

Styrelsehandling 9
Älvstranden Utveckling AB
Norra Älvstranden Utveckling AB
Södra Älvstranden Utveckling AB
Dnr 0566/21
2021-11-22
Handläggare:
Sara Anderberg, Chef Strategisk verksamhetsstyrning

Beslutsärende – Affärs- och Verksamhetsplan 2022

Förslag till beslut

- Styrelsen för Älvstranden Utveckling AB godkänner Affärs- och Verksamhetsplanen för 2022.

Sammanfattning

Vår affärsplan är flerårig och gäller för 2020–2024. Styrelsen antog Affärsplanen i november 2019 med utgångspunkt från vårt ägardirektiv, det vill säga vårt uppdrag.

Affärsplanen 2020–2024, har fem strategiska 5-års mål och fem strategier. 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 kommande år – de återfinns i Verksamhetsplanen.

Sedan 2020 har kommunfullmäktige och kommunstyrelsen initierat flera utredningar och tagit beslut som alla mer eller mindre påverkar bolagets framtida roll och möjligheter:

- ”Redovisning av utredningsuppdrag om hur verksamheten vid Älvstranden Utveckling AB kan avvecklas” (dnr 0108/20.)
- ”Redovisning av uppdraget att uppdatera den tidigare utredningen av stadens organisation inom stadsutvecklingsområdet” (dnr 1507/20.)
- ”Ekonomisk åtgärdsplan för Älvstaden” (dnr 0156/21.)

Under 2022 kommer Älvstranden Utveckling verka för att vara ett fastighetsbolag med en geografisk begränsning med fokus på genomförande och att skapa ett positivt ekonomiskt resultat i kärnaffärer, dvs hållbar markutveckling och fastighetsförvaltning, på kort och lång sikt.

Kort sagt: skapa affärsmässig samhällsnytta. För att få ökad framdrift kommer vi därför att göra en förflyttning:

Gå från:	Till fokus på:
”Ett med staden”	→ ”Ett med bolagets uppdrag”
Fokus administrera rätt	→ Fokus på rätt affär
Organisation	→ Teamkänsla
Omständlig	→ Smidig

Bolagets ledstjärna utgår inför 2022 med anledning av att ett reviderat ägardirektiv förväntas beslutas 2022 samt att det sker en översyn inom Göteborgs Stad var stadsutveckling bedrivs:

- Att bli nationellt ledande inom hållbar stadsutveckling 2024.

Med utgångspunkt från ovan så kommer fokus vara på tre av de fem strategiska målen i Affärsplanen 2020–2024 under 2022:

- Mål 1: Säkra stabil ekonomisk utveckling för att skapa långsiktighet och handlingsutrymme.
- Mål 2: Uppnå volym av bostäder, arbetsplatser och social infrastruktur enligt inrapporterade prognoser för Älvstaden.
- Mål 3: Minska utsläpp av växthusgaser från all nybebyggelse och ombyggnad med 50 % i Älvstaden.

KF:s budget 2022

Göteborg Stads budget för 2022 fastställer uppdrag som samtliga nämnder och styrelser ska förhålla sig till. Kommunfullmäktiges budget och mål innehåller 15 övergripande verksamhetsmålen varav 5 är utpekade att gälla lokalkoncernen. Kommunfullmäktige har även tagit fram specifika mål för verksamheten. Affärs- och Verksamhetsplanen beskriver stadens mål kontra våra verksamhetsnära mål och indikatorer.

Uppdrag från kommunfullmäktiges budget och mål till verksamheten

- Uppdrag att i samverkan med park- och natur och andra berörda nämnder och styrelser utveckla Frihamnen som en mötesplats inför stadens jubileumsfirande år 2023.
- Uppdrag till samtliga nämnder och styrelser att genomföra ett långsiktigt strategiskt effektiviseringsarbete för att frigöra resurser inom staden.
- Uppdrag till samtliga nämnder och styrelser att tillgängliggöra lokaler till valnämnden för att säkerställa vallokaler.

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 2022.

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 ”halvera utsläpp av växthusgaser från all nybebyggelse och ombyggnad i Älvstaden”. Här finns flera mål för 2022.

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 inga prioriterade mål för 2022 på bolagsnivå däremot arbetas det mot dessa mål i flera av bolagets pågående projekt.

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 2022.

Affärs- och Verksamhetsplan 2022–2024

Version 1.0

2021-11-22

Handläggare: Sara Anderberg, Chef Strategisk verksamhetsstyrning

Diarienummer 0566/21.

1	Affärs- och Verksamhetsplan 2022	3
1.1	Bolagets historia och uppdrag i korthet	4
1.2	Vår finansiering	4
1.3	Våra intressenter	4
2	Affärsplan 2020–2024, men fokuserad för 2022	5
2.1	Vår inriktning – de globala hållbarhetsmålen	5
2.2	Vår vision	6
2.3	Vårt uppdrag	7
3	Strategiska 5-års mål (2020–2024)	7
3.1	Prioriterat 2022: Säkra stabil ekonomisk utveckling för att skapa långsiktighet och handlingsutrymme	7
3.2	Våra 2022-mål för att möta 2024-målet om att uppnå stabil ekonomi	9
3.3	Våra fem strategier	15
3.4	Vår värdegrund	17
4	Bilaga 1: SWOT-analys 2022	18
5	Bilaga 2: Affärsplan fokus 2022	19
6	Bilaga 3: Ursprunglig affärsplan 2020–2024	20
7	Bilaga 4: 2022-mål, Verksamhetsplan	21
8	Bilaga 5: Tabell över Indikatorer	23
9	Bilaga 6: KF:s budget 2022	25
10	Bilaga 7: Arbetsgång för Affärs- och Verksamhetsplanen	28

1 Affärs- och Verksamhetsplan 2022

Vår affärsplan är flerårig och gäller för 2020–2024. Styrelsen antog Affärsplanen i november 2019 med utgångspunkt från vårt ägardirektiv, det vill säga vårt uppdrag.

Affärsplanen 2020–2024, har fem strategiska 5-årsmål och fem strategier. Varje enskild strategi kan verka för att nå fler än ett mål.

De strategiska 5-årsmålen är sedan nedbrutna till mer konkreta mål för kommande år – de återfinns i Verksamhetsplanen.

Sedan 2020 har Kommunfullmäktige och Kommunstyrelsen initierat flera utredningar och tagit beslut som alla mer eller mindre påverkar bolagets framtida roll och möjligheter:

- ”Redovisning av utredningsuppdrag om hur verksamheten vid Älvstranden Utveckling AB kan avvecklas” (dnr 0108/20.)
- ”Redovisning av uppdraget att uppdatera den tidigare utredningen av stadens organisation inom stadsutvecklingsområdet” (dnr 1507/20.)
- ”Ekonomisk åtgärdsplan för Älvstaden” (dnr 0156/21.)

