

**Beslutsunderlag**  
Styrelsen 2021-12-15  
Beslutspunkt 11

Handläggare: Fredrik Setterberg, Ekonomichef  
Telefon: 031-368 53 05  
E-post: fredrik.setterberg@higab.se

## Verksamhetsplan 2022

### Förslag till beslut

I styrelsen för Higab AB:

1. att godkänna förslaget till verksamhetsplan 2022 för Higab AB.

### Sammanfattning

Under föregående år beslutade styrelsen om Higabs mål för 2023 och varje år uppdateras målbilden med aktuella nyckelaktiviteter. I verksamhetsplanen för 2022 har bolaget tagit fram nya nyckelaktiviteter som säkerställer att vi går i rätt riktning och i rätt takt för att nå bolagets mål för 2023, men även uppfyller KF:s mål och uppdrag i 2022 års budget.

### Bedömning ur ekonomisk dimension

-

### Bedömning ur ekologisk dimension

-

### Bedömning ur social dimension

-

### Samverkan

-

### Bilagor

1. Verksamhetsplan 2022 för Higab AB

### Expediering

-

# Verksamhetsplan 2022

---

## Innehåll

<b>1. Higab</b> .....	<b>2</b>
1.1. Uppdraget.....	2
1.2. Verksamheten .....	2
1.3. Organisation .....	3
1.4. Strategier.....	3
1.4.1. Higabs strategi för digitalisering.....	3
1.4.2. Higabs strategi för hållbarhet.....	4
1.5. Bolagets styrning.....	5
<b>2. Higab som moderbolag</b> .....	<b>5</b>
2.1. Ägarstyrning som moderbolag.....	6
2.2. Göteborgs Stads budget 2022 som moderbolag .....	6
<b>3. Higab som fastighetsbolag</b> .....	<b>7</b>
3.1. Ägarstyrning som fastighetsbolag.....	7
3.2. Göteborgs Stads budget 2022 som fastighetsbolag .....	8
3.3. Higabs KPI:er och nyckelaktiviteter 2022.....	9
3.3.1. Hållbarhet .....	10
3.3.2. Medarbetare.....	11
3.3.3. Fastighet .....	12
3.3.4. Kund.....	14
3.3.5. Ekonomi.....	15
3.3.6. Målbild 2023 och Aktiviteter 2022 .....	16
<b>4. Risker förknippade med måluppfyllelse.....</b>	<b>17</b>

## 1. Higab

Bolaget bildades 1966. Det första projektet var att uppföra fastigheten Hantverkshuset Stampen vid Svingeln, som skulle erbjuda ersättningslokaler till de företag som behövde flytta i samband med att köpcentrumet Nordstan uppfördes. Idag uppgår beståndet till ca 150 fastigheter om cirka 617 000 m<sup>2</sup>. 31 av byggnaderna är byggnadsminnen. Higab hanterar ca 1 100 hyreskontrakt och är närmare 100 anställda.

### 1.1. Uppdraget

Higab AB ägs av Göteborgs Stadshus AB som är en del av Göteborgs Stad. Higab finansieras helt av hyresintäkter. Utifrån verksamhetens ägardirektiv, som styrs från kommunfullmäktige, har Higab formulerat affärsidé och vision.

#### Affärsidé:

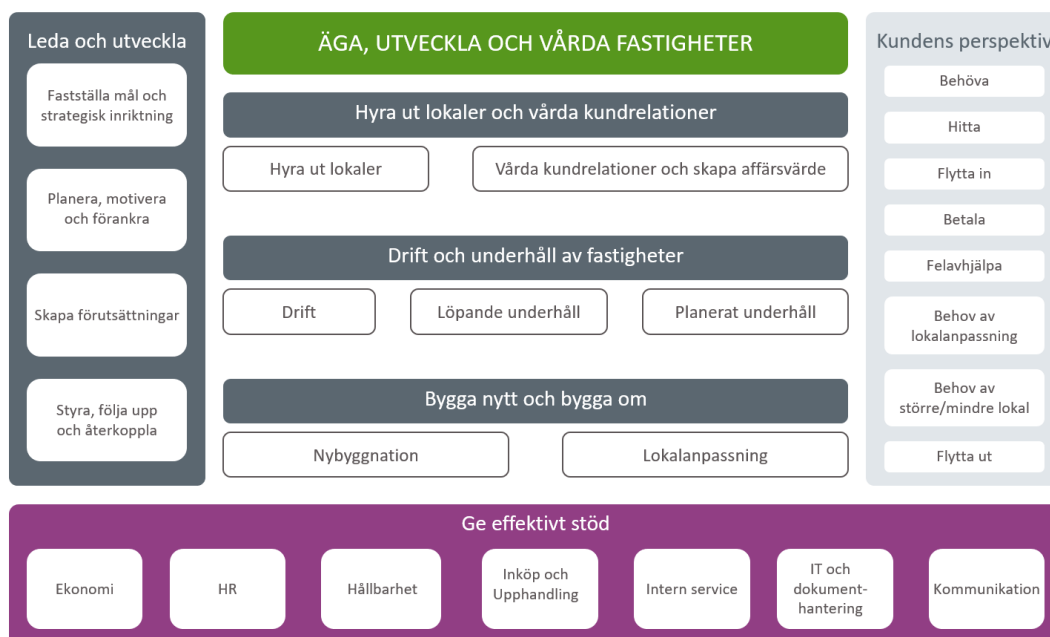
Att långsiktigt äga, vårda och utveckla unika fastigheter för offentliga verksamheter och mindre företag i Göteborg.

#### Vision:

Tillsammans vårdar och utvecklar vi byggnader – för ett levande Göteborg.

