformat de strategiska målen och strategierna.
- Ledningen har arbetat fram resultatindikatorer för att bättre kunna följa förflyttningen mot de strategiska 5-årsmålen.
- Ledningen har prioriterat vilka av de globala FN-målen som bolaget främst kan bidra till.
- Ledningen har arbetat fram målen för det kommande året 2020. De återfinns i Verksamhetsplanen.
- Ledningen har arbetat fram en Risk- och Åtgärdsplan 2020 baserat på SWOT-analysen och gällande Risk- och Åtgärdsplan (2019).
- Utifrån beslutad budget- och mål för Göteborg stad, 2019-11-13, har ledningen utarbetat verksamhetsnära mål och indikatorer som bidrar till övergripande mål för Göteborg Stad och som är i linje med bolagets ägardirektiv och 5-åriga strategiska mål. Även de så kallade ”Kommunfullmäktiges specifika mål för nämnd och styrelse och för lokalkoncernen” är inkluderade. De verksamhetsnära målen och indikatorer är en del av vår Verksamhetsplan, Bilaga 2 samt tabell över indikatorer, Bilaga 3. För att underlätta transparens och uppföljning mot Kommunfullmäktiges budget och mål så finns Bilaga 4 där samtliga mål för 2020 som bidrar till Göteborgs stads övergripande mål finns sammanställda.
- För att nå våra mål ska vi samverka och föra dialog med processägare och andra relevanta förvaltningar, kommunala bolag, myndigheter och andra parter.
- Verksamhetsplanen ska följas upp minst två gånger per år till styrelsen (september och februari). Till varje styrelsesammanträde kan information om enskilda delar av Verksamhetsplanen kommuniceras: i vd-rapporten eller som en egen punkt på styrelsesammanträdet. Både ansvarig och styrelsen kan initiera behov av extra rapportering av enskilda delar av Verksamhetsplanen.

1.3 Våra intressenter

Vilka är våra intressenter? Utöver invånarna i Göteborgs Stad har vi främst följande intressenter för arbetet:

- politiker,
- offentliga samarbetspartners samt
- privata samarbetspartners.

Våra resultatindikatorer för att följa intressenter – och medarbetare – är:

- Nöjd-Samarbets-Index (NSI).
- Nöjd-Kund-Index (NKI).
- Nöjd-Medarbetar-Index (NMI).
- Styrelsens utvärdering.

2. Affärsplan 2020–2024



En komplett illustration på Affärsplanen finns som bilaga 5.

2.1 Vår inriktning – de globala hållbarhetsmålen



För Älvstranden Utveckling är arbetet med hållbar stadsutveckling tätt sammankopplat med Agenda 2030, FN:s globala mål för hållbar utveckling. De 17 målen och 169 delmålen är den mest ambitiösa agendan för hållbar utveckling någonsin.

Vår verksamhet påverkar alla 17 målen mer eller mindre. Men vi har valt ut fyra mål som kopplar direkt till Vision Älvstaden är särskilt relevanta i vårt utvecklingsarbete.

Mål 10: Minskad ojämlikhet.



Älvstaden ska hela staden.

Älvstaden är ett verktyg för att bidra till att ojämlikheten minskar i Göteborg. Med Älvstaden ska staden helas, både fysiskt och socialt. I Älvstaden ska finnas rum för alla och segregation ska motverkas genom att skapa mötesplatser och erbjuda delaktighet i stadsutvecklingen.

Mål 11: Hållbara samhällen och städer.



Älvstaden ska vara hållbar och öppen för världen.

Älvstaden har en viktig roll av den hållbar utvecklingen av Göteborg. Här ska det byggas bostäder åt drygt 50 000 personer och nästan lika många kontorsplatser.

Mål 13: Bekämpa klimatförändringarna.



Älvstaden ska vara klimatsmart.

Göteborg ska med Älvstaden utvecklas till en grönskande stad vid vattnet, där hållbar livsstil uppmuntras och förnyelsebar energi, klimat-anpassning och biologisk mångfald berikar stadsrummet. Innovativa och hållbara transportlösningar ska möta behovet av effektiva transporter och en attraktiv stadsmiljö ska utvecklas, där klimat-anpassningen ska ses som en drivkraft.

Mål 17: Genomförande och globalt partnerskap.



Samarbete är en förutsättning för att utveckla Älvstaden.

Det är många aktörer som är delaktiga i utvecklingen av Älvstaden. Gränsöverskridande samarbeten mellan offentlig sektor, näringsliv, akademi, civilsamhälle och medborgare är en förutsättning för att utveckla en hållbar Älvstad.

2.2 Vår vision

Vår vision finns formulerad i Vision Älvstaden – en vision som samtliga aktörer i Älvstaden delar. Vi är dock ensamma om att ha visionen inskriven i ägardirektivet.

Kommunfullmäktige antog Vision Älvstaden 2012:

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

Vision Älvstaden utgår från tre strategier: Möta Vattnet, Hela Staden, Stärka Kärnan. Dessa tre strategier utgör styrning för Älvstadens huvudprogram och därmed våra mark-ägarprogram och delprojekt inom Älvstaden.

2.3 Vårt uppdrag

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

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

2.4 Vår ledstjärna

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

- Att bli nationellt ledande inom hållbar stadsutveckling 2024.