Under 2022 kommer Älvstranden Utveckling verka för att vara ett fastighetsbolag med en geografisk begränsning med fokus på genomförande och att skapa ett positivt ekonomiskt resultat i kärnaffärer, dvs hållbar markutveckling och förvaltning, på kort och lång sikt.

Kort sagt: skapa affärsmässig samhällsnytta. För att få ökad framdrift kommer vi därför att göra en förflyttning:

Gå från:	Till fokus på:
”Ett med staden”	→ ”Ett med bolagets uppdrag”
Fokus administrera rätt	→ Fokus på rätt affär
Organisation	→ Teamkänsla
Omständlig	→ Smidig

Bolagets ledstjärna utgår inför 2022 med anledning av att ett reviderat ägardirektiv förväntas beslutas 2022 samt att det sker en översyn inom Göteborgs Stad var stadsutveckling bedrivs:

- Att bli nationellt ledande inom hållbar stadsutveckling 2024.

Med utgångspunkt från ovan, samt att vi närmar sig den nedre gränsen för soliditet 12 %, så kommer fokus att vara på tre av de fem strategiska målen i Affärsplanen 2020–2024 under 2022:

- Mål 1: Säkra stabil ekonomisk utveckling för att skapa långsiktighet och handlingsutrymme.
- Mål 2: Uppnå volym av bostäder, arbetsplatser och social infrastruktur enligt inrapporterade prognoser för Älvstaden.
- Mål 3: Minska utsläpp av växthusgaser från all nybebyggelse och ombyggnad med 50 % i Älvstaden.

1.1 Bolagets historia och uppdrag i korthet

De första delarna av Norra Älvstranden tillfördes bolaget 1996 när Göteborgs Stad köpte aktierna i Eriksbergs Förvaltnings AB för en krona av statliga Stattum. Samtidigt fick bolaget ett tillskott på 100 miljoner kronor. Syftet med köpet var att skapa attraktionskraft för företagsetableringar och bosättning i området för att därigenom skapa stor framtida ekonomisk och kvalitativ betydelse för Göteborg och regionen.

För att kunna ta ett helhetsgrepp om Norra och Södra Älvstranden överförde staden successivt utvecklingsbar mark i området till Älvstranden Utveckling. En internaffär genomfördes där 1,6 miljard kronor i upparbetade värden överfördes från Norra Älvstranden AB till Göteborgs Stad. Överföringen innebar att staden kunde minska sin lånebelastning med motsvarande belopp. Älvstranden Utveckling AB fick ta upp lån för förvärv av fastigheter från Norra Älvstranden AB.

Bolaget fick 2013 ett förtydligat uppdrag att förverkliga Vision Älvstaden – fastställd av Kommunfullmäktige. Bolaget ska fortsatt förvärva, uppföra, förvalta och avyttra fastigheter och byggnader samt kunna ta risker och verka både som utvecklare/exploatör och byggherre. Älvstranden Utveckling ska inte vara långsiktig fastighetsägare.

1.2 Vår finansiering

Vi ska säkerställa en stabil ekonomisk utveckling för att skapa ett ekonomiskt handlingsutrymme som möjliggör investeringar i stadsutveckling.

Finansieringen av bolagets verksamhet sker genom fastighetsförvaltning samt vinster från försäljning av byggrätter och färdigutvecklade förvaltningsfastigheter. Ågardirektivet anger vidare att bolaget, under varje given 5-årsperiod, ska ha en genomsnittlig soliditet mellan 10 och 20 %. Vi ska eftersträva att bolagets samlade ekonomiska resultat för exploateringsfasen av respektive delområde inom Älvstaden visar ett positivt resultat.

1.3 Våra intressenter

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

- 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, men fokuserad för 2022



I Bilaga 2 finns ”Fokus affärsplan 2022.”

I Bilaga 3 finns ”Ursprunglig affärsplan 2020–2024.”

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 hittills.

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



2.1.1 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.

2.1.2 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.

2.1.3 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, klimatanpassning och biologisk mångfald berikar stadsrummet. Innovativa och hållbara transportlösningar ska möta behovet av effektiva transporter och en attraktiv stadsmiljö ska utvecklas, där klimatanpassningen ska ses som en drivkraft.

2.1.4 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 2012 Vision Älvstaden:

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

Vision Älvstaden utgår från tre strategier: 1) Möta Vattnet, 2) Hela Staden, 3) Stärka Kärnan. Dessa tre strategier utgör styrning för Älvstadens huvudprogram och därmed våra markägarprogram och delprojekt inom Älvstaden.

2.3 Vårt uppdrag

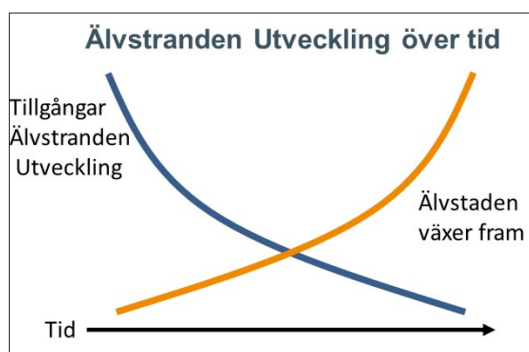
Vårt uppdrag på Älvstranden Utveckling tar sin utgångspunkt i genomförandeperspektivet och beskrivs i sin helhet i Ägardirektivet. Kommunfullmäktige antog den senaste versionen 2020-09-10. Uppdraget i korthet:

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

3 Strategiska 5-års mål (2020–2024)

5-års målen utgör bolagets huvudfokus för att nå Vision Älvstaden utifrån bolagets ägardirektiv.

3.1 Prioriterat 2022: 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 att skapa 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.

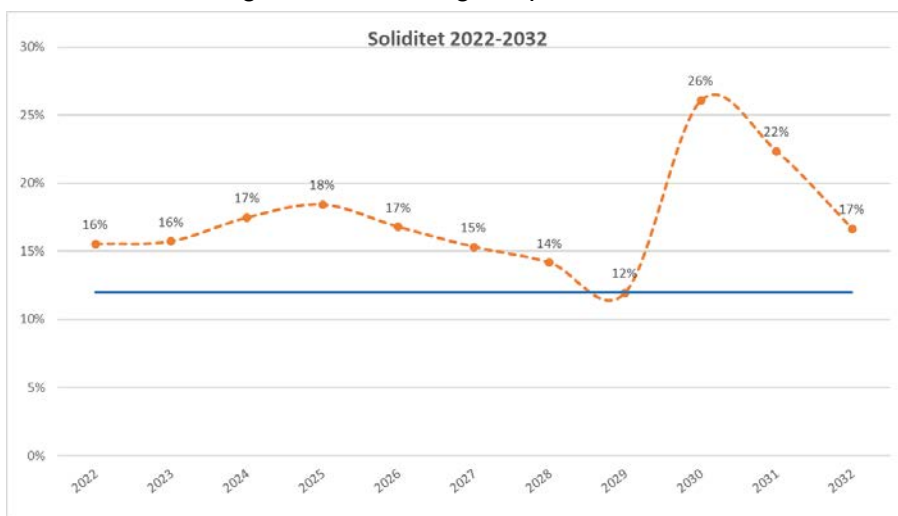
- Skapa en god, redovisad soliditet.
- Hålla en god vinstmarginal genom att styra med avkastningskrav per projekt.
- Avyttra färdigutvecklade byggnader och färdigutvecklade byggrätter, vilket finansierar bolaget och skapar framtida samhällsnytta.
- Vara en attraktiv fastighetsägare som arbetar aktivt med driftnetto och NKI.