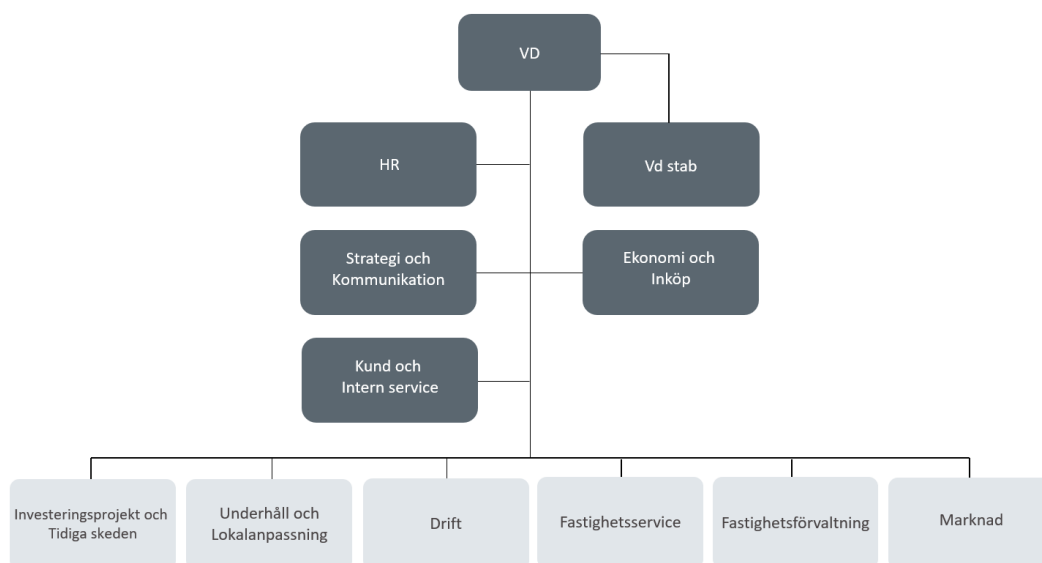
### 1.2. Verksamheten

Bolaget har arbetat med att systematiskt kartlägga verksamhetens processer utifrån huvudprocesser, delprocesser och stöd. I huvudprocesserna hyr företaget ut lokaler, vårdar kundrelationer, driftar och underhåller fastigheterna samt arbetar med om- och nybyggnation. Allt i linje med bolagets affärsidé och vision.



## 1.3. Organisation

Bolaget är under ständig organisatorisk utveckling, vilket dels speglar en bransch med fokus på hållbarhet och digitalisering, dels en politik som gett bolaget utökad uppdrag. Organisationen har också i sig haft behov av att utvecklas. Under 2019 lyftes mellancheferna till ledningsgruppen och avdelningarna Marknad, Drift och Hållbarhet och Digitalisering skapades. Under 2021 har avdelningen för Hållbarhet och Digitalisering delats upp till avdelningarna Kund och Intern service och VD-stab. Översyn av bolagets organisation görs kontinuerligt för att säkerställa rätt utveckling och ändamålsenliga processer.



## 1.4. Strategier

Bolaget har tagit fram två viktiga strategier för att säkerställa ett genomtänkt och strukturerat arbete framöver: strategi för hållbarhet<sup>1</sup> och strategi för digitalisering<sup>2</sup>.

### 1.4.1. Higabs strategi för digitalisering

Strategin syftar till att sätta riktning för bolagets digitala omställning, då det är viktigt att förstå möjligheterna den digitala omvandlingen erbjuder för att utveckla verksamhetens processer och därmed affären. Higab, som är en del av fastighetsbranschen, står inför stora utmaningar samtidigt som de tekniska möjligheterna ökar i allt högre takt. Genom att använda ny teknik i det dagliga arbetet bidrar Higab till ett mer hållbart och effektivare samhälle genom exempelvis minskad energianvändning, digitala lås, sensorer för mätning, tredimensionella ritningar och bättre kontroll av data som möjliggör snabba, hanterbara, skalbara och säkra informationsflöden.

*Vi tänker nytt med ny teknik i vårt dagliga jobb*

<sup>1</sup> Beslutad i Företagsledningen 2021-01-18

<sup>2</sup> Beslutad i Företagsledningen 2021-06-14

Digitaliseringsarbetet under perioden 2021-2023 fokuserar på tre delar:

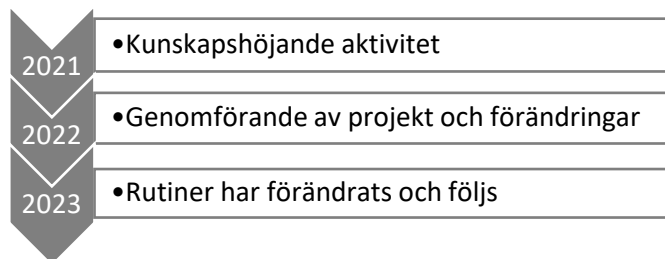
- *Verksamhetsoptimering* med Office365, centralisering av ärendehantering, digitalisering av lämpliga processer och möjligheter för att kunna erbjuda *Mina sidor*.
- *Infrastruktur* så som tekniska nät, fiber till kunder, driftsystem och passagesystem.
- *Verksamhetsinnovation* med digitalisering av fastigheter för driftoptimering och framtida erbjudanden till kund.

För att erhålla bättre förutsättningar för fastighetsutveckling, -förvaltning och -drift ska följande fastighetsutvecklingsprojekt omfattas av digitaliseringsstrategin

- Nybyggnation – ska ske med 3D-modellering (BIM)
- Ombyggnation – med en budget på 10 mnkr eller mer
- Befintliga byggnader – avgörs från fall till fall

## 1.4.2. Higabs strategi för hållbarhet

Bygg- och fastighetsbranschen står för ca 40 procent av Sveriges totala utsläpp av växthusgaser. Det gör att miljöfrågorna har blivit en naturlig del av arbetet. Higab är dessutom ett kommunalt bolag som ska driva verksamheten med göteborgarnas framtid i sikte.