2.5 Strategiska femårs mål (2020–2024)

Femårs målen utgör bolagets huvudfokus för att nå Vision Älvstaden utifrån bolagets ägardirektiv.

2.5.1 Uppnå angivna volymer av bostäder, arbetsplatser och social infrastruktur enligt beslutad Färdplan för Älvstaden

Älvstranden Utveckling är ett strategiskt verktyg för staden för att möta behovet av bostäder, arbetsplatser och social infrastruktur. Volymer angivna i Färdplan Älvstaden är även en del av Sverigeförhandlingen, där Göteborg åtagit sig en viss bostadsproduktion som motprestation för statliga investeringar i infrastruktur. Att uppfylla målet kräver en mycket god samverkan mellan stadens organisationer.

Volymer enligt Färdplan Älvstaden version 2019:

Klart till och med 2021	BOSTÄDER antal lgh	Jämförelse angivna volymer 2018	HANDEL yta BTA	Jämförelse angivna volymer 2018	KONTOR yta BTA	Jämförelse angivna volymer 2018	HOTELL antal rum	Jämförelse angivna volymer 2018	ARBETS- PLATSER totalt antal	Jämförelse angivna volymer 2018
Frihamnen	800	1 000	1 500	1 500	9 300	9 300	0	0	400	400
Backaptan	2 220	2 000	21 000	21 000	35 000	2 000	0	0	200	200
Södra Älvstranden	0	650								
Gullbergsvass	0	0								
Lindholmen	1 700	1 700	8 000	8 000	120 000	120 000	700	700	13 000	12 850
	4 720	5 350	30 500	30 500	240 000	240 000	1 540	1 540	20 500	20 350
Klart till och med 2026	BOSTÄDER antal lgh	Jämförelse angivna volymer 2018	HANDEL yta BTA	Jämförelse angivna volymer 2018	KONTOR yta BTA	Jämförelse angivna volymer 2018	HOTELL antal rum	Jämförelse angivna volymer 2018	ARBETS- PLATSER totalt antal	Jämförelse angivna volymer 2018
Frihamnen	3 200	3 200	25 000	25 000	64 000	64 000	300	300	3 500	3 500
Södra Älvstranden	1 600	1 600	35 000	35 000	120 000	120 000	540	540	4 000	4 000
Gullbergsvass	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Lindholmen	2 700	3 000	25 000	25 000	240 000	240 000	700	700	13 000	12 850
Summa	7 500	7 800	85 000	85 000	424 000	424 000	1 540	1 540	20 500	20 350

2.5.1.1 Indikatorer

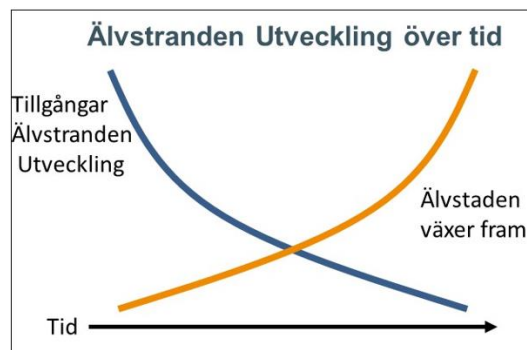
Indikatorer är enligt en ny modell för uppföljning inom Göteborg Stad och i linje med Färdplan Älvstaden. För att säkerställa att vi är på rätt väg följer vi utvecklingen genom följande indikatorer:

- Antal markanvisade bostäder, arbetsplatser samt lokaler för social infrastruktur.
- Antal bostäder; under produktion och färdigställda.
- Antal arbetsplatser; under produktion och färdigställda.
- Antal lokaler med socialinfrastruktur; under produktion och färdigställda (under utveckling).

2.5.1.2 Våra 2020-mål, Verksamhetsplan, för att möta 2024-målet

- Beslutad inriktning för markutveckling av Lindholmen.
- Två start genomförande, varav en enligt särskild ordning.
- 629 bostäder färdigställda (verkligt utfall).
- 1 030 arbetsplatser färdigställda (verkligt utfall).
- Ta fram en portfölj eller markanvisningspaket för samhällsfastigheter.
- Funktionen ”mark och anläggning” på plats.

2.5.2 Säkra stabil ekonomisk utveckling för att skapa långsiktighet och handlingsutrymme



För att kunna genomföra Vision Älvstaden behöver vi planera långsiktigt så att bolagets tillgångar kan göra största möjliga nytta i skapandet av den nya staden. Avgörande blir att lyckas avyttra byggrätter och färdigutvecklade fastigheter vid rätt tillfällen i syfte att få resurserna att räcka till så mycket Älvstad som möjligt.

- Skapa en god, redovisad soliditet.
- Hålla en god vinstmarginal.
- Avyttra färdigutvecklade byggnader och färdigutvecklade byggrätter, vilket finansierar bolaget och skapar framtida samhällsnytta.
- Vara en attraktiv fastighetsägare.