3.1.1 Indikatorer – stabil ekonomi

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

Synlig soliditet med ett målintervall mellan 10 och 20 %. Vid 12 % ska bolaget ta fram en åtgärdsplan.

3.1.1.1 Synlig soliditet med ett målintervall mellan 10 och 20 %.
Vid 12 % ska bolaget ta fram en åtgärdsplan

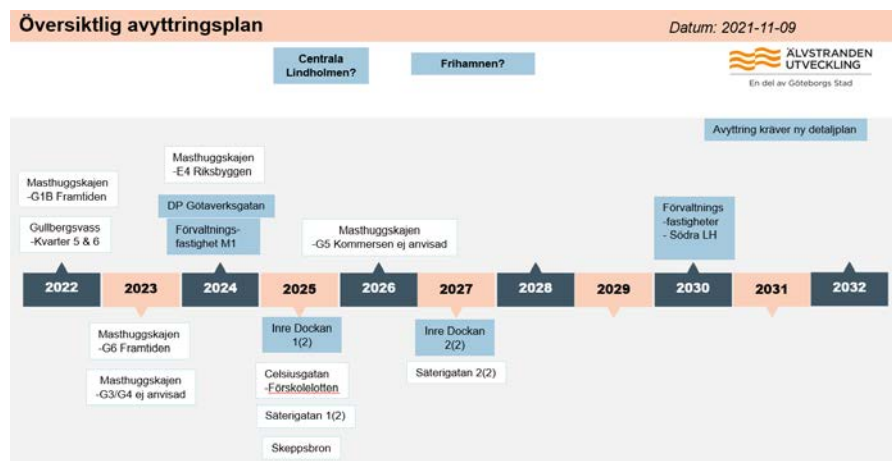


3.1.1.2 Belåning i förhållande till marknadsvärde, där belåningsgraden inte ska överstiga 50 %.



3.1.1.3 Leverans per år enligt avyttringsplan

För att säkerställa genomförandet krävs att vi lyckas avyttra byggrätter och färdigutvecklade fastigheter i tid så att vi är följsamma med följande tidplan.



3.1.1.4 Driftnetto och uthyrningsgrad

Målet är att ta fram en fungerande arbetsprocess under 2022 för att övertid öka driftnetto och öka uthyrningsbar yta. Tidigare modell har visat sig inte fungera optimalt.

3.2 Våra 2022-mål för att möta 2024-målet om att uppnå stabil ekonomi

Målet är att ta fram en fungerande arbetsprocess under 2022 för att övertid öka driftnetto och öka uthyrningsbar yta. (Chef Fastighet).

- Portfölj Fastighet (Portföljägare Fastighet):
 - Införa ny ekonomistyrningsmodell för att säkerställa avkastningskrav på nystartade projekt.
 - Besluta hantering för att säkra rätt kapacitet av teknisk infrastruktur Frihamnen/Götaverksområdet.
 - Beslutad affärsplan Skeppsbrons bottenvåningar.
 - Beslutad plan för att öka uthyrningsbar yta.
 - Byggstart Plåtverkstaden.
 - Byggstart The Yard.
 - Projekteringsstart B2-garaget, Masthuggskajen.
- Portfölj Markutveckling (Portföljägare):
 - Införa ny ekonomistyrningsmodell för att kontinuerligt förbättra kalkyler samt säkerställa avkastningskrav per detaljplan.
- Södra Älvstranden (Programägare).
 - Försäljning av byggrätterna G1b och G6, Masthuggskajen.
 - Markanvisa byggrätter G3/G4/G5, Masthuggskajen.
 - Försäljning av B2-garaget, Masthuggskajen.
- Lindholmen (Programägare).
 - Säkerställa framdrift i detaljplan Götaverksgatan och M1:an för att möjliggöra start av samråd 2022.
- Frihamnen (Programägare).
 - Beslutad affärsanalys och projektplan inför ansökan om miljötillstånd för igenfyllnad Lundbybassängen.
- Eriksberg (Programägare).
 - Beslutad projektplan för Inre dockan.

3.2.1 Prioriterat 2022: Uppnå volymer av bostäder, arbetsplatser och social infrastruktur utifrån kvaliteter i Vision 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.

Volymen enligt Färdplan Älvstaden version 2019:

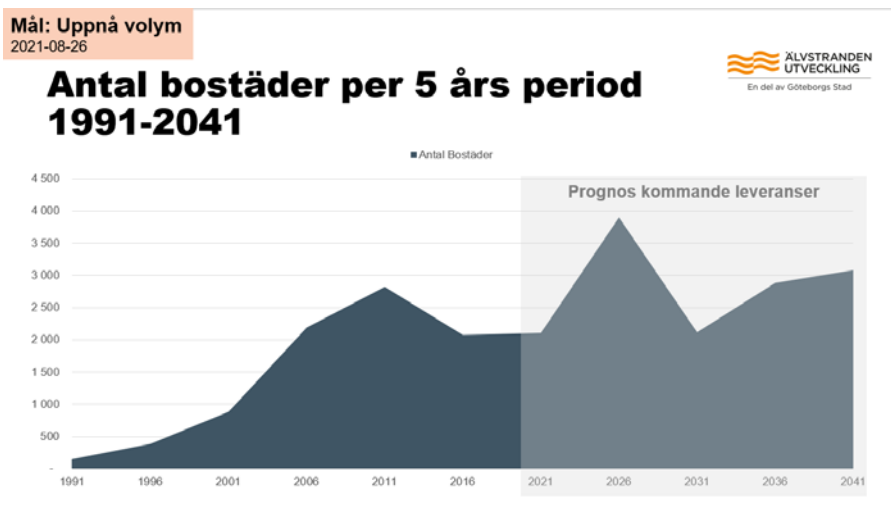
Klart till och med 2021	BOSTÄDER antal lgh	Jämförelse angivna volymen 2018	HANDEL yta BTA	Jämförelse angivna volymen 2018	KONTOR yta BTA	Jämförelse angivna volymen 2018	HOTELL antal rum	Jämförelse angivna volymen 2018	ARBETS- PLATSER totalt antal	Jämförelse angivna volymen 2018
Frihamnen	800	1 000	1 500	1 500	9 300	9 300	0	0	400	400
Backaplan	2 220	2 000	21 000	21 000	35 000	2 000	0	0	200	200
Södra Älvstranden	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gullbergsvass	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Lindholmen	1 700	1 700	8 000	8 000	240 000	240 000	700	700	13 000	12 850
	4 720	5 350	30 500	30 500	424 000	424 000	1 540	1 540	20 500	20 350