Att erbjuda lokaler och arenor där människor möts och inkluderas i ett socialt sammanhang är redan en stor del av bolagets verksamhet. Det finns dock utrymme för Higab att ta en tydligare position som en självklar aktör inom social hållbarhet genom att hitta nya sätt att inkludera människor. I strategin finns följande plan för förflyttningen framåt:

Förflyttningen genomförs inom 10 fokusområde som identifierats med utgångspunkt i bolagets mål för 2023 om att agera för hållbarhet i allt vi gör, men även Göteborgs Stads program för jämlik stad, miljö- och klimat och näringsliv.

### Fokusområden

1. Möjlighet till delaktighet
2. Jämlikt basutbud
3. Medvetet beteende
4. Inverkan på energianvändning
5. Ansvarsfull konsumtion
6. Klimatpåverkan genom konsumtion
7. Skapa inkludering
8. Cirkulära flöden
9. Attraktivt Göteborg
10. Erbjudna etablering

## 1.5. Bolagets styrning

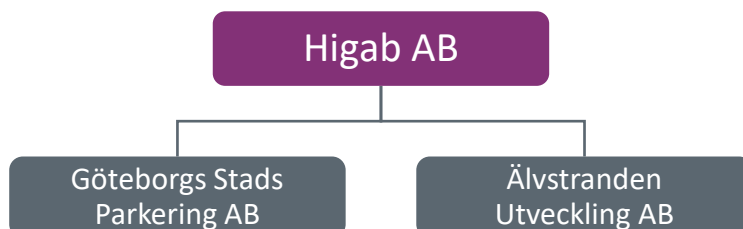
Higab ägs av Göteborgs Stad, genom Göteborgs Stadshus AB (Stadshus), och finansieras av bolagets egna hyresintäkter. En del av bolagets resultat lämnas årligen till moderbolaget för användning av systerbolag.

Inom Stadshuskoncernen är Higab även moderbolag för lokalkoncernen med dotterbolagen Göteborgs Stads Parkerings AB, Älvstranden Utveckling AB, Hotell Heden AB och Myntolmen AB

Förutom Göteborgs Stads övergripande policyer och riktlinjer styrs verksamheten av kommunfullmäktiges ägardirektiv samt stadens respektive bolagets budget med aktuella mål och uppdrag. Verksamheten styrs även av Göteborgs Stads många program och planer.

## 2. Higab som moderbolag

Higab AB är sedan den 1 januari 2014 moderbolag inom lokalkoncernen. Arbetet med att forma styrelsens och bolagets roll som koncernledning utvecklas kontinuerligt. Två av bolagen i koncernen, Göteborgs Stads Parkering och Älvstranden utveckling, har egna specifika uppdrag och jobbar som autonoma bolag. Bolagen är till antalet anställda jämlika med Higab.



## 2.1. Ägarstyrning som moderbolag

Higabs styrelse ska enligt Göteborgs Stads generella ägardirektiv<sup>3</sup> genomföra ägardialoger med dotterbolagen i koncernen. Under hösten 2021 genomfördes ägardialoger med fokus på bland annat ägardirektiv, kommunfullmäktiges budget, affärsplan, större investeringar och väsentliga risker.

Redovisning av ägardialogen beslutas i Higabs styrelse under december. I redovisningen ges Göteborgs Stads Parkering i uppdrag att presentera en uppdaterad lägesbild gällande utbyggnad av antalet laddplatser till Higab och Göteborgs Stadshus AB inom kvartal 1 2022. Utöver detta ges både Göteborgs Stads Parkering och Älvstranden Utveckling i uppdrag att även i år göra en analys av de egna verksamheternas finansiella situation och förmåga att uthålligt ge en marknadsmässig lönsamhet, vilket även inkluderar en bedömning av eventuella långsiktiga effekter av covid-19-pandemin. Analysen ska behandlas av respektive bolagsstyrelse senast februari 2022.

Higab ska identifiera möjligheter till samordning och effektivisering av olika slag, vilket även framgår i KF:s budget för 2022.

Higab ska vid behov ta initiativ till förändringar av dotterbolagens uppdrag och organisation, men inget sådana uppdrag finns för närvarande.

Att fastställa finansiella nyckeltal för att kunna bedöma bolagens finansiella situation genomfördes finns beslutade i bolagens ägardirektiv och följdes upp i årets ägardialog med påföljande uppdrag att uppdatera analyserna.

## 2.2. Göteborgs Stads budget 2022 som moderbolag

I Kommunfullmäktiges (KF) budget har Higabs fått ett övergripande ansvar är att vara stadens strategiska verktyg inom fastighetsområdet. Higab ska utöver detta utgöra moderbolag för bolagen som ingår i klustret för lokaler och ska som sådan leda och samordna arbetet inom den egna koncernen.

Många samarbeten har etablerats mellan bolagen, så som att Higab numera projektleder alla Göteborgs Stads Parkerings byggprojekt och bolagen ser positivt på eventuella nya samarbeten.

Som inriktning för klustret säger kommunfullmäktige att arbetet med att uppnå synergier mellan bolagen måste fortsätta och att detta ställer höga krav på att respektive bolag fokuserar på sitt grunduppdrag. I det kontinuerliga arbetet ligger främst att hitta synergier, dela erfarenheter och samordna olika processer inom områdena:

1. Ekonomi
2. HR
3. Hållbarhet
4. Inköp och upphandling
5. Kommunikation
6. Säkerhet

I Göteborgs Stads budget för 2021, uppdrogs Göteborgs Stadshus AB (Stadshus) att utreda hur verksamheten i Älvstranden Utveckling kan avvecklas. Utredningen har lämnats över till Kommunstyrelsen och den slutliga utredningen ska vara klar under 2022. Eventuella effekter av kommande beslut i ärendet, är inte beaktade i Higabs verksamhetsplan eller budget för 2022.

