

# Affärsplan 2020 - 2023



**Göteborgs Stads  
Leasing AB**

# Affärsplan 2020-2023 reviderad 2021

Johan Sävhage  
VD  
Göteborgs Stads Leasing AB



2019-10-16

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.

Vi ska helt enkelt ge en internservice i världsklass som motsvarar kundernas förväntningar på kvalitet och effektivitet.

## Inledning

Affärsplanen genomsyras till stor del av kommunfullmäktiges beslut om en fossilfri fordonsflotta 2023, varför vi valt en fyraårshorisont fram till 2023.

Vi är nu inne på andra året och genomför nu den första revideringen av affärsplanen. Det har varit en händelserik tid både hos GSLAB internt och i staden, men framförallt i omvärlden. Vi har därför haft fokus på omvärlden vid denna revision.

Vårt strategiska mål är hållbar tillväxt - att kunna ge god service till en växande stad utan att öka brukandet av resurser. Affärsplanen innefattar fyra områden; ekonomi, kund, verksamhet och medarbetare. Under varje område har vi identifierat ett antal strategier samt pekat ut ett antal aktiviteter som måste genomföras för att nå målen. Upplägget av dessa har förändrats en del till 2021 då vi även digitaliserat uppföljningen av affärsplanen via Stratsys. Att utveckla och effektivisera våra processer är nödvändigt för att bolaget ska ha en fortsatt viktig roll i staden. Att vi har en hög kvalitet i allt vi gör kan tyckas självklart men för att nå framgång behöver vi ha det på agendan, därför har detta en självklar plats i årets revidering av affärsplanen.

Våra kunder, stadens medarbetare, måste delta i utvecklingen och agera medskapare i gemensamma dialogforum, såsom kategoristyrningsarbete. Väl fungerande samarbeten i staden är en av framgångsfaktorerna som identifierats för en framgångsrik affärsplan.

Sist men inte minst kommer ingen utveckling att ske utan våra medarbetares medverkan och tillsammans driver vi processen framåt. Därför är fortsatt fokus på hälsa, självledarskap och kompetensutveckling mycket viktigt för att bolaget ska nå målen.



## Om oss

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.

I uppdraget 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 en långsiktig och hållbar utveckling. Som internbolag är det viktigt att vi har en stabil ekonomi för att kunna utveckla verksamheten, prova nya metoder och delta i testbäddar, 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.

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. I vårt arbete fokuserar vi på miljö, ekonomi och social hållbarhet för att uppnå stadens mål.

## Mål och fokus

Kommunfullmäktiges budget, ägardirektiv samt ägardialogen med Göteborgs Stadshus, tillsammans med bolagets interna möjligheter och omvärldens förutsättningar, utgör basen för hur vi upprättar mål och planer. Bolaget ska ha en strategi och affärsplan som är tydlig för medarbetare och andra intressenter där ägarnas intressen och medborgarna är i fokus.

## Affärsidé och vision

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.*

*Hållbara transporter och investeringar med innovativt fokus för Göteborgs Stad.*

## Våra kärnvärden

Bolagets förhållningsätt är att ha en gemensam syn på hur vi ska arbeta tillsammans för stadens verksamheter.

Vi vet vårt uppdrag och vem vi är till för, vi bryr oss, vi arbetar tillsammans och vi tänker nytt. Det handlar om att möta och se varje individ, kollega som kund. Förhållningsättet är vägledande för vårt agerande i möte med kund och kollega för att bygga förtroende.

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

### TILLSAMMANS

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

## Kunder

Nöjda kunder och kollegor i staden är en förutsättning för vår verksamhet. 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.

## 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.

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



## Hållbarhet och samhällsnytta

### Miljön i ständigt fokus

I det nya förslaget till miljö- och klimatprogram för Göteborgs Stad så föreslås GSL bli ansvarig för en av sju strategier – cirkulär ekonomi. Bolaget har även satt upp egna ambitiösa miljömål som till exempel att nå totalt 800 elbilar till 2023.