2.5.2.1 Indikatorer

För att säkerställa att vi är på rätt väg följer vi utvecklingen genom följande indikatorer:

- Synlig soliditet, målintervall 10–20 %.
- Belåning i förhållande till marknadsvärde, max 50 %.
- Uthyrningsgrad, mer än 95 %.
- Andel projekt per projektportfölj som levererat inom beslutad budget** (under utveckling)
- Andel projekt som avslutats* enligt ursprunglig tidsplan** inom portfölj hållbar stad (under utveckling).
- Driftnetto (under utveckling).
- Produktivitetmått (under utveckling).

2.5.2.2 Våra 2020-mål, Verksamhetsplan, för att möta 2024-målet

- Beslutad plan för att hantera kajerna på plats inklusive kostnader, resurser och tid.
- Beslut om fastighetsutveckling av del av Plåtverkstaden.
- Ny ekonomistyrningsmodell för projekt implementerat.
- Finansanvisning beslutad.
- Ekonomiska nyckeltal används för målstyrning i fastighetsförvaltningen.

2.5.3 Motverka boendesegregation i nybyggda områden i Älvstaden



Genom att erbjuda olika typer av upplåtelseformer, olika lägenhetsstorlekar i olika prisnivåer så möjliggör vi att fler människor kan efterfråga en bostad i Älvstaden.

Genom en större variation ökar möjligheterna att Älvstaden bidrar till att motverka boendesegregationen.

Vision Älvstaden har som mål att skapa en stad för alla, där just blandningen av bostäder är en viktig faktor. Vision Älvstaden pekar även på att vi bör vara lyhörda för nya sätt att bo, alternativa boendeformer och att Älvstaden ska vara testarena för socialt hållbart boende.

Som markägare är vi ett viktigt verktyg för staden att nå dessa mål i visionen.

2.5.3.1 Indikatorer

För att säkerställa att vi är på rätt väg följer vi utvecklingen genom följande indikatorer:

- Andel markanvisningar med koncept för bostäder som motverkar boendesegregation.
- Andel byggstarter med koncept för att motverka boendesegregationen.
- Andel färdigställda bostäder med koncept för att motverka boendesegregationen.
- Antal aktörer som inspirerats att genomföra ett av bolaget utvecklat koncept på annat område än Älvstaden.

2.5.3.2 Våra 2020-mål, Verksamhetsplan, för att möta 2024-målet

- Bibehålla kravet om differentierade hyror och bibehålla volym i omförhandlingen med Frihamnen-konsortiet.
- Identifiera utmaningar för att sänka trösklarna för eget ägt boende.

2.5.4 Minska utsläpp av växthusgaser från all nybebyggelse och ombyggnad med 50 % i Älvstaden

Bygg- och fastighetssektorn står för cirka 20 % av Sveriges totala utsläpp av växthusgaser. Längre har fokus legat på att minska utsläppen från användningen av våra fastigheter. Men det finns stora klimatvinster att göra genom att se över *alla* utsläppskällor i hela livscykeln av en byggnad, framförallt byggproduktionsskedet.

Älvstranden Utveckling är, utifrån uppdraget att förverkliga Vision Älvstaden och skapa en hållbar stad, ett viktigt verktyg för Göteborg att begränsa utsläppen från den byggda miljön.

Stora delar av bygg- och anläggningsbranschen har samlats i en nationell färdplan för ett klimatneutralt Sverige 2045. Och i Malmö har aktörer i branschen (bygggherrar, arkitekter, banker, materialtillverkare etc.) en ambitiösare färdplan: LFM30. Där är målet att vara klimatneutrala 2030 och att minska utsläppen från all nybebyggelse med 50 % till 2025.



2.5.4.1 Indikatorer

För att säkerställa att vi är på rätt väg följer vi utvecklingen genom följande indikatorer:

- Andel markanvisningar samt bolagets ny- och ombyggnationer* som bidrar till minskade utsläpp av CO₂ per kvm.
- Andel byggstarter av klimatneutrala byggprojekt.
- Andel entreprenadavtal med krav på användning av minst 5 %** återvunnet material.
- Volym byggmaterial via vattenburna transporter till och från bygg- arbetsplatser

* Större ombyggnad, där minst halva byggnaden byggs om.

** 5 % är egentligen en låg siffra, men om man inte arbetat med denna fråga tidigare så har kunniga inom rivningsbranschen (som har god koll på återbrukat material) rekommenderat Älvstranden Utveckling att starta i denna skala för att sedan öka.

2.5.4.2 Våra 2020-mål, Verksamhetsmål, för att möta 2024-målet

- Vidareutveckla hållbarhetsperspektivet i bolagets avtalsarbete inklusive uppföljning.
- Nollmätning av utsläpp för växthusgaser genomförd och åtgärdsplan beslutad.
- Alla nya entreprenadupphandlingar och markanvisningar ska ställa rätt och utmanande miljökrav på material, avfall, rivning och logistik tillsammans med systematisk uppföljning av miljökraven.

2.5.5 Utveckla levande gatuplan för att skapa trygghet och bidra till mångfald i Älvstaden



Vision Älvstaden beskriver hur vi kan skapa förutsättningar för att säkra mångfalden genom att blanda olika typer av verksamheter, med kulturella institutioner, service, mötesplatser, variation i arkitektur och andra uttryck.

Med aktiviteter på dygnets olika timmar skapas trygghet. Genom att aktivt och strategiskt arbeta med levande gatuplan kan Älvstranden Utveckling bidra till social sammanhållning, attraktiva stadskvaliteter och hållbara livsstilar i Älvstaden.