Klart till och med 2026	BOSTÄDER antal lgh	Jämförelse angivna volymen 2018	HANDEL yta BTA	Jämförelse angivna volymen 2018	KONTOR yta BTA	Jämförelse angivna volymen 2018	HOTELL antal rum	Jämförelse angivna volymen 2018	ARBETS- PLATSER totalt antal	Jämförelse angivna volymen 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

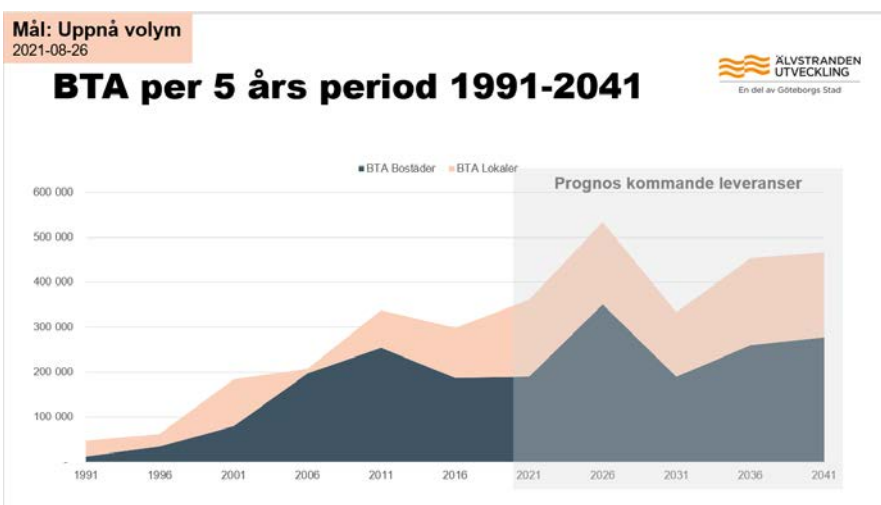
3.2.1.1 Indikatorer – uppnå volym

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

1. BTA bostäder per år; färdigställda och prognos kommande leveranser. Det vill säga under produktion.



2. BTA lokaler per år med socialinfrastruktur; färdigställda och prognos kommande leveranser. Det vill säga under produktion.



3.2.2 Våra 2022-mål, för att möta 2024-målet om att uppnå volym

- Portfölj Markutveckling (Portföljägare).
 - Byggstart Halvön, Södra Älvstranden.

3.2.3 Prioriterad 2022: Halvera utsläppen av växthusgaser från all nybebyggelse och ombyggnad i Älvstaden.

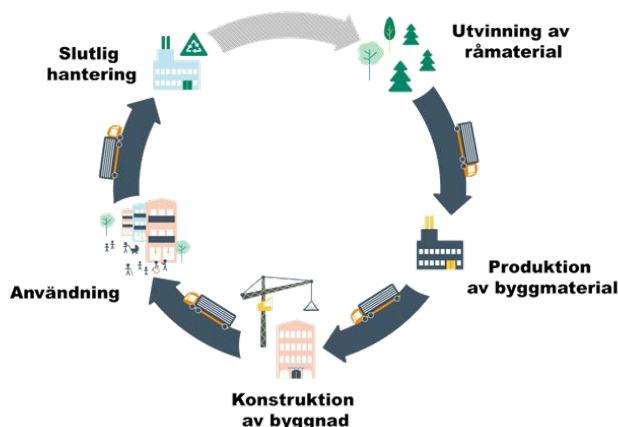
Bygg- och fastighetssektorn står för cirka 20 % av Sveriges totala utsläpp av växthusgaser. Längre har fokus legat på att minska utsläppen från användningen av våra fastigheter. Men det finns stora klimatvinster att göra genom att se över alla utsläppskällor i hela livscykeln av en byggnad, framförallt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

Älvstranden Utveckling är, utifrån uppdraget att förverkliga Vision Älvstaden och skapa en hållbar stad, ett viktigt verktyg för Göteborgs Stad att begränsa utsläppen från den byggda miljön. Möjligheterna är goda när vi nu startar flera, större genomföranden.

Stora delar av bygg- och anläggningsbranschen har samlats i en nationell färdplan för ett klimatneutralt Sverige 2045. Ännu ambitiösare målsättningar finns i Göteborg Stads miljö- och klimatprogram, där klimatpåverkan ska reduceras med minst 90 % för ny- och ombyggda byggnader i egen regi till år 2030.

För att kunna följa upp affärs målet har en nollmätning tagits fram som redovisar genomsnittligt utsläpp för nybyggda kontor och flerbostadshus 2020.

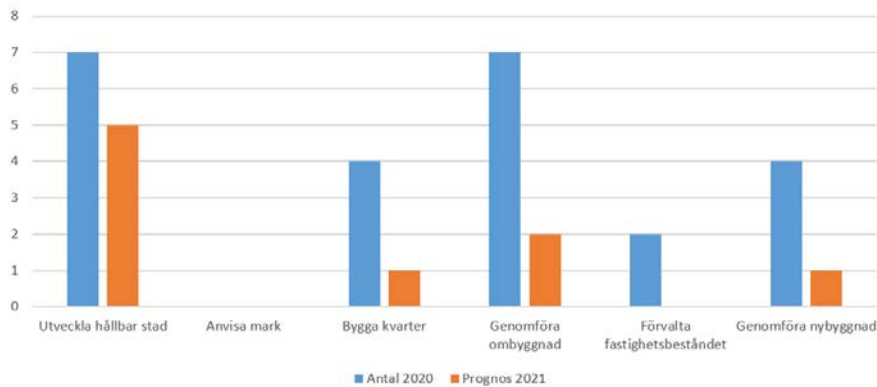
För bolagets egna fastigheter pågår ett arbete med att öka driftsnettot bland annat genom att minska energianvändningen.



3.2.3.1 Indikator – halvera utsläpp

För att säkerställa att vi är på rätt väg följer vi antal insatser för att minska utsläpp från om- och nybyggnations olika processer. Insatsen kan vara genom kravställning eller dialog.

Indikator minskade utsläpp



3.2.3.2 Våra 2022-mål, för att möta 2024-målet om att halvera utsläpp

- Portfölj Markutveckling (Portföljägare).
 - Klimatkrav ska ställas vid markanvisningar och försäljning av byggrätterna G3/G4/G5/ Framtiden.
 - Implementering av Masthuggskajens klimathandlingsplan
- Portfölj Fastighet (Portföljägare Fastighet):
 - Klimatoptimeringsanalys ska göras för minst en hyresgästanpassning eller ombyggnadsprojekt.