Vi är miljödiplomerade och har infört ett miljöledningssystem i enlighet med kraven i svensk miljöbas. Bolagets tjänster och produkter fokuserar alltid på miljösmarta lösningar som samtidigt ska vara kostnadseffektiva för stadens verksamheter och indirekt också för stadens medborgare.

### Socialt engagemang

Bolaget bidrar till en jämlik stad genom att vara en integrationsarbetsplats. Detta innebär att personer erbjuds praktikplats för att underlätta för återgång i arbete eller inträde på arbetsmarknaden.

### Ytterligare samhällsnytta

Vårt arbete ska utföras på ett kostnadseffektivt sätt och med hög kvalitet - då frigörs resurser för vård, skola och omsorg. Bolaget är en del av stadens beredskapsplan, vilket 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

#### Digitalisering är viktig för att kunna möta framtidens förväntningar

Digitaliseringen i samhället ändrar på ett genomgripande sätt förutsättningarna för privatliv, näringsliv och offentlig sektor. Privatpersoners och företagens förväntningar på offentliga verksamheter ökar och digitaliseringen har blivit ett av de viktigaste verktygen för fortsatt utveckling och effektivisering av den offentliga sektorn. Vi behöver förändra vårt sätt att arbeta, annars kommer vi inte räkna till för att möta behovet i samhället. Vi är helt enkelt för få i arbetsför ålder. Många av Sveriges kommuner befinner sig också i ett ansträngt ekonomiskt läge och digitaliseringen kan hjälpa till att förändra strukturer, beteenden och arbetssätt som kan bidra till att möta välfärdens utmaningar. Både medarbetare och chefer behöver hitta nya sätt att arbeta med stöd av digital teknik, och det ställer krav på delaktighet, digital kompetens och ledarskap.

#### *Covid – 19 accelererar den digitala omställningen*

Utbrottet av Corona pandemin har gjort att den digitala utvecklingen nu tagit ett stort språng framåt. Distansundervisning, digitala möten, matinköp online och hemmet som det nya kontoret har blivit det nya normala. Detta har inneburit att vi på kort tid växlat upp vår förmåga att hålla resfria möten, hålla och delta i webinarier och digitala utbildningar. Vi kan tydligt se att utvecklingen i en digital era handlar om förändrade beteenden. Den digitala tekniken har funnits länge men Corona pandemin har tvingat till en beteendeförändring till ett mer digitalt arbetssätt. Nu ser vi att digitala möten fungerar bra och att vi sparar mycket tid på att slippa att förflytta oss och vi blir mer effektiva.

#### Delningsekonomin/mobilitetstjänster

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

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, varför fler och fler kommuner samordnar 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 på sikt att 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 och utvecklingen går via hybridlösningar mot full elektrifiering.

Fordonstillverkarna satsar nu allt på elbilsutveckling. Ännu saknas en tydlig samstämmighet bland fordonstillverkarna kring vilka teknologier som kommer att dominera i framtiden. En del tillverkare tror att elbilarna kommer drivas av batterier, medan andra starkt tror på bränsleceller (som drivs av vätgas). I dag är utbudet av vätgasbilar mycket litet och de är relativt dyra, men 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 tjänst förutspås bli ett alternativ till ägande och företag skapar nya innovativa affärs- och servicemodeller där de flyttar sig från fordon som äganderätt till service- baserad 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 leasade 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 hög servicegrad och säkerhet samt till en kostnad som är upp till 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, vilket 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.



Under 2021 förväntas en EU-förordning träda i kraft, 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 vid arbete med ett fordon för att kunna komma åt teknisk information kring bilens stöldskydd, trafiksäkerhetsystem, motorstyrning med mera. 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 maskiner

En omställning till elektrifiering och digitalisering av maskiner inom olika storleksklasser pågår för att skapa bättre förutsättningar för minskade fossila utsläpp. Allt flera fabriker har modeller som godkänner även HVO100 som drivmedel som ersättning för diesel. En central komponent är en gemensam digital infrastruktur för hantering av data som inhämtas från maskiner och sensorer. Tillsammans med en god verksamhetsplanering möjliggör detta en optimerad övergång till behovsstyrda insatser med rätt dimensionering av antalet maskiner och val av maskintyper.