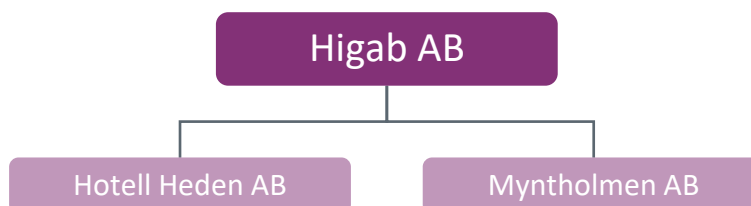
---

<sup>3</sup> Göteborgs Stads riktlinjer för ägarstyrning, KF 2019-09-12, § 31.



### 3. Higab som fastighetsbolag

Bolagets verksamheter som fastighetsbolag finns samlade i moderbolaget Higab AB. Higab förvaltar även två dotterbolag, Hotell Heden AB där hotellfastigheten finns registrerad och Myntholmen AB som används vid försäljning av fastigheter i bolagsform.



#### 3.1. Ägarstyrning som fastighetsbolag

I gällande ägardirektiv<sup>4</sup> har Higab som fastighetsförvaltande bolag i uppdrag att:

- vara ett strategiskt verktyg för Göteborgs Stad inom fastighetsområdet.
- aktivt medverka i stadens utveckling och agera proaktivt genom förvärv, nyproduktion, utveckling, förvaltning eller avyttring av fastigheter.
- vara lyhörda för stadens behov.
- vårda kulturhistoriskt värdefulla byggnader.
- säkerställa fastigheternas långsiktiga värde och brukbarhet och att hyressättningen överensstämmer med denna målsättning.
- ha tydliga och transparenta principer för hyressättning.
- ligga i framkant avseende fastighetsutveckling inom såväl nyproduktion som ombyggnation och underhåll.
- ha en verksamhet präglad av miljömässig, social och ekonomisk hållbarhet.
- över tid ha en justerad soliditet om minst 45% och en direktavkastning på kommersiella fastigheter om minst 3,5%.

De finansiella kraven på Higab står i paritet med andra jämförbara verksamheter och följs upp av Stadshuset genom ägardialoger och den uppföljning som görs efter dialogerna.

<sup>4</sup> Antagen i Higabs styrelse på extra bolagsstämma 2020-06-15

## 3.2. Göteborgs Stads budget 2022 som fastighetsbolag

Kommunfullmäktige (KF) har i budgeten gett alla bolagen inom lokalkoncernen följande 5 övergripande verksamhetsmål:

Övergripande mål	Övergripande verksamhetsmål
Göteborg är en attraktiv storstad där alla ges chansen att forma sina liv och ingen lämnas utanför.	1.1 Göteborg har en förskola och skola som skapar goda och jämlika uppväxtvillkor.
	1.2 Göteborg genomför tidiga sociala insatser som skapar likvärdiga livschanser för alla.
	1.3 Göteborg har en värdig äldreomsorg med trygghet och självbestämmande.
	1.4 Göteborg präglas av en god samverkan mellan stad, akademi, civilsamhälle och näringsliv.
	1.5 Göteborg är en levande kultur-, idrotts- och evenemangsstad för både boende och besökare.
	1.6 Göteborg är en jämlik stad med gemenskap och tillit.
Göteborg är en hållbart växande storstad med framtidstro.	2.1 Göteborg tar ansvar för kommande generationers livskvalitet.
	2.2 Göteborg är en stad med hållbar mobilitet och god framkomlighet.
	2.3 Göteborg är en trygg och välskött stad.
	2.4 Göteborg byggs attraktivt, tätt och varierat.
Göteborg är en storstad med stabil ekonomi och hög tillväxt.	3.1 Göteborg har en budget i balans och långsiktigt hållbara finanser.
	3.2 Göteborgarna får valuta för skatten och en välfärd med hög kvalitet.
	3.3 Göteborgs Stad är en attraktiv arbetsgivare med goda arbetsvillkor.
	3.4 Göteborg har ett attraktivt och innovativt näringsliv i internationell toppklass.
	3.5 Göteborg är en stad där alla som kan jobbar och försörjer sig själva och därmed bidrar till det gemensamma.

Utöver de övergripande målsättningarna, har KF följande mål för klustret och Higab:

- Klustret för lokaler ska ha en långsiktig och kostnadseffektiv förvaltning av special- och strategiska fastigheter.

Higab har beaktat KF:s målsättningar för bolaget i det egna arbetet med att ta fram bolagets verksamhetsnära mål (nyckelaktiviteter) för 2022.

KF har för 2022 även gett Higab ett antal specifika uppdrag:

- Nämnder och styrelser ges i uppdrag att tillgängliggöra lokaler till valnämnden för att säkerställa vallokaler.
- Nämnder och styrelser får i uppdrag att genomföra ett långsiktigt strategiskt effektiviseringsarbete för att frigöra resurser inom staden.
- Higab AB ska fortsätta säkerställa att lokaler som hyrs ut inte används till kriminell verksamhet eller andra olämpliga ändamål.
- Higab AB ges i uppdrag att samordna med andra fastighetsägare samt polismyndigheten för att öka tryggheten kring otrygga fastigheter och områden.
- Higab AB ges i uppdrag att i de fall det är lämpligt i trygghets syfte i kontrakten införa krav på kameraövervakning med företag som hyr bolagets lokaler.
- Business Region Göteborg och Higab ska i samverkan med övriga privata och offentliga aktörer arbeta för att utveckla Gamlestaden som ett entreprenörskvarter för nya och innovativa företag.