3.2.4 Motverka boendesegregation i nybyggda områden i Älvstaden



Genom att våra samarbetspartners erbjuder 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.

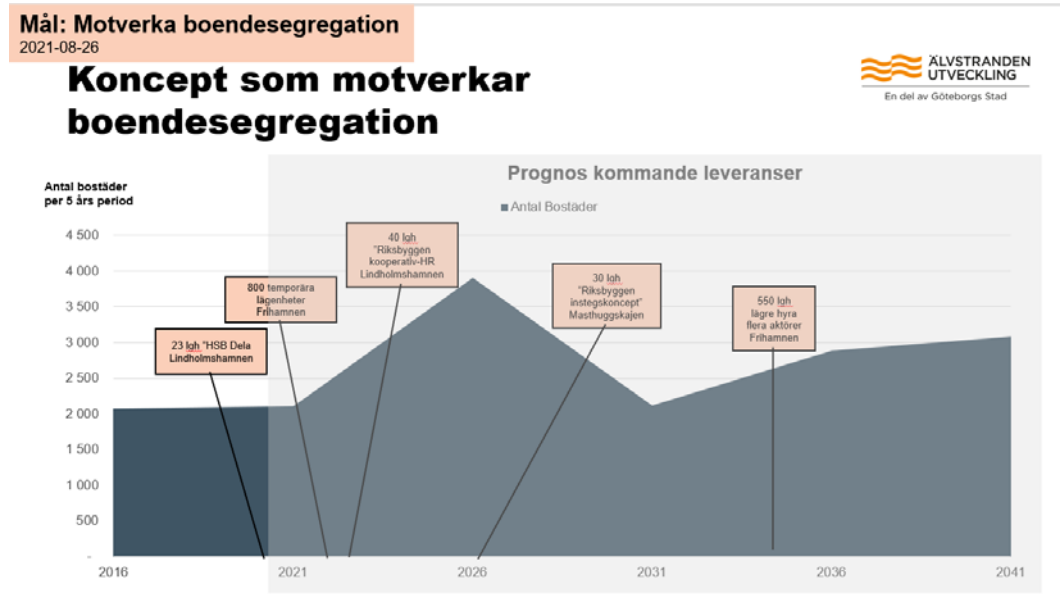
Vision Älvstaden har som mål att skapa en stad för alla, där just blandningen av bostäder är en viktig faktor. Vision Älvstaden pekar även på att vi bör vara lyhörda för nya sätt att

bo, alternativa boendeformer och att Älvstaden ska vara testarena för socialt hållbart boende.

Som markägare och exploatör är vi ett viktigt verktyg för Staden att nå dessa mål i visionen.

3.2.4.1 Indikator – motverka boendesegregation

För att säkerställa att vi är på rätt väg, följer vi utvecklingen enligt tidplan av färdigställda koncept för att motverka boendesegregation per år.



3.2.4.2 Våra 2022-mål, för att möta 2024-målet motverka boendesegregation

Inga prioriterade mål under 2022.

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



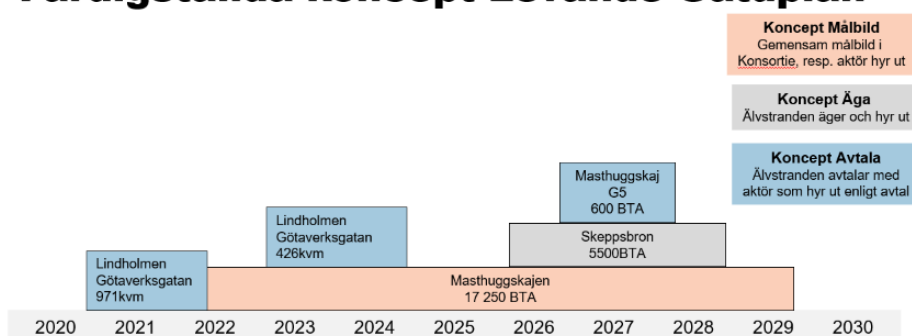
Vision Älvstaden beskriver hur vi kan skapa förutsättningar för att säkra mångfalden genom att blanda olika typer av verksamheter, med kulturella institutioner, service, mötesplatser, variation i arkitektur och andra uttryck.

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.

3.2.5.1 Indikator – levande gatuplan

För att säkerställa att vi är på rätt väg, följer vi utvecklingen genom leverans enligt tidplan och konceptets styrningsform för att kontinuerligt utvärdera och lära oss inom området.

Färdigställda koncept Levande Gatuplan



3.2.5.2 Vårt 2022-mål, för att möta 2024-målet om Levande Gatuplan

Inga prioriterade mål 2022.

3.2.6 Övriga mål

3.2.6.1 Indikatorer – Bolagets övriga indikatorer

Oavsett vilken typ av organisation man är så finns det viktiga indikatorer att följa utvecklingen för att förstå hur väl organisationen fungerar internt och externt. Till detta finns även indikatorer Göteborgs Stad beslutade budget och mål som Kommunfullmäktige beslutat att Göteborgs Stad ska styra och följa upp mot.

Indikatorer	2018	2019	2020	2021
Nöjd medarbetar-index (NMI)	64	66	64	Resultat Feb-22
Hållbart medarbetarengagemang (HME)	77	80	76	Resultat Feb-22
Sjukfrånvaro anställda totalt (%)	3,73%	3,12%	3,77%	Prognos 3,7%
Antal anställda	93	96	94	Prognos 88
Nöjd kund-index (NKI)	74	77	Ej genomförd	66
Nöjd samarbetspartner-index (NSI)	Ej genomförd	Ej genomförd	58	N/A
Styrelsens utvärdering	4,3	3,8	4,2	Resultat Dec-21

3.2.6.2 Våra övriga 2022-mål

- KF-uppdrag att i samverkan med park- och natur och andra berörda nämnder och styrelser utveckla Frihamnen som en mötesplats inför stadens jubileumsfirande år 2023 (Chef Kommunikation.)
- KF-uppdrag till samtliga nämnder och styrelser att genomföra ett långsiktigt strategiskt effektiviseringsarbete för att frigöra resurser inom staden (vVd.)
- KF-uppdrag till samtliga nämnder och styrelser att tillgängliggöra lokaler till valnämnden för att säkerställa vallokaler (Chef Fastighet.) Byggnad Santos: gymnasiet skollokal, verkstadsdel hyrs ut till valnämnden via Lokalförvaltningen. Extra krav skalskydd (inbrott, galler, etc.)
- Höj NKI till 70 (Chef Fastighet.)
- Säkerställa en ekonomifunktion som möter bolagets behov (Vd).
- Minska personalomsättningen till under 10 % (HR.)
- Ökad teamkänsla, höj NMI-index ”stöd” med 5 enheter (HR.)