Det som driver utvecklingen framåt är kundkrav tillsammans med förnyade EU-direktiv och nationella bestämmelser. Efterfrågan från kunderna driver dock inte alltid utvecklingen framåt i snabbast möjliga takt, då kunderna inte alltid är medvetna om vad som är möjligt rent tekniskt för tillverkarna. Här är en kontinuerlig dialog och kunskapsinhämtning med och från den tillverkande industrin och säljande branschen viktig. Samarbeten mellan regioner, kommuner och verksamheter i kontakt med privata aktörer, i till exempel projektform, är ett viktigt led i strävan att snabba på utvecklingen ytterligare.

## 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 vara en väg framåt.

### Kraven på fossilfrihet och minskade utsläpp skärps

Behovet av att minska utsläppen av växthusgaser är alltjämt 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 och jämställdhet, minskade ekonomiska klyftor och ett transportsystem för alla. Detta påverkar och ställer nya krav på såväl samhällsplanering som teknik- och tjänsteutveckling. Även här måste alternativ till biltransporter spela en viktig roll.

## Trender inom finansiell leasing

Kravet på effektivisering inom de finansiella processerna medför betydande processförändringar i takt med att de utvecklas och digitaliseringen ökar ytterligare.

Den finansiella leasingprocessen är redan i nuläget långt fram i digitaliseringsarbetet men det finns arbetsflöden som kräver en manuell hantering. Genom digitalisering kan även interaktionen med kunden förbättras genom att kunna erbjuda en högre grad av självservice. Kundens medverkan genom uppdatering av leasingregister 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.

För att kunna arbeta utifrån ett hållbart livscykelperspektiv förutsätts att vi arbetar cirkulärt med verk-samhetens interna processer, genom att nyttja digitaliseringens möjligheter och därmed kunna driva organisationen framåt utifrån ett hållbarhetsperspektiv. 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. Därefter rekonditioneras eller renoveras produkterna och livstidscykeln förlängs vilket ger miljömässiga vinster.

# INBLICK

## Framtiden är våra medarbetare och stadens verksamheter - i samverkan

### Förväntad ekonomisk utveckling



#### Omvärlden

Ur såväl svensk som internationell synvinkel har år 2020 varit ett mycket exceptionellt år på grund av Coronapandemin. En relativt gynnsam konjunkturutveckling vid ingången av året förbyttes snabbt till en ekonomi i fritt fall med nedstängningar av hela samhällen. Den ekonomiska politiken gör vad den kan för att stötta en återhämtning men osäkerheten om framtiden kommer att kvarstå så länge som pandemin fortgår.

Under sommaren minskade smittspridningen och läget började se ljusare ut och de konjunkturrapporter som kom i augusti visade en faktiskt återhämtning efter vårens kollaps. Under hösten har ju dock smittspridningen ökat kraftigt igen och vi ser återigen kraftiga restriktioner i hela världen vilket kommer att påverka den ekonomiska aktiviteten i samhället. Osäkerheten i konjunkturläget är därför mycket stor och vi vet i dagsläget inte när vi kan förvänta oss en vändning. Denna kommer troligen inte att inträffa förrän det finns ett godkänt vaccin på plats och smittspridningen börjar avta kraftigt, det dröjer nog minst till sommaren 2021.

När detta orosmoln är eliminerat så skall den ekonomiska återhämtningen börja och vi kan därför inte räkna med att världsökonomi är tillbaka i ett mer normalt läge förrän 2022. Som det sett ut hittills har dock den svenska ekonomin klarat sig bättre än förväntat även om BNP blir negativ under 2020 och arbetslösheten har ökat. Detta kommer naturligtvis också att påverka kommunerna negativt genom lägre kommunalskatter och ökade kostnader för sociala insatser. Som internbolag så återfinns alla våra kunder inom den kommunala sektorn och vi kan därför räkna med en viss återhållsamhet under de närmaste åren.