I november 2021 tillträdde Valnämndens kansli sina nya kontor i Higabs fastighet på Postgatan 16. Bolaget kommer även försöka vara behjälpliga i fall valnämnden har behov av vallokaler.

Higab har beaktat KF:s tre uppdrag som omfattar trygghet och säkerhet i och runt bolagets fastigheter inom bolagets verksamhetsnära mål genom att utse en specifik nyckelaktivitet för 2022 (se stycke 3.3.1).

Göteborg Stad står också inför stora investeringsvolymerna som gör att lånebördan ökar för staden. Utifrån detta har Higab fått tilldelat en maximal lånevolym om 5,2 miljarder. Higabs lånevolym till extern långgivare uppgick till 4,2 miljarder per oktober 2021.

### 3.3. Higabs KPI:er och nyckelaktiviteter 2022

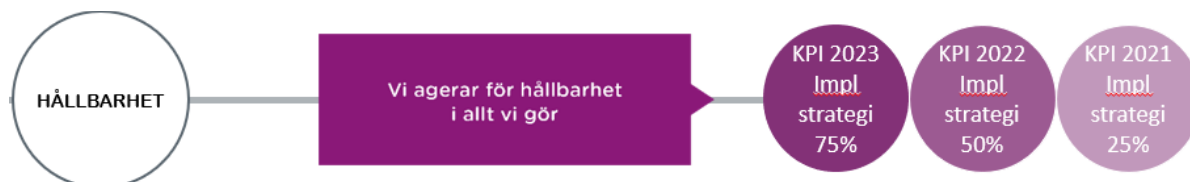
Higab har sedan år 2000 arbetat med målbilder, dvs en vägvisare som pekar åt vilket håll bolaget ska gå och vad som ska prioriteras inom kommande period. För Higab har målbilden varit synonymt med en modell som beskriver bolagets affärs- och verksamhetsplan.

Under 2020 arbetade bolaget fram en ny målbild med mål som sträcker sig från 2021 till och med 2023 där fokus ligger på verksamhetens fyra strategiska perspektiv; kunder, medarbetare, fastighet och ekonomi. Företagsledningen såg samtidigt ett stort behov av att ta nya tag och sätta hög fart i bolagets hållbarhetsarbete och lade därför till hållbarhet som det femte strategiska perspektivet. För varje mål har det tagits fram mätbara indikatorer, Key Performance Indicator (KPI) som ger bolaget möjligheten att följa utvecklingen och fånga upp tidiga signal på eventuella avvikelser.

Varje mål och KPI för 2023 har brutits ned till årliga KPI:er och nyckelaktiviteter. Aktiviteterna är konkreta åtaganden som ska åstadkommas under året och som bolaget ska lägga extra fokus på att nå. Företagsledningen lägger stor vikt på att få med sig medarbetarna i arbetet och använder målbilden som en karta för hur vi ska navigera oss framåt.

### 3.3.1. Hållbarhet

Att jobba mot ett hållbart samhälle har ett stort fokus inom Göteborgs Stad, men är också på väg att bli en affärskritisk parameter. Det avser såväl miljöaspekten som den sociala aspekten. Higab ser ett stort behov av att trappa upp arbetet och visa bolagets position i frågan.



Mål 2023: **Vi agerar för hållbarhet i allt vi gör**

KPI 2023: **Implementera strategi för hållbarhet till 75 procent**

Huvudfokus är att implementera bolagets strategi för hållbarhet som första året haft fokus på att lyfta bolagets kunskapsnivå med "Kunskapsbygget". Utöver det har Higab haft fokus på optimering av fastigheternas energianvändning och att hitta ett arbetssätt för att inkludera innovativa metoder i våra byggprojekt.

2022 ska bolaget fortsätta implementera strategin för hållbarhet, nu med fokus på att genomföra projekt och förändringar. Higab ska prioritera sociala aspekter genom att hantera trygghet och säkerhetsfrågor och samtidigt fortsätta arbetet inom miljöaspekten med energioptimering. Utfallet av arbetet med innovativa byggprojekt, som genomfördes 2021, kommer att användas i kommande projekt utanför målbilden.

KPI 2022: **Implementera strategi för hållbarhet till 50 procent**

#### Nyckelaktivitet 2022 – nr 1:

**Verka för ett socialt hållbart samhälle genom koncept som bidrar till trygga och säkra miljöer**

**Vi utvecklar trivsamma och tillgängliga hus, kvarter och områden där människor mår bra och känner sig trygga. Vi säkerställer goda uthyrningsrutiner och bidrar till en mer välkomnande stad.**

Som en direkt koppling till KF:s budgetuppdrag 2022, jobbar bolaget med att ta fram ett långsiktigt koncept för hur bolaget ska jobba med frågor inom trygghet, säkerhet och trivsamhet. Konceptet ska rikta sig mot de som vistas i och runt våra fastigheter samt bolagets medarbetare. Med inspiration från årets genomförda "Förändringslabb", där Higabs personal engagerades för att ta fram idéer och initiativ, önskar bolaget även ingå samarbeten som bidrar till stadens förebyggande arbete, genom att erbjuda arbetsmöjligheter till personer som står långt ifrån arbetsmarknaden.

## Nyckelaktivitet 2022 – nr 2:

### Sänka den årliga energianvändningen (kWh/m<sup>2</sup>) i Higabs fastigheter med 3 procent

Genom att optimera våra fastigheter klimatsmart och göra rätt energiinvesteringar minskar vi vår energianvändning i både gamla och nya hus.