3.3 Våra fem strategier

3.3.1 Affärsmässighet ska styra 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. Här gäller det att alltid öka intäktmöjligheter och minska utgifterna, i balans med beslutade kvaliteter.

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.

Fokus på rätt affär för att möjliggöra en hållbar stad kräver avkastningskrav***:

- Ombyggnadsprojekt i befintligt bestånd som kräver större investering 5 %.*
- Nybyggnation 8 %.*
- Bottenvåningar 5 %.*
- Rivningsobjekt fastighetsutvecklingsprojekt 2 %.*
- Markvinst detaljplan Älvstaden EJ BESLUTADE.**
- Markvinst detaljplan övriga områden EJ BESLUTADE.**

* Projektets eventuella påverkan på bolagets resultat i form av nedskrivningar måste konsekvensbeskrivas före beslut om investering.

** Ett positivt resultat per detaljplans gäller tills avkastningskraven är beslutade. Avkastningskrav för markvinst är under framtagning. Om en detaljplan/affär med underskott så ska vi redovisa vilken detaljplan/affär som väger upp den totala ekonomin.

*** Fler avkastningskrav kan tillkomma under 2022.

3.3.2 Vi präglas av en god samverkan mellan stad, akademi, civilsamhälle och näringsliv/hyresgäster

Relationer och samarbete går hand i hand. Det är genom samarbete som vi levererar hållbar stadsutveckling. Genom att vara tydlig i bolagets roll så kan vi arbeta mot gemensamma mål. Utifrån bolagets roll och uppdrag ska vi visa på konsekvenser av olika val och på så sätt kan vi vårda och skapa givande relationer som tillsammans möjliggör hållbar stadsutveckling. Vi ska som KF-budget och mål belyser ”Behandla näringslivet som de viktiga samhällsbyggare som det är.”

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

3.3.3 Bedriva flexibel och värdeskapande fastighetsförvaltning

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

3.3.4 Markutveckla från idé till hållbar stad med kvalitetssäkrade metoder och modeller

Genom att arbeta enligt utarbetade processer, modeller och logiker säkrar vi att bearbeta olika perspektiv med rätt kompetenser, i rätt tid och till en hållbar budget. Detta höjer kvaliteten och affärsmässigheten i de arbeten 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), Platsbyggnadsprocessen och ekonomistyrningsmodellen (under revidering 2021).

3.3.5 Säkerställa rätt förmåga och kompetens utifrån uppdragets karaktär för att nå framdrift

Vi behöver bli mer flexibla i vår resurstillsättning. För att lyckas med hållbar markutveckling och fastighetsförvaltning måste vi inför varje deluppdrag säkra att vi tillsätter rätt förmåga och har 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. Bolaget arbetar kontinuerligt med att anpassa kompetensen för att möta behovet allt eftersom Älvstaden växer fram och omvärlden förändras och utvecklas.

Det handlar även om att ha förmågan att se hela värdekedjan från behov till värdeskapande lösning, att möjliggöra för att helt nya lösningar (innovationer) och att inta en ny kunskap (från forskning) vid rätt skede i processen.

I det långsiktiga bolagsperspektivet gör vi detta genom att:

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

3.4 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.

4 Bilaga 1: SWOT-analys 2022

Grön = Nya 2022 Röd = Nya 2022

2022-års SWOT

Internt i organisationen/Älvstranden Utveckling

Styrkor	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> • Högkompetenta, motiverade medarbetare med drivkraft att leverera. • Centralit markinnehav möjliggör stadskvaliteter, samhällsnytta och volym över tid. • Många affärsmöjligheter. • Tydliggöra bolagets roll och marknad för oss som fastighetsbolag. Där bolaget har en aktiv roll att utveckla näringsliv i Göteborg, exempel The Yard. • Stor förändringsvilja och mognad i bolaget för och att ta nya steg. • Tiden talar för oss att göra en förändring framförallt förenkla och fokusera. • Storleken på bolaget gör det lätt att skapa framgångsrika team. 	<ul style="list-style-type: none"> • Brist på tydliga mål och helhetssyn i projektverksamheten skapar prioriteringsproblem. • Brist på kompetens och verktyg (kalkylstöd) inom affärsmässighet och exploateringsekonomi. • Nyttjar inte alltid rätt kompetens till rätt uppgift. Avsaknad av effektiv resursallokering. • Styr ej utifrån affärsmässighet i alla lägen till förmån för stadens bästa. • Nya prioriteringar och fokus kräver annat ledarskap. • Vag insikt om ekonomin i bolaget generellt och dess konsekvenser. • Företags samlade kompetensprofil matchar inte önskat läge utifrån ett genomförandeskede.
Möjligheter	Hot
<ul style="list-style-type: none"> • Bidra till att stärka samarbetet på alla nivåer i staden och med externa aktörer. Tex med BRG och LSP • Ökad förändringsvilja att anta nya utmaningar för hitta nya lösningar inom hållbar stadsutveckling. • Marknaden öppnar upp för nya hållbara affärer. • Klimatfrågan har fått ökat fokus. • Göteborgs näringsliv går bra nu. • "Stå fast i strukturkapitalet som byggts upp i att styra Älvstaden huvudprogram. 	<ul style="list-style-type: none"> • Politiska landskapet har radikalt förändrats; Ändrade förutsättningar för bolagets uppdrag, beslut som motverkar varandra samt omprioriteringar i stadens ekonomi. • Brist på kontinuitet i styrelsen i och med valår. • Osäkerhet kring framtiden för Vision Älvstaden. • Konjunktur-svängningar - Oförutsägbarheten i den ekonomiska marknaden, orolig fastighetsmarknad. • Klimatförändring och andra kriser som är oförutsägbara. • Förväntan från staden om mycket höga exploateringsbidrag från ÄU. • Långa tider för att få beslut normerar våra förutsättningar och investeringsviljan i våra områden. • Brist på stadens leveranser i pågående produktion. • Brist på elleveranser till våra utvecklingsområden.

Externt i omvärlden

5 Bilaga 2: Affärsplan fokus 2022



6 Bilaga 3: Ursprunglig affärsplan 2020–2024

Nationellt ledande inom hållbar stadsutveckling 2024

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

Stabil ekonomi. Säkra stabil ekonomisk utveckling för att skapa långsiktighet och handlingsutrymme.

Motverka boendesegregation. Motverka boendesegregation i nybyggda områden i Älvstaden.

Halvera utsläppen. Minska utsläpp av växthusgaser från all nybebyggelse och ombyggnad med 50 % i Älvstaden.

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

Strategiska 5-års-mål

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

Vårt uppdrag

- 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.

Strategier

Kvalitetssäkrade metoder
Stadsutveckla från idé till hållbar stad med kvalitetssäkrade metoder och modeller.