Inom den operationella leasingverksamheten med fordon och maskiner märks en utveckling mot att kunderna försöker optimera sin fordonsflotta så mycket som möjlig, vilket vi bedömer kommer fortsätta på sikt och resulterar i en något mindre fordonsflotta. Enligt stadens mål om en fossilfri fordonsflotta 2023 behöver många av stadens fordon fasas ut och med tanke på att fossilfria fordon ofta är dyrare i inköp medför detta att användandet behöver vara så optimalt som möjligt för att inte kostnaderna skall öka för mycket. Detta medför ett färre antal fordon och en lägre investeringsvolym i antal fordon räknat. Bolaget arbetar även med effektiviseringar inom stadens maskinpark, vilket troligen kommer att öka investeringsvolymen för bolaget då många av de investeringar som gjorts ute i stadens olika verksamheter i framtiden kommer att skötas av GSLAB. Totalt sett kommer en bättre samordning att innebära färre antal maskiner inom staden.

Inom den operationella leasingverksamheten har bolaget arbetat med att sänka priserna under ett antal år. Inför 2021 kommer inte heller några prisökningar att göras, men då inflationen medför högre priser på de fordon och maskiner som vi köper in kan detta betyda att hyreskostnaderna ökar något. Optimeringen av stadens fordonsflotta medför att omsättningen uppvisar en mycket blygsam ökning under perioden och en sjunkande vinstmarginal. Bolagets vinstmarginal före skatt beräknas hamna mellan 2 och 3 procentenheter vilket är en acceptabel nivå för en långsiktigt hållbar utveckling.

Den finansiella leasingverksamheten har under 2020 haft en hög investeringsvolym vilket medfört en ökad leasingstock. Under de närmaste åren räknar vi därför inte med någon större förändring av uthyrningsvolymen. Då staden växer kommer det dock att finnas ett behov att investera i utrustning för verksamheterna samtidigt som det finns en viss inflation vilket



gör att volymen sakta kommer att öka. Bolaget har också sett över prisbilden inom de olika kategorierna vilket medför att vi sänker marginalen på "Klient som tjänst" då denna produkt nu är automatiserad i väldigt hög grad. Vi har också i vår strävan att vara ett miljömedvetet företag lagt en låg marginal på återbruk av möbler, så kallad "redesign", för att ge våra kunder ett incitament att återbruka befintlig utrustning framför att köpa nytt.

Spårvagnsaffären med Västtrafik kommer sakta att avvecklas fram till år 2035 då de sista avtalen går ut. Eventuellt kommer bolaget att få ta hand om en planerad revision av spårvagnsmodellen M31 vilket kan ge en liten ökad volym under perioden. Detta är dock inget som är beslutat ännu. Rent finansiellt medför minskningen av spårvagnsvolymen att bolagets överavskrivningar minskar, vilket ger en högre nettovinst som bolaget behöver betala som koncernbidrag till Stadshus AB. Då bolaget inte kommer att ha ett kassaflöde som kan generera så stora överskott leder detta till en högre belåning och ökade räntekostnader på sikt. En del i bolagets goda resultat är den höga självfinansieringsgraden vilket gör att marginalen kan hållas låg för våra kunder, något som blir svårare ju högre belånade vi är.

Sammanfattningsvis görs därför bedömningen att bolagets totala leasingstock kommer att vara relativt oförändrad under perioden och förändras väldigt lite jämfört 2020.