2.5.5.1 Indikatorer

För att säkerställa att vi är på rätt väg följer vi utvecklingen genom följande indikatorer:

- Antal markanvisningar med koncept för levande gatuplan.
- Antal byggstarter för levande gatuplan.
- Antal färdigställda levande gatuplan till 2024.

2.5.5.2 Vårt 2020-mål, Verksamhetsplan, för att möta 2024-målet

- Två projektkoncept för levande gatuplan beslutade.

2.5.6 Övriga mål

2.5.6.1 Indikatorer

- Nöjd-Medarbetar-Index (NMI).
- Hållbart-Medarbetar-Engagemang (HME).
- Antal anställda
- Sjukfrånvaro anställda totalt (%)
- Nöjd-Samarbets-Index (NSI).
- Nöjd-Kund-Index (NKI).
- Styrelsens årliga utvärdering.

2.5.6.2 Våra 2020-mål, Verksamhetsplan, för att möta 2024-målet

- Nöjd-Medarbetar-Index (NMI): 66.
- Hållbart-Medarbetar-Engagemang (HME): 79.
- Nöjd-Samarbets-Index (NSI): nollmätning genomförd samt beslutad åtgärdsplan.
- Nöjd-Kund-Index (NKI): 77.
- Delta i stadens översyn av bolag samt mark- och fastighetsinnehav (Vd).
- Genomlysna verksamheten och definiera åtgärder för att förbättra produktivitet (Vice Vd).
- Införa ett digitalt sammankopplat inköps- och ekonomisystem för bolagets alla delar (Chef Affärstyrning).
- Utredda digital signering (IT-ansvarig).

2.6 Våra fem strategier

2.6.1 Stadsutveckla från idé till hållbar stad med kvalitetssäkrade metoder och modeller

Genom att arbeta enligt utarbetade processer och modeller säkrar vi att bearbeta olika perspektiv med rätt kompetenser, i rätt tid och till en hållbar budget. Detta höjer kvaliteten i det arbete vi gör. Dessutom underlättas återkoppling av lärdomar inför nästa cykel.

Exempel: CityLab (process för hållbar stadsutveckling), XLPM (projektmetodik och projektmodell för att styra och leda projektkomponenter), Konsortiemodellen (samarverkansmodell för exploatering) och Platsbyggnadsprocessen.

2.6.2 Säkra rätt förmåga och kompetens utifrån uppdragets karaktär

Vi behöver bli mer flexibla i vår resurstillsättning. För att lyckas med hållbar stadsutveckling måste vi inför varje deluppdrag säkra att vi tillsätter *rätt förmåga och rätt kompetens utifrån uppdragets karaktär*. Det krävs för att förstå uppdragets komplexitet, för att kunna anta utmaningen på bästa sätt, men även för att säkra kompetensutveckling.

I det långsiktiga bolagsperspektivet gör vi detta genom att:

- *Attrahera* rätt kompetens.
- *Utveckla* rätt kompetens.
- *Behålla* rätt kompetens.

2.6.3 Bedriva flexibel och värdeskapande fastighetsförvaltning

Bredden i vårt fastighetsinnehav är stor och ger utmärkta möjligheter att attrahera en bred kundgrupp, både avseende verksamhet och betalningsförmåga.

Att kunna erbjuda lokaler med olika hyres- och servicenivåer bidrar till en stad med blandade verksamheter och verksamhetsutövare – helt enligt Vision Älvstaden.

En stor del av fastighetsinnehavet är exploateringsfastigheter som någon gång i framtiden står inför detaljplaneläggning och omdaning. Ambitionen ska vara att så länge det är möjligt att behålla befintlig verksamhet och befintliga hyresgäster

För de fastigheter som inte utgör exploateringsfastigheter planeras för värdehöjande utveckling för att nå högsta möjliga marknadspris när försäljning är aktuell.

2.6.4 Affärsmässighet ska genomsyra verksamhetens alla delar

Affärsmässighet handlar främst om att klokt hantera våra resurser i form av tid, pengar och kompetens: inför varje given insats gäller det därför att arbeta för att insatsen i form av tid, pengar och kompetens väger lättare än det värde man skapar.

Fastighetsförvaltningen, konsortiesamarbete och andra samarbetsformer, fastighetstransaktioner, beställarkompetens i upphandlingar och inköp är exempel på delar av verksamheten där affärsmässighet sätter störst avtryck.

Affärsmässighet ställer därför krav på att förstå såväl sin egen roll i bolagets uppdrag som stadens, konsortiets och det egna bolagets drivkrafter.

Lika viktigt är det att alla medarbetare känner ett ansvar för hur det går för bolaget, staden och projektet. Vi agerar inte egennyttigt, utan för verksamhetens bästa.

2.6.5 Vårda och skapa givande relationer med våra viktigaste intressenter

Relationer och samarbete går hand i hand. Det är genom samarbete som vi levererar hållbar stadsutveckling. Genom att arbeta för gemensamma mål och tydligt visa på konsekvenser av olika val så kan vi vårda och skapa givande relationer som tillsammans möjliggör hållbar stadsutveckling.