Aktiviteten har en direkt koppling till kommande energiplan för Göteborgs Stad samt bolagets strategi för digitalisering och strategi för hållbarhet. Bolagets driftavdelning etablerades 2019 vilket har gett än mer fokus kring driftoptimering och reduktion av fastigheternas energianvändning. Arbetet framåt kommer att kretsa kring standardisering av utrustning, utbyggnad av det tekniska nätet för digital kommunikation och etablera bibliotek med driftbilder och programkod i en driftdatabas.

### 3.3.2. Medarbetare

Medarbetarna är bolagets viktigaste resurs. Därför är det prioriterat att skapa en arbetsmiljö som främjar engagemang och får medarbetarna att trivas på jobbet. Att attrahera och bibehålla rätt personal är också ekonomisk lönsamt. Vi tar oss stegvis framåt i arbetet med "Framtidens arbetsplats".



Mål 2023: **Tillsammans skapar vi en av branschens mest inspirerande och utvecklande arbetsplatser**

KPI 2023: **Hållbart medarbetarengagement 83**

Företagsledningen tar kontinuerligt temperaturen på vad medarbetarna tycker, tänker och känner för att på så sätt fånga upp vad som behöver utvecklas framöver. Bolagets index för hållbart medarbetarengagement ligger bland de högsta inom Göteborgs Stad, men även nöjda medarbetare kan ha bekymmer som behöver tas omhand.

2022 ska bolaget fortsätta arbetet inom ledningsgruppen med att säkerställa ett aktivt ledarskap och även arbeta vidare med de mest verksamhetskritiska frågorna som framkommit i samarbetet med medarbetarna under 2021.

KPI 2022: **Hållbart medarbetarengagement 81**

## Nyckelaktivitet 2022 – nr 3:

### Tydliggöra roller och ansvar i våra huvudprocesser

Vi klargör vem som gör vad inom och mellan avdelningarna fastighetsförvaltning, fastighetsservice, drift, underhåll och lokalanpassning. Insatser genomförs för att nå ökad samverkan, en bättre arbetsmiljö och för att bibehålla personal.

Bolaget har nya avdelningar, nya chefer och nya medarbetare och gällande rutiner och gränsdragningar behöver förankras hos alla parter. Aktiviteten har en koppling till stadens mål om att attrahera och behålla medarbetare<sup>5</sup> och har i intern dialog, enkäter och temperaturmätningar kommit fram som ett område att ta omhand. Arbetet har redan påbörjats med aktuella avdelningar och kommer att få stort fokus under året. Det kan även finnas utmaningar mellan avdelningar som inte ingår i den specifika aktiviteten, vilket parallellt kan behöva tas omhand i den ordinarie verksamheten.

#### Nyckelaktivitet 2022 – nr 4:

### Anpassa kontoret så att det fungerar för olika möten, uppgifter och sammanhang

**Vårt mer flexibla arbetssätt kräver att kontoret fungerar utifrån olika behov. Vi skapar förutsättningar här och nu genom enkla justeringar, exempelvis med möblering, som tar hänsyn till både individ och team samt ökar kunskapen inom våra digitala verktyg. Vi värnar aktiviteter som bygger gemenskap och företagskultur.**

Bolagets resa med att identifiera ”Framtidens arbetsplats” har under 2021 haft två spår; dels att hitta en kortsiktig lösning för hur vi ska jobba när coronapandemins restriktioner upphävs, dels identifiera bolagets nuvarande företagskultur inklusive medarbetarnas önskan om frågor för bolaget att ta hand om såväl gällande organisatoriskt som kopplat till arbetsmiljö. Under året anpassar vi oss till det arbetssätt vi valt att jobba med på kort sikt, vilket bland annat inkluderar touch-down-platser och digitala möten.

### 3.3.3. Fastighet

Att ha ett unikt fastighetsbestånd skapar en stolthet i bolaget och utmanar alla anställda att göra sitt bästa inom drift, underhåll och utveckling. Fastigheterna utgör bolagets källa till inkomst och deras skick och innehåll utgör bolagets ekonomiska värden.



Mål 2023: **Vi utvecklar våra fastigheter**

KPI 2023: **Uthyrningsgrad 93 procent**

För att utföra bolagets uppdrag och säkerställa framtida inkomster behöver bolaget utveckla fastigheterna till attraktiva produkter. Med en marknad i rörelse och en svagt ökande vakansgrad, fokuserar Higab på att öka uthyrningsgraden. Under 2021 har bolaget sålt tre stora fullt uthyrda fastigheter och som en effekt av coronapandemin uppleves en liten tröghet i att hyra ut vakanta lokaler. Bolaget ändrar därför målsättningen om uthyrningsgrad från 95 procent som just nu verkar mycket svårt att nå, till mer realistiska 93 procent.

<sup>5</sup> Göteborgs Stads program för attraktiv arbetsgivare 2019-2023

2022 ska Higab fortsätta arbetssättet att identifiera en handfull mycket utmanande fastigheter med låg uthyrningsgrad att fokusera extra på. Det finns även lokaler som behöver lyftas till uthyrningsbart skick.

KPI 2022: **Uthyrningsgrad > 2021**

Nyckelaktivitet 2022 – nr 5:

**Prioritera projekten**

- **Billdals Gård**
- **Dicksonska Palatset**
- **Grimmered Industriby**
- **Slakthuset**
- **Wernerska Villan**

**För att reducera bolagets vakanser ska bolaget alltid prioritera olika projekt. Förslag till nytt prioriterat projekt beslutas av företagsledningen utifrån att det ska vara ett byggprojekt som är utmanande affärsmässigt och kan genomföras med kort leveranstid. Projektet ska även vara av allmänintresse.**

Coronapandemi har påverkat progressionen i arbetet med bolagets prioriterade projekt, vilket gör att alla fem fortsätter under 2022. Det finns ett stort intresse i staden för att Higab ska levandegöra de aktuella fastigheterna och det finns en intern optimism kring att hitta nya vägar och kunna teckna hyresavtal framöver.