Rätt kompetens för uppdraget
Säkra rätt förmåga och kompetens utifrån uppdragets karaktär.

Värdeskapande fastighetsförvaltning
Bedriva flexibel och värdeskapande fastighetsförvaltning.

Affärsmässighet
Affärsmässighet ska genomsyra verksamhetens alla delar.

Goda relationer
Värda och skapa givande relationer med våra viktigaste intressenter.

Våra värdeord

Samarbeta Tänk nytt Ansvara Driva

GLOBALA MÅLEN för hållbar utveckling

Affärsplan 2020-2024
ÄLVSTRANDEN UTVECKLING
En del av Göteborgs Stad

7 Bilaga 4: 2022-mål, Verksamhetsplan

<ul style="list-style-type: none"> • Strategiska femårs mål (2020–2024) 	<ul style="list-style-type: none"> • 2022-mål
<ul style="list-style-type: none"> • Säkra stabil ekonomisk utveckling för att skapa långsiktighet och handlingsutrymme. 	<ul style="list-style-type: none"> • Målet är att ta fram en fungerande arbetsprocess under 2022 för att övertid öka driftnetto och öka uthyringsbar yta. (Chef Fastighet) <p>Portfölj Fastighet (Portföljägare Fastighet):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Införa ny ekonomistyrningsmodell för att säkerställa avkastningskrav på nystartade projekt. • Besluta hantering för att säkra rätt kapacitet av teknisk infrastruktur Frihamnen/Götaverksområdet. • Beslutad affärsplan Skeppsbrons bottenvåningar. • Beslutad plan för att öka uthyringsbar yta. • Byggstart Plåtverkstaden. • Byggstart The Yard. • Projekteringsstart B2-garaget, Masthuggskajen. <p>Portfölj Markutveckling (Portföljägare):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Införa ny ekonomistyrningsmodell för att kontinuerligt förbättra kalkyler samt säkerställa avkastningskrav per detaljplan. <p>Södra Älvstranden (Programägare).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Försäljning av byggrätterna G1b och G6, Masthuggskajen. • Markanvisa byggrätter G3/G4/G5, Masthuggskajen. • Försäljning av B2-garaget, Masthuggskajen. <p>Lindholmen (Programägare).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Säkerställa framdrift i detaljplan Götaverksgatan och M1:an för att möjliggöra start av samråd 2022. <p>Frihamnen (Programägare).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beslutad affärsanalys och projektplan inför ansökan om miljötillstånd för igenfyllnad Lundbybassängen. <p>Eriksberg (Programägare).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beslutad projektplan för Inre dockan.
<p>Uppnå angivna volymer av bostäder, arbetsplatser och social infrastruktur enligt beslutad Färdplan Älvstaden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Södra Älvstranden (Programägare). <ul style="list-style-type: none"> • Byggstart Halvön.
<p>Minska utsläpp av växthusgaser från all nybebyggelse och ombyggnad med 50 % i Älvstaden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Södra Älvstranden (Programägare). <ul style="list-style-type: none"> • Klimatkrav ska ställas vid markanvisningar och försäljning av byggrätterna G3/G4/G5/Framtiden. • Implementering av Masthuggskajens klimathandlingsplan. • Portfölj Fastighet (Portföljägare Fastighet.) <ul style="list-style-type: none"> • Klimatoptimeringsanalys ska göras för minst en hyresgäst Anpassning eller ombyggnadsprojekt.
<p>Motverka boendesegregation i nybyggda områden i Älvstaden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inga utpekade under 2022.

<p>Utveckla levande gatuplan för att skapa trygghet och bidra till mångfald i Älvstaden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inga utpekade under 2022.
<p>Övriga bolagsmål.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • KF-uppdrag att i samverkan med park- och natur och andra berörda nämnder och styrelser utveckla Frihamnen som en mötesplats inför stadens jubileumsfirande år 2023 (Chef Kommunikation.) • KF-uppdrag till samtliga nämnder och styrelser att genomföra ett långsiktigt strategiskt effektiviseringsarbete för att frigöra resurser inom staden (vVd.) • KF-uppdrag till samtliga nämnder och styrelser att tillgängliggöra lokaler till valnämnden för att säkerställa vallokaler (Chef Fastighet.) • Höj NKI till 70 (Chef Fastighet.) • Säkerställa en ekonomifunktion som möter bolagets behov (Vd.) • Minska personalomsättningen till under 10 % (HR.) • Ökad teamkänsla, höj NMI-index "stöd" med 5 enheter (HR.)

8 Bilaga 5: Tabell över Indikatorer

Strategiska fem-års mål (2020–2024)	Indikatorer	2018-utfall	2019-utfall	2020-utfall
Uppnå angivna volymer av bostäder, arbetsplatser och social infrastruktur enligt beslutad Färdplan för Älvstaden.	<ul style="list-style-type: none"> BTA bostäder; under produktion och färdigställda. BTA lokaler; under produktion och färdigställda. 	Ej framtaget utifrån det nya sättet att räkna.	Färdigställda bostäder i BTA: 21 034. Färdigställda bostäder i antal: 227. Bostäder under produktion i BTA: 107 630. Bostäder under produktion i antal: 1 304.	Färdigställda bostäder i BTA: 15 506. Färdigställda bostäder i antal: 361. Bostäder under produktion i BTA: 108 440. Bostäder under produktion i antal: 1 622.
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 %. Driftnetto. 	26 %. 27 %. 96 %. Skola 1 212. Kontor 1 301. Övrigt 470.	24 %. 27 %. 97,5 %. Skola 1 218. Kontor 1 262. Övrigt: 502.	18 %. 27 %. 93 %. Skola 1 271. Kontor 1 253. Övrigt 491.
Motverka boendesegregation i nybyggda områden i Älvstaden.	<ul style="list-style-type: none"> Antal färdigställda koncept för att motverka boendesegregation. 	0.	0.	232 temporära bostäder.
Minska utsläpp av växthusgaser från all nybebyggelse och ombyggnad med 50 % i Älvstaden.	<ul style="list-style-type: none"> Antal insatser för att minska utsläpp. 	Ej rapporterat.	Ej rapporterat.	7.
Utveckla levande gatuplan för att skapa trygghet och bidra till mångfald i Älvstaden.	<ul style="list-style-type: none"> Antal färdigställda koncept för levande gatuplan. 	Ej rapporterat.	0.	0.

Övriga bolagsmål.	• Nöjd-Medarbetar-Index (NMI).	64.	66.	64.
	• Hållbart-Medarbetar-Engagemang (HME).	77.	80.	76.
	• Sjukfrånvaro anställda totalt (%).	3,73 %.	3,12 %.	3,77 %.
	• Antal anställda.	101.	101.	94.
	• Nöjd-Kund-Index (NKI).	74.	77.	Ej genomförd på grund av covid-19.
	• Nöjd-Samarbets-Index (NSI).	Ej applicerbar.	Ej applicerbar.	58.
	• Styrelsens utvärdering.	4,3 (av 5).	3,8 (av 5).	4,2 (av 5).