## Förutsättningar

Vid framtagandet av flerårsplanerna har vi räknat med en inflation på mellan 1 och 2 procent per år, i enlighet med KLI:s senaste konjunkturrapport och en räntenivå som ökar med omkring 0,5 procent från och med våren 2022. Löneökningarna prognosticeras till 1,5 procent per år och lönebikostnaderna är oförändrade under hela perioden. Uppdraget att minska personalvolymen under innevarande mandatperiod kommer med hjälp av att pensionsavgångar ej ersätts men också förväntas digitaliseringsarbetet kunna ge sådana effekter över tid. Nya uppdrag kommer dock att medföra ett ökat antal anställda totalt sett men personalkostnaderna i förhållande till bolagets omsättning beräknas bli oförändrat eller minskande. 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 förändring av obeskattade reserver kommer soliditeten att minska till strax över 30 procent. Reporäntan beräknas vara oförändrad under hela perioden med en ökning på en kvarts procentenhet vid årsskiftet 2023/2024.

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 cirka 200 mkr fram till 2024. De realiseringar av tillgångar som bolaget kan påverka är att minska stadens och den egna fordonsflottan. Detta kommer att ske succesivt fram till 2024.

## Målsättningar och fokusområden

Göteborgs stad satsar på hållbar utveckling vilket kräver att miljöfrågor integreras i alla verksamheter. Genom att GSLAB håller hög kvalitet på tjänster och produkter och levererar dessa kostnadseffektivt så frigörs resurser till stadens kärnverksamhet. Nedan beskriver vi bolagets strategiska mål samt målsättningar och fokusområden fram till 2023.

### Strategiskt mål - hållbar tillväxt

Genom smarta 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, för att minska stadens fordons- och skadekostnader.

Vi ska utveckla våra arbetsätt 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 miljömarta alternativet oavsett om det gäller fordon eller andra investeringar. För GSLAB är detta hållbar tillväxt.

## Vår väg mot visionen

Under 2019 tog Kommunfullmäktige ett beslut om att stadens fordonsflotta ska vara fossilfri 2023. Under 2020 togs beslut om att GSLAB ska ansvara för att samordna stadens maskiner och verka för att denna flotta blir fossilfri. Dessutom blev det också beslutat att vi ska ansvara för återbrukssajten av möbler, TAGE.

Till 2021, i den nya Klimat- och Miljöplanen som Miljöförvaltningen arbetat fram, är det föreslaget att vi ska vara ansvariga för att driva strategin cirkulär ekonomi inom Göteborgs Stad. Detta är ytterligare ett led i vår väg mot ett hållbart Göteborg.

## Kvalitet i alla led

För att kunna uppnå en internservice i världsklass så behöver vi hålla kvalitet i alla moment och processer. Från att ta emot en beställning av en frakt, service eller ett avtal till att denna blivit utförd och vi vet att kunden är nöjd, både med pris och utförande. Vi ska vara stolta med den service vi levererar till staden och vara medvetna om att vi kan alltid göra saker lite bättre och/eller på ett annat sätt. Därför kommer vi under 2021 undersöka om ett kvalitetsledningssystem kan bidra till att höja kvaliteten i vår leverans.

## 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 8 5% 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.

## Fossilfri Maskinpark 2025/2030

I arbetet med kategoristyrning av maskiner under 2020 har stadens verksamheter enats om ett nytt mål, en fossilfri maskinpark 2025/2030, samtidigt som kostnaderna ska minska för denna kategori. Fossilfri maskinpark syftar till att stadens egna maskiner ska drivas av hållbara alternativ såsom el/batteri, gas eller HVO100. År 2025 ska de motordrivna småmaskinerna vara fossilfria medan övriga delkategorier ska vara fossilfria år 2030. Lägre totalkostnad för maskiner och maskinhantering innebär att staden ämnas reducera totalkostnaden för maskinparken, vilket omfattar nyanskaffningskostnader, underhåll, service och reparation, skade- och försäkringskostnader.

Andra mål som har tagits fram under kategoristyrningsarbetet är förbättrad arbetsmiljö för användarna, minskad maskinpark samt satsning på innovation inom området. Förbättra arbetsmiljön syftar till att öka andelen ergonomiska arbetsmaskiner i maskinparken. Detta minskar risken för arbetsskador och medför att staden ses som en attraktiv arbetsgivare.