Nyckelaktivitet 2022 – nr 6:

**Starta lokalanpassning av 10 vakanta lokaler till uthyrningsbart skick**

**Utöver de lokaler som i första hand ställs om till uthyrningsbart skick enligt rutin för ”enkla åtgärder” identifieras även ett antal lokaler där åtgärder startas under året tillsammans med en projektledare. Lokalerna ska ha tecknade kontrakt senast 90 dagar efter slutbesiktning.**

Bolagets vakanta lokaler har olika prestanda; några kan hyras ut direkt, andra behöver enkla åtgärder eller uppgraderas till uthyrningsbart skick med ledning av avdelningen för lokalanpassningar. Arbetet startade under 2021 med att uppgradera totalt 32 lokaler där flertalet projekt kommer fortgå under 2022. Ytterligare 10 projekt ska startas under året. Det förväntas även fortsättningsvis att förvaltningen hyr ut lokalerna inom 90 dagar efter slutbesiktningen. Arbetet med att hitta nya hyresgäster startar dock direkt när vakanser uppstår och i vissa fall tecknas avtal redan innan slutbesiktningen.

### 3.3.4. Kund

En nöjd kund är guld värd! Det innebär att vi ger kunden vår uppmärksamhet, tålamod och förståelse samt erbjuder lösningar som fungerar för båda parter – även om det inte är exakt samma lösning som kunden efterfrågat från start.



Mål 2023: **Våra kunder är riktigt nöjda kunder**

KPI 2023: **Nöjdukundindex 75**

För att utföra Higabs uppdrag och säkerställa framtida inkomster behöver bolaget kunder som vill stanna. Moderbolaget Stadshus har de senaste åren följt utvecklingen av bolagets nöjdukundindex (NKI). Higab har bytt mätetal till det standardiserade *Nöjd Kund - Lokal* och målet för 2023 sattes utan att ha ett nuläge. Bolaget väljer därför att ändra målsättningen från 80 som anses vara *extremt* bra till 75 som är *riktigt* bra.

2022 fortsätter Higab arbetet med ronderingar, kundvårdsmöten och felanmälan med inriktning på kvalitet och vidareutveckling.

KPI 2022: **Nöjd kundindex 70**

#### Nyckelaktivitet 2022 – nr 7:

**Vara lyhörda för kundens önskemål och förmedla rätt förväntningar**

**Vi genomför ronderingar med kvalitet och är inlyssnande när vi pratar med våra kunder. Vi hanterar frågor, förväntningar och situationer professionellt. Alla hyresgäster erbjuds kundvårdsmöten där de träffar en fastighetsförvaltare från Higab minst en gång per år (undantaget bostäder, parkeringar och mindre lager).**

Under coronapandemin har Higab sett positiva effekter av att ha ökad närvaro hos bolagets kunder. Ronderingar och kundvårdsmöten förbättras med tyngdpunkt på innehåll och genomförande.

#### Nyckelaktivitet 2022 – nr 8:

**Utveckla ärendehantering**

**Vi kartlägger kundresan och startar arbetet med att effektivisera processen för inkomna ärenden. Vi hittar framtida tjänster och lösningar, främst byggda på digitaliseringens möjligheter, som ger både bättre service till kunden och underlättar det interna arbetet.**

Arbetet med att mäta hur nöjda kunderna är efter en felanmälan har pågått ett par år. Med Higabs nya avdelning för kund- och intern service ska företaget kartlägga och effektivisera kundresan för både felanmälningar och andra ärenden som kommer in till bolaget.



### 3.3.5. Ekonomi

En positiv och stabil ekonomi skapar utrymme för långsiktig planering, men det är också en process som alltid behöver utvecklas.



Mål 2023: **Vi är affärsmässiga**

KPI 2023: **Driftnetto +25 mnkr jämfört med 2020 (exkl planerat underhåll)**

För att utföra bolagets uppdrag och följa stadens budgetmål jobbar Higab aktivt med att även fortsättningsvis leverera en konstadseffektiv förvaltning av bolagets fastigheter. Bolaget väljer att följa driftnetto vilket definieras som det överskott mellan inkomster och driftkostnader en fastighet skapar.

2022 ska Higab fortsätta arbeta med att öka affärsmässigheten och då främst på kostnadssidan. Bolaget vill dessutom skapa utrymme för investeringar som driver mot en hållbar utveckling, som tidigare har prioriterats bort av ekonomiska skäl.

KPI 2022: **Driftnetto +15 mnkr jämfört med 2020**

#### Nyckelaktivitet 2022 – nr 9:

**Följa upp driftnetto per fastighet och identifiera tre fastigheter per affärsområde med störst utvecklingspotential resultatmässigt**

**Våra hyror följer marknadens prissättning för att säkerställa våra intäkter över tid. Vi sänker dessutom våra kostnader per fastighet genom att exempelvis göra rätt underhåll med rätt material för att minska reparationskostnader samt arbeta med effektiv driftoptimering.**

Bolaget har under många år haft stort fokus på marknadshyror med genomarbetade rutiner och uppföljning, vilket fortsätter även framöver. Higab jobbar också med att öka medvetenheten kring de kostnader som påförs bolaget. Det handlar delvis om att använda våra upphandlade avtal, men även om att se kostnader över tid i relation till fastigheternas intäkter.