Vi arbetar årligen med Nöjd-Kund-Index, Nöjd-Samarbets-Index och styrelsens utvärdering för att kontinuerligt och systematiskt förbättra våra relationer.

2.7 Vår värdegrund

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

För att förankra och levandegöra vår värdegrund måste vi vara tydliga. Vi har därför koncentrerat våra värden till ordet **STAD: Samarbeta, Tänka nytt, Ansvara, Driva.**

Den mer fullständiga beskrivningen av värdegrunden utvecklar de olika delarna:

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

Bilaga 1: SWOT-analys 2020

Grön = Nya 2020 Röd = Nya 2020

Internt i organisationen/Älvstranden Utveckling	
<p>Styrning & Kultur: Brist på helhetssyn och tydlig målbild i projektverksamheten skapar prioriteringsproblem.</p> <p>Leverans: Inte full rådgivning över stadens mark i tidigt skede.</p> <p>Leverans: Saknar bra modell för att inkludera små aktörer i stadsutveckling.</p> <p>Leverans: Hög personalomsättning av projektledare.</p> <p>Medarbetare: Brist på kompetens inom affärsmässighet och exploateringsekonomi.</p> <p>Medarbetare: Nyttjar inte alltid rätt kompetens till rätt uppgift.</p> <p>Medarbetare/kultur: Reaktiv (för snabbt agerande) i tidiga skeden.</p>	<p>Styrning & Kultur: Brist på helhetssyn och tydlig målbild i projektverksamheten skapar prioriteringsproblem.</p> <p>Leverans: Inte full rådgivning över stadens mark i tidigt skede.</p> <p>Leverans: Saknar bra modell för att inkludera små aktörer i stadsutveckling.</p> <p>Leverans: Hög personalomsättning av projektledare.</p> <p>Medarbetare: Brist på kompetens inom affärsmässighet och exploateringsekonomi.</p> <p>Medarbetare: Nyttjar inte alltid rätt kompetens till rätt uppgift.</p> <p>Medarbetare/kultur: Reaktiv (för snabbt agerande) i tidiga skeden.</p>
<p>Uppdrag: Att bolaget hanterat genomförandet med hjälp av särskild ordning – det ger rådgivning i leveranserna.</p> <p>Styrning: KF:s beslutade vision, ägardirektiv och Färdplan.</p> <p>Leverans: Centralt markinhav möjliggör stadskvaliteter, samhällsnytta och volym över tid.</p> <p>Leverans: Systematiska och kvalitetssäkrade arbetssätt ger förutsättningar att driva hållbar stadsutveckling.</p> <p>Leverans: Många affärsmöjligheter.</p> <p>Medarbetare: Högkompetenta, motiverade medarbetare med drivkraft att leverera.</p> <p>Ekonomi: Bra kassaflöde tack vare låg vakansgrad och stora transaktioner. Starkt eget kapital.</p> <p>Ekonomi: Stark soliditet.</p>	<p>Styrning: Ineffektiv styrning av Älvstranden.</p> <p>Leverans: Färdplanens tidplaner är avhängda ingående organisationers möjlighet att prioritera.</p> <p>Leverans: Dålig förståelse i staden för genomförandeprocessen.</p> <p>Leverans: Markförhållanden; förorenad mark, geoteknik, uttjänta kajor m.m.</p> <p>Leverans: Resursbrist inom staden och i branschen.</p> <p>Omvärd: Konjunktursvängningar. Orolig fastighetsmarknad.</p> <p>Omvärd: Politiska förändringar lokalt, nationellt och globalt gör att politiska beslut ändras eller uteblir.</p>
<p>Intressenter: Bidra till att stärka samarbetet på alla nivåer i staden och med externa aktörer.</p> <p>Intressenter: Nyttja strategiska innovationsprojekt för att få nationellt genomslag i komplexa frågor och för att möjliggöra Visionen.</p> <p>Styrning: Gemensam modell för styrning och ledning av Älvstradens program (delområden). SLK:s roll i Älvstraden.</p> <p>Leverans: Agera testarena för nya, innovativa lösningar.</p> <p>Medarbetare: En avmattning i branschen kan underlätta rekrytering av rätt kompetens.</p> <p>Ekonomi: Med en marknadsavmattning minskar kostnaderna för entreprenörer och konsulter.</p> <p>Omvärd: Göteborgs starka tillväxt.</p>	<p>Möjligheter</p>
<p>Hot</p>	
<p>Extern i omvärlden</p>	