9 Bilaga 6: KF:s budget 2022

Göteborgs Stads budget för 2021 fastställer tre övergripande mål som samtliga nämnder och styrelser ska förhålla sig till. Av de 15 övergripande verksamhetsmålen är 5 utpekade att gälla lokalkoncernen generellt. Vi har även valt att prioritera målet om livskvalitet eftersom verksamheten kan påverka utsläppen i hög grad. Även facknämnderna har livskvalitet som utpekad mål. Kommunfullmäktige har även tagit fram specifika mål för samtliga 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)
		Nämnder och styrelse ges i uppdrag att tillgängliggöra lokaler till valnämnden för att säkerställa vallokaler.	Hanteras i det dagliga arbetet med lokaler.	
Göteborg är en attraktiv stor-stad där alla ges chansen att forma sina liv och ingen lämnas utanför.	Göteborg präglas av en god samverkan mellan stad, akademi, civilsamhälle och näringsliv.	–	Höja NKI till 70.	Nöjd-Samarbets-Index (NSI). Nöjd-Kund-Index.
	Göteborg är en jämlik stad med gemenskap och tillit.			Nöjd-Samarbets-Index (NSI).
Göteborg är en hållbart växande storstad med framtidstro.	Göteborg tar ansvar för kommande generationers livskvalitet.	–	Våra 2022-mål för att nå 2024-mål om att halvera utsläppen: <ul style="list-style-type: none"> Södra Älvstranden (Programägare): <ul style="list-style-type: none"> Klimatkrav ska ställas vid markanvisningar och försäljning av byggrätterna G3/G4/G5/Framtiden Implementering av Masthuggskajens klimathandlingsplan Portfölj Fastighet (Portföljägare Fastighet): <ul style="list-style-type: none"> Klimatoptimeringsanalys ska göras för minst en hyresgäst-anpassning eller ombyggnadsprojekt 	Våra indikatorer för att halvera utsläppen: <ul style="list-style-type: none"> Antal insatser per process och år.

	Göteborg byggs attraktivt, tätt och varierat.	–	<p>Våra 2022-mål för att nå 2024-mål om volym:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Södra Älvstranden (Programägare): <ul style="list-style-type: none"> – Byggstart Halvön. 	<p>Våra volymindikatorer:</p> <p>BTA bostäder och lokaler per år.</p> <p>Våra indikatorer för att motverka boendesegregation:</p> <p>Antal färdiga koncept.</p> <p>Våra indikatorer för levande gatuplan:</p> <p>Antal färdiga koncept.</p>
Göteborg är en storstad med stabil ekonomi och hög tillväxt.	Göteborg har en budget i balans och långsiktigt hållbara finanser.		<ul style="list-style-type: none"> • Målet är att ta fram en fungerande arbetsprocess under 2022 för att övertid öka driftnetto och öka uthyrningsgraden. (Chef Fastighet) • Portfölj Fastighet (Portföljägare Fastighet): <ul style="list-style-type: none"> – Införa ny ekonomistyrningsmodell för att säkerställa avkastningskrav på nystartade projekt. – Besluta hantering för att säkra rätt kapacitet av teknisk infrastruktur Frihamnen/Götaverksområdet. – Beslutad affärsplan Skeppsbrons bottenvåningar. – Beslutad plan för att öka uthyrningsbar yta. – Byggstart Plåtverkstaden. – Byggstart The Yard. – Projekteringsstart B2-garaget, Masthuggskajen. • Portfölj Markutveckling (Portföljägare): <ul style="list-style-type: none"> – Införa ny ekonomistyrningsmodell för att kontinuerligt förbättra kalkyler samt säkerställa avkastningskrav per detaljplan. <p>–</p>	<p>Synlig soliditet, målintervall 10–20 %.</p> <p>Belåning i förhållande till marknadsvärde, max 50 %.</p> <p>Avyttringsplan.</p>

			<ul style="list-style-type: none"> • Södra Älvstranden (Programägare). <ul style="list-style-type: none"> – Försäljning av byggrätterna G1b och G6, Masthuggskajen. – Markanvisa byggrätter G3/G4/G5, Masthuggskajen. – Försäljning av B2-garaget, Masthuggskajen. • Lindholmen (Programägare). <ul style="list-style-type: none"> – Säkerställa framdrift i detaljplan Götaverkgatan och M1:an för att möjliggöra start av samråd 2022. • Frihamnen (Programägare). <ul style="list-style-type: none"> – Beslutad affärsanalys och projektplan inför ansökan om miljö-tillstånd för igenfyllnad Lundbybassängen. • Eriksberg (Programägare). <ul style="list-style-type: none"> – Beslutad projektplan för Inre dockan. • KF-uppdrag till samtliga nämnder och styrelser att genomföra ett långsiktigt strategiskt effektiviseringsarbete för att frigöra resurser inom staden (vVd). 	
		Samtliga nämnder och styrelser får i uppdrag att bidra till att minska stadens totala personalvolym, enligt arbetad tid, under mandatperioden.	KF-uppdrag till samtliga nämnder och styrelser att genomföra ett långsiktigt strategiskt effektiviseringsarbete för att frigöra resurser inom staden. (vVd).	Antal anställda.
	Göteborgs Stad är en attraktiv arbetsgivare med goda arbetsvillkor.	–	HME: 80. Sjukfrånvaro anställda totalt: Följ nedåtgående trend. Inga nya insatser (HR).	Hållbart-MedarbetarIndex (HME). Sjukfrånvaro anställda totalt (%).

10 Bilaga 7: Arbetsgång för Affärs- och Verksamhetsplanen

2019 fastställde styrelsen bolagets Affärsplan för 2020–2024.

Till grund för Verksamhetsplanen 2022 ligger dels ledningsgruppens, dels styrelsens strategidagar under 2021 samt de utredningar och beslut definierade under punkt 1.

Arbetsgången:

- 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 2022 samt Verksamhetsplanen 2022. Se Bilaga 1 med SWOT-analysen.
- Ledningen har arbetat fram målen för det kommande året 2022 utifrån två av affärsplanens mål 2024. De återfinns i Verksamhetsplanen 2022.
- Ledningen har arbetat fram en Risk- och Åtgärdsplan 2022 baserat på SWOT-analysen (2022) och gällande Risk- och Åtgärdsplan (2021).
- Utifrån beslutad budget- och mål för Göteborgs Stad, 2021-11-12, har ledningen utarbetat verksamhetsnära mål och indikatorer som bidrar till övergripande mål för Göteborgs 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 2022, Bilaga 2 samt tabell över indikatorers utfall, Bilaga 3. För att underlätta transparens och uppföljning mot Kommunfullmäktiges budget och mål så finns Bilaga 4 där samtliga mål för 2022 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.