Minskad maskinparken omfattar en optimering av maskinparken och dimensionering efter stadens befintliga behov genom styrning och kontroll. Därtill stärkt samverkan mellan stadens verksamheter, förbättrat arbete med underhåll, service och reparation samt ny teknologi som möjliggör effektivt nyttjande av maskinparken. Främja innovation syftar till att främja innovativa idéer kopplat till nya teknologier och arbetssätt som bland annat möjliggör fossilfrihet.

I den kategoriplan som arbetats fram finns även där ett antal projekt som kommer att bedrivas under de kommande åren. Måluppfyllnad är beroende på hur stadens verksamheter kan tillsätta nödvändiga resurser och genomföra utbyte av fossila arbetsmaskiner och arbetsfordon till fossilfria alternativ.

## Digitalisering

Implementeringen av det leasingssystem (driftstart september) som upphandlades under 2020 kommer att föra med sig många fördelar. Högre kvalitet, högre kundnöjdhet, minskad administration och framförallt en högre säkerhet. Ett gemensamt system för både finansiell och operationell leasing kommer att ge möjligheter till nya arbetssätt. Därför är det ett självklart fokusområde för 2021.

## Cirkulär ekonomi

Det är en självklarhet att Göteborgs Stad har en hållbar tillväxt och nu får vi möjligheten att arbeta för detta på flera plan. En förutsättning för att arbetet ska kunna fortgå är att kommunfullmäktige beslutar enligt Miljöförvaltningens förslag, att GSLAB blir ansvariga för strategin cirkulär ekonomi. Arbetet har till viss del påbörjats genom vårt arbete med exempelvis mobilitet och recirkulering av möbler, men vi har mycket mer att ge. När vi kan arbeta fullt ut mot strategin ges vi möjligheter att minska miljöbelastningen och i slutändan även kostnaderna för Göteborgs Stad.