Bilaga 2: 2020-mål, Verksamhetsplan

Strategiska femårs mål (2020–2024)	2020-mål
<p>Uppnå angivna volymer av bostäder, arbetsplatser och social infrastruktur enligt beslutad Färdplan för Älvstaden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Beslutad inriktning för markutveckling av Lindholmen (Urban designchef). • Två starter av genomförande, varav en enligt särskild ordning (Stadsutvecklingschef). • 629 bostäder färdigställda (verkligt utfall) (Stadsutvecklingschef). • 1 030 arbetsplatser färdigställda (verkligt utfall) (Stadsutvecklingschef). • Ta fram en portfölj eller markanvisningspaket för samhällsfastigheter (Chef Fastighetsutveckling, Chef Urban planering). • Funktionen "mark & anläggning" på plats (Chef mark och anläggning).
<p>Säkra stabil ekonomisk utveckling för att skapa långsiktighet och handlingsutrymme.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Beslutad plan för att hantera kajerna på plats inklusive kostnader, resurser och tid (Chef Mark och anläggning). • Beslut om fastighetsutveckling av del av plåtverkstaden (Chef Fastighet). • Ny ekonomistyrningsmodell för projekt implementerat (Chef projektstyrning). • Finansanvisning beslutad (Finanschef). • Ekonomiska nyckeltal används för målstyrning i fastighetsförvaltningen (Chef Fastighet).
<p>Motverka boendesegregation i nybyggda områden i Älvstaden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bibehålla kravet om differentierade hyror och bibehålla volym i omförhandlingen med Frihamnen-konsortiet (Chef Fastighetsutveckling). • Identifiera utmaningar för att sänka trösklarna för eget ägt boende (Chef Urban planering).
<p>Minska utsläpp av växthusgaser från all nybebyggelse och ombyggnad med 50 % i Älvstaden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vidareutveckla hållbarhetsperspektivet i bolagets avtalsarbete inklusive uppföljning (Chef Fastighetsutveckling, Chef Urban planering). • Nollmätning av utsläpp för växthusgaser genomförd och åtgärdsplan beslutad (Hållbarhetschef). • Alla nya entreprenadupphandlingar och markanvisningar ska ställa rätt och utmanande miljökrav på material, avfall, rivning och logistik tillsammans med systematisk uppföljning av miljökraven (Upphandlingsansvarig, Chef Fastighetsutveckling).
<p>Utveckla levande gatuplan för att skapa trygghet och bidra till mångfald i Älvstaden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Två projekt-koncept för levande gatuplan beslutade (Stadsutvecklingschef).
<p>Övriga bolagsmål.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nöjd-Medarbetar-Index (NMI) 66 (Vice Vd). • Hållbart-Medarbetar-Engagemang (HME) 79 (Vice Vd). • Nöjd-Samarbets-Index (NSI): nollmätning genomförd samt beslutad åtgärdsplan (Kommunikationschef). • Nöjd-Kund-Index (NKI) 77 (Chef Fastighet). • Delta i stadens översyn av bolag samt mark- och fastighetsinnehav (Vice Vd). • Genomlys verksamheten och definiera åtgärder för att förbättra produktivitet (Vice Vd). • Införa ett digitalt sammankopplat inköps- och ekonomisystem för bolagets alla delar (Chef Affärstyrning). • Utredda digital signering (IT-ansvarig).

Bilaga 3: Tabell över Indikatorer

Strategiska femårs mål (2020–2024)	Indikatorer	2018-utfall	2019-prognos
Uppnå angivna volymer av bostäder, arbetsplatser och social infrastruktur enligt beslutad Färdplan för Älvstaden.	<ul style="list-style-type: none"> • Antal markanvisade bostäder, arbetsplatser samt lokaler för social infrastruktur. • Antal bostäder; under produktion och färdigställda. • Antal arbetsplatser; under produktion och färdigställda. • Antal lokaler med social infrastruktur; under produktion och färdigställda. 	<p>0</p> <p>Under produktion: 2 477 (Alla Älvstrandens områden). Färdigställda 580 (Alla Älvstrandens områden).</p> <p>Ej rapporterat.</p> <p>Under utveckling.</p>	<p>1</p> <p>Under produktion: 1 825 (Inom Älvstaden områden). Färdigställda 216 (Inom Älvstaden områden).</p> <p>Under produktion: 5 337 (Inom Älvstaden). Färdigställda 1 030 (Inom Älvstaden).</p> <p>Under utveckling.</p>
Säkra stabil ekonomisk utveckling för att skapa långsiktighet och handlingsutrymme.	<ul style="list-style-type: none"> • Synlig soliditet, målintervall 10–20 %. • Belåning i förhållande till marknadsvärde, max 50 %. • Uthyrningsgrad mer än 95 %. • Andel projekt per projektportfölj som levererat inom beslutad budget • Andel projekt som avslutats enligt ursprunglig tidplan inom portfölj hållbar stad. • Driftnetto. • Produktivitetmått. 	<p>26 %.</p> <p>27%.</p> <p>96 %.</p> <p>Under utveckling.</p> <p>Under utveckling.</p> <p>259 mnkr.</p> <p>Under utveckling.</p>	<p>21 %.</p> <p>30 %.</p> <p>95 %.</p> <p>Under utveckling.</p> <p>Under utveckling.</p> <p>263 mnkr.</p> <p>Under utveckling.</p>
Motverka boendesegregation i nybyggda områden i Älvstaden.	<ul style="list-style-type: none"> • Andel markanvisningar med koncept för bostäder som motverkar boendesegregation. • Antal byggstartar av projekt som utvecklats enligt koncept för att motverka boendesegregationen. 	<p>Ej rapporterat.</p> <p>Ej rapporterat.</p>	<p>0 av 0.</p> <p>0.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Andel färdigställda bostäder enligt koncept som motverkar boendesegregationen. • Antal aktörer som inspirerats att genomföra ett av bolaget utvecklat koncept på annat område än Älvstaden. 	Ej rapporterat. 1 (Botrygg & Örebro).	0 av 216. 1 (Sthlm KF budget & mål 2019).
Minska utsläpp av växthusgaser från all nybebyggelse och ombyggnad med 50 % i Älvstaden.	<ul style="list-style-type: none"> • Andel markanvisningar samt bolagets ny- och ombyggnationer som bidrar till minskade utsläpp av CO₂ per kvm. • Andel byggstarter av klimatneutrala byggprojekt. • Andel entreprenadavtal med krav på användning av minst 5 % återvunnet material. • Volym byggmaterial via vattenburna transporter till och från byggarbetsplatser. 	Ej rapporterat. Ej rapporterat. Ej rapporterat. Ej rapporterat.	0. 0. 0. 0.
Utveckla levande gatuplan för att skapa trygghet och bidra till mångfald i Älvstaden.	<ul style="list-style-type: none"> • Antal markanvisningar med koncept för levande gatuplan. • Antal byggstarter för levande gatuplan. • Antal färdigställda levande gatuplan till 2024. 	Ej rapporterat. Ej rapporterat. Ej rapporterat.	0. 0. 0.
Övriga bolagsmål.	<ul style="list-style-type: none"> • Nöjd-Medarbetar-Index (NMI). • Hållbart-Medarbetar-Engagemang (HME). • Sjukfrånvaro anställda totalt (%). • Antal anställda. • Nöjd-Kund-Index (NKI). • Nöjd-Samarbets-Index (NSI). • Styrelsens utvärdering. 	64. 77. 3,73 %. 101. 74. Ej applicerbar. 4,3 (av 5).	Rapport ej klar. Rapport ej klar. 2,7 %. 101. 77. Nollmätning. Rapport ej klar.

Bilaga 4: KF:s budget 2020

Göteborg Stads budget för 2020 fastställer tre övergripande mål som samtliga nämnder och styrelser ska förhålla sig till. Under dessa tre mål finns flera övergripande verksamhetsmål. Av de 14 övergripande verksamhetsmålen är 5 utpekade att gälla lokalkoncernen generellt. Vi har även valt att prioritera målet om livskvalitet eftersom verksamheten kan påverka utsläppen i stor grad. Även facknämnderna har livskvalitet som utpekat mål. Kommunfullmäktige har även tagit fram specifika mål för lokalkoncernen, nämnder och styrelser.

Övergripande mål	Övergripande verksamhetsmål som tilldelats Lokalkoncernen	Specifika mål från Kommunfullmäktige till Lokalkoncernen eller till samtliga nämnder och styrelser	Verksamhetsnära mål (återfinns i Verksamhetsplanen, Bilaga 2)	Verksamhetsnära indikatorer (återfinns i tabell över indikatorer, Bilaga 3)
Göteborg är en attraktiv storstad där alla ges chansen att forma sina liv och ingen lämnas utanför.	Göteborg präglas av en god samverkan mellan stad, akademi, civilsamhälle och näringsliv.	–	<ul style="list-style-type: none"> Nöjd-Samarbets-Index (NSI): nollmätning genomförd samt beslutad åtgärdsplan (Kommunikationschef). Nöjd-Kund-Index (NKI) 77 (Chef Fastighet). 	<ul style="list-style-type: none"> Nöjd-Samarbets-Index (NSI). Nöjd-Kund-Index (NKI).
	Göteborg är en jämlik stad med gemenskap och tillit.	–	<ul style="list-style-type: none"> Identifiera utmaningar för att sänka trösklarna för eget ägt boende (Chef Urban planering). Bibehålla kravet om differentierade hyror och bibehålla volym i omförhandlingen med Frihamnenkonsortiet (Chef Fastighetsutveckling). Två projektkoncept för levande gatuplan beslutade (Stadsutvecklingschef). 	<ul style="list-style-type: none"> Nöjd-Samarbets-Index (NSI).
Göteborg är en hållbart växande storstad med framtidstro.	Göteborg tar ansvar för kommande generationers livskvalitet.	–	<p><i>Våra 2020-mål för att nå 2024-mål om att halvera utsläppen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Vidareutveckla hållbarhetsperspektivet i bolagets avtalsarbete inklusive uppföljning (Chef Fastighetsutveckling, Chef Urban planering). Nollmätning av utsläpp för växthusgaser genomförd och åtgärdsplan beslutad (Hållbarhetschef). Alla nya entreprenadupphandlingar och markanvisningar ska ställa rätt och utmanande miljökrav på material, avfall, rivning och 	<p><i>Våra indikatorer för att halvera utsläppen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Andel markanvisningar samt bolagets ny- och ombyggnationer som bidrar till minskade utsläpp av CO₂ per kvm. Andel byggstarter av klimatneutrala byggprojekt. Andel entreprenadavtal med krav på användning av minst 5 % återvunnet material.