## Göteborgs Stads budget 2021

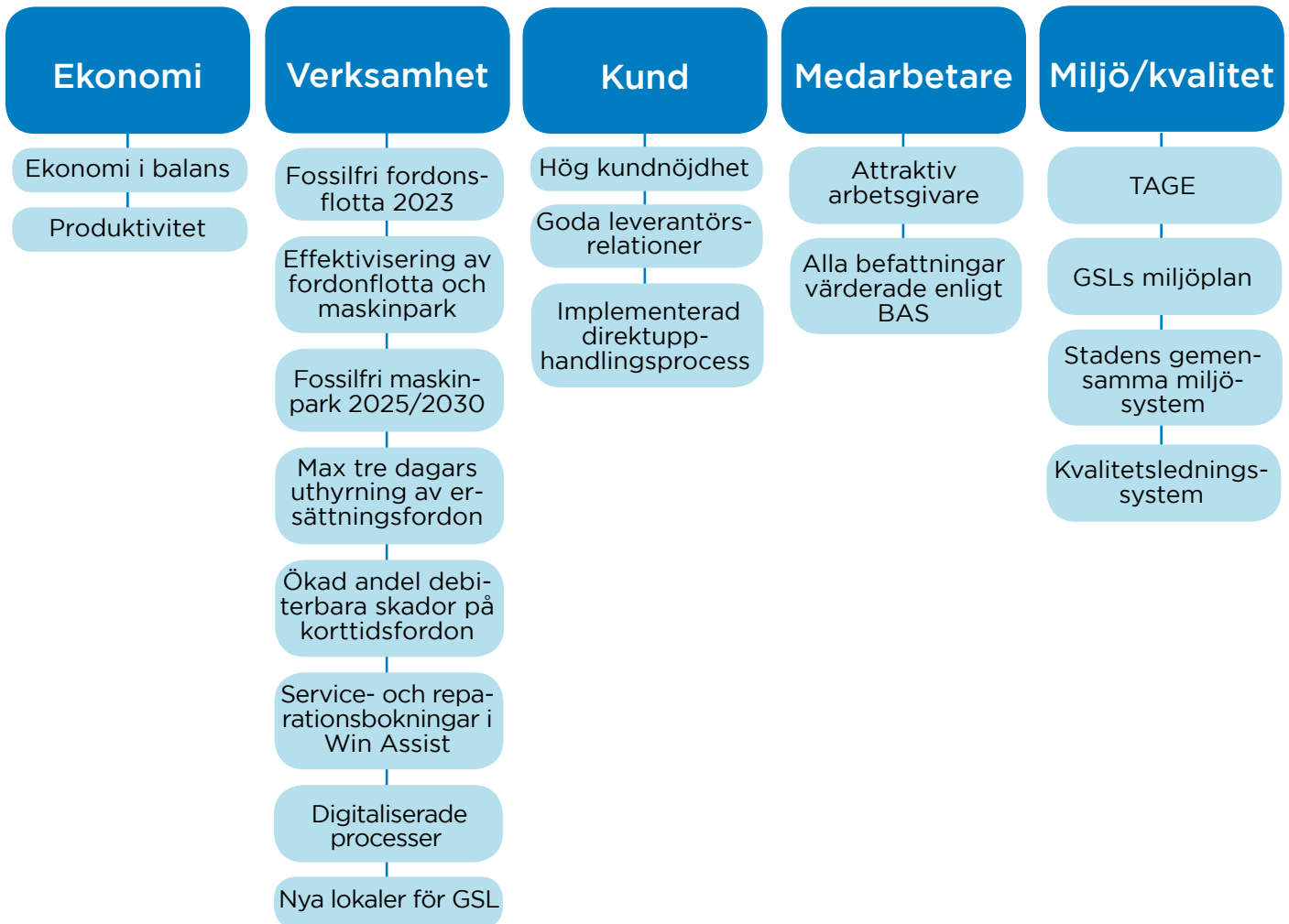
I affärsplanen har vi vägt in de verksamhetsmål och indikatorer av särskild vikt som givit oss i budgeten för 2021. Några av målen når bolaget redan medan andra behöver vi arbeta med. Vissa mål kan vi inte påverka utfallet av helt själva men verksamheten ska planeras så att vi tillsammans med hela staden ändå uppnår detta. Målen och indikatorerna är inarbetade i affärsplanen för att vara en del av den dagliga verksamheten.

Övergripande verksamhetsmål	Indikator	Specifikation	2021	2022	2023	2030
1.4 Göteborg präglas av en god samverkan mellan stad, akademi, civilsamhälle och näringsliv	1.4.2 Svenskt näringslivs mätning omlokalt företagsklimat	Sammanfattat omdöme	200	150	125	50
1.6 Göteborg är en jämlik stad med gemenskap och tillit	1.6.1 Invånare 16-84 år med avsaknad tillit till andra	Andel (%)	27	26	25	20
	1.6.2 SCB:s medborgarundersökning	Nöjd-Inflytande-Index(NII)	36	37	38	50
2.1 Göteborg tar ansvar för kommande generationers livskvalitet	2.1.3 Utsläpp till luft av växthusgaser totalt	Ton CO2-ekvivalenter/inv	3,4	3,2	3,0	1,4
3.1 Göteborg har en budget i balans och långsiktigt hållbara finanser	3.1.5 Staden ska ha en god ekonomisk hushållning i verksamheten	se stadens budget	Enligt ärendet	Enligt ärendet	Enligt ärendet	
3.3 Göteborg är en attraktiv arbetsgivare med goda arbetsvillkor	3.3.1 Medarbetaren-gagemang (HME) i kommunen	Totalindex	80	81	81	85
	3.3.2 Sjukfrånvaro kommunalt anställda totalt	Andel (%)	8,2	8,1	8,0	7,0

# 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 med aktiviteter som syftar till att bidra till att målen nås.



## 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

Det måste vara tydligt för alla medarbetare att verksamheten ska vara kostnadseffektiv och leverera en hög service med så liten klimatpåverkan som möjligt för att frigöra resurser till vård, skola och omsorg. Att alla medarbetare är involverade i våra mål och 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.