			<p>logistik tillsammans med systematisk uppföljning av miljökraven (Upphandlingsansvarig, Chef Fastighetsutveckling).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Volym byggmaterial via vattenburna transporter till och från byggarbetsplatser.
	<p>Göteborg byggs attraktivt, tätt och varierat.</p>	<p>–</p>	<p>Våra 2020-mål för att nå 2024-mål om volym enligt Färdplanen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beslutad inriktning för markutveckling av Lindholmen (Urban designchef). • Två starter av genomförande, varav en enligt särskild ordning (Stadsutvecklingschef). • 629 antal bostäder färdigställda (verkligt utfall) (Stadsutvecklingschef). • 1 030 antal arbetsplatser färdigställda (verkligt utfall) (Stadsutvecklingschef). • Ta fram en portfölj eller markanvisningspaket för samhällsfastigheter (Chef Fastighetsutveckling, Chef Urban planering). <p>Våra 2020-mål för att nå 2024-mål om att motverka boendesegregation:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bibehålla kravet om differentierade hyror och bibehålla volym i omförhandlingen med Frihamnenkonsortiet (Chef Fastighetsutveckling). • Identifiera utmaningar för att sänka trösklarna för eget ägt boende (Chef Urban planering). • Två projektkoncept för levande gatuplan beslutade. (Stadsutvecklingschef). <p>Våra 2020-mål för att nå 2024-mål om levande gatuplan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Två projektkoncept för levande gatuplan beslutade. (Stadsutvecklingschef). 	<p>Våra volym-indikatorer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antal markanvisade bostäder, arbetsplatser samt lokaler för social infrastruktur. • Antal bostäder; under produktion och färdigställda. • Antal arbetsplatser; under produktion och färdigställda. • Antal lokaler med social infrastruktur; under produktion och färdigställda. <p>Våra indikatorer för att motverka boendesegregation:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Andel markanvisningar med koncept för bostäder som motverkar boendesegregation. • Antal byggstarter av projekt som utvecklats enligt koncept för att motverka boendesegregationen. • Andel färdigställda bostäder enligt koncept som motverkar boendesegregationen. • Antal aktörer som inspirerats att genomföra ett av bolaget utvecklat koncept på annat område än Älvstaden. <p>Våra indikatorer för levande gatuplan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antal markanvisningar med koncept för levande gatuplan. • Antal byggstarter för levande gatuplan. Antal färdigställda levande gatuplan till 2024.

Göteborg är en storstad med stabil ekonomi och hög tillväxt.	Göteborg har en budget i balans och långsiktigt hållbara finanser.	Staden har långsiktig och kostnadseffektiv förvaltning av special- och strategiska fastigheter.	Ekonomiska nyckeltal används för målstyrning i fastighetsförvaltningen.	Driftnetto.
		Samtliga nämnder och styrelser får i uppdrag att se över möjliga realiseringar av tillgångar i syfte stärka stadens finansiering av kommande års investeringsprojekt.	Delta i stadens översyn av bolag samt mark- och fastighetsinnehav (Vice Vd).	Synlig soliditet, målintervall 10–20 %.
		Samtliga nämnder och styrelser får i uppdrag att sträva efter hög kostnadstäckning på avgiftsbelagda verksamheter, där så är möjligt.	Bolaget har ingen avgiftsbelagd verksamhet.	Ej aktuellt.
		Samtliga nämnder och styrelser får i uppdrag att bedriva ett digitalt effektiviseringsarbete under hela planperioden.	<ul style="list-style-type: none"> Införa ett digitalt sammankopplat inköps- och ekonomisystem för bolagets alla delar (Chef Affärsstyrning). Utreda digital signering (IT-ansvarig). 	Produktivitetsmått – under utveckling.
		Samtliga nämnder och styrelser får i uppdrag att bidra till att minska stadens totala personalvolym, enligt arbetad tid, under mandatperioden.	Genomlys verksamheten och definiera åtgärder för att förbättra produktivitet (Vice Vd).	Antal anställda. Produktivitetsmått – Under utveckling.

		–	<p><i>Våra 2020-mål för att nå 2024-mål om stabil ekonomi:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Beslutad plan för att hantera kajerna på plats inklusive kostnader, resurser och tid (Chef Mark och anläggning). • Beslut om fastighetsutveckling av del av plåtverkstaden (Chef Fastighet). • Ny ekonomistyrningsmodell för projekt implementerat (Chef projektstyrning). • Finansanvisning beslutad (Finanschef). • Ekonomiska nyckeltal används för målstyrning i fastighetsförvaltningen (Chef Fastighet). 	<p><i>Våra indikatorer för stabil ekonomi:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Synlig soliditet, målintervall 10–20 %. • Belåning i förhållande till marknadsvärde, max 50 %. • Uthyrningsgrad mer än 95 %. • Andel projekt per projektportfölj som levererat inom beslutad budget – under utveckling. • Andel projekt som avslutats enligt ursprunglig tidplan inom portfölj hållbar stad. – under utveckling. • Driftnetto – under utveckling. • Produktivitetmått – under utveckling.
	Göteborgs Stad är en attraktiv arbetsgivare med goda arbetsvillkor.	–	<p>NMI: 66.</p> <p>HME: 79.</p> <p>Sjukfrånvaro anställda totalt: Följ nedåtgående trend. Inga nya insatser (HR).</p>	<p>Nöjd-Medarbetar-Index (NMI).</p> <p>Hållbart-Medarbetar-Index (HME).</p> <p>Sjukfrånvaro anställda totalt (%).</p>

Bilaga 5. Kompletterad illustration Affärsplan 2020–2024