#### Nyckelaktivitet 2022 – nr 10:

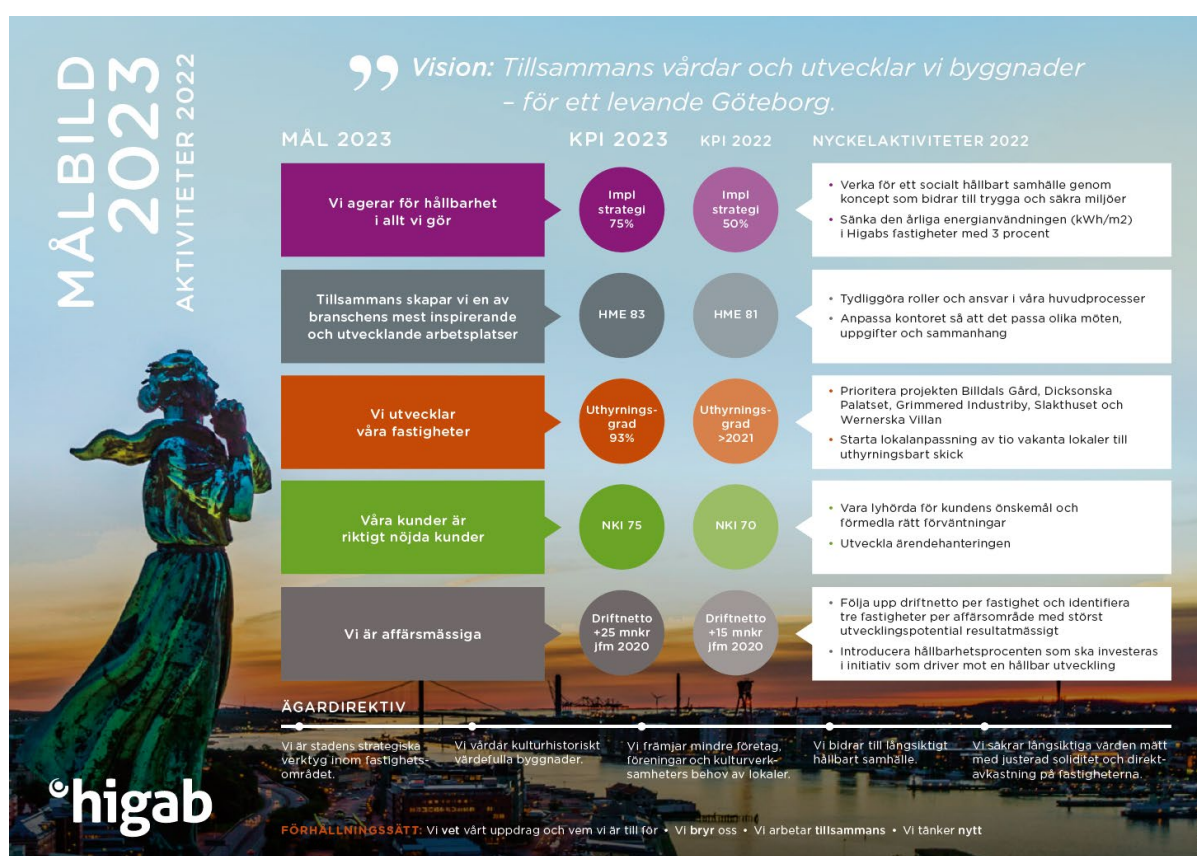
**Introducera hållbarhetsprocenten som ska investeras i initiativ som driver mot en hållbar utveckling**

Hållbarhetsprocenten är ett medel att nyttja till särskilda satsningar inom ekonomisk, ekologisk eller social hållbarhet. Det kan exempelvis handla om implementering av lösningar för lägre CO<sub>2</sub>-påverkan i byggprojekt eller initiativ som bidrar till en tryggare stad. Vi beslutar om ramar och arbetssätt samt startar pilotprojekt.

Över tid har långsiktigt hållbara alternativ och insatser valts bort med anledningen att den extra kostnaden inte ryms inom budget eller inte kan försvaras inom dagens affärsmodell. Som ett resultat av bolagets genomförda "Förändringslabb", där medarbetarna gett förslag på insatser, ska Higab införa en hållbarhetsprocent, att jämföra med enprocentregeln för konstnärlig utsmyckning<sup>6</sup> som redan finns etablerat inom Staden. En del av arbetet blir att hitta ramarna för procentsregeln. Initiativet kommer också sannolikt kunna användas i arbetet med andra nyckelaktiviteter för året.

### 3.3.6. Målbild 2023 och Aktiviteter 2022

Higab summerar årets verksamhetsplaner i en årlig målbild som illustrerar vilka målsättningar bolaget styrs mot och vilka nyckelaktiviteter som ska prioriteras under året.



<sup>6</sup> Goteborgkonst.se, en del av Göteborgs Stads kulturförvaltning

## 4. Risker förknippade med måluppfyllelse

De största riskerna kopplade till verksamheten ligger framförallt inom perspektivet kund där behov av service och lokalanpassning ska uppfyllas på ett affärsmässigt sätt, medarbetare där vi önskar vara ett attraktivt bolag med starkt varumärke samt inom ekonomi. Inom kundperspektivet handlar det om att få mer nöjda kunder, inom medarbetare att behålla och vid behov kunna rekrytera personal med rätt kompetens. Ekonomiperspektivet handlar främst om att skapa förutsättningar för långsiktig ekonomisk stabilitet.

Bolaget utsätts genom sin verksamhet för ett antal olika finansiella risker, inklusive effekter av förändringar i priser och räntesatser på ränte- och kapitalmarknad som har bäring på den ekonomiska måluppfyllelsen. Inom Göteborgs Stad har kommunfullmäktige beslutat om en finansiell samordning där staden tar ansvar för all upplåning och ränteriskhantering. Detta gör att det enda sätt bolaget kan påverka i form av räntekostnader är genom förändring av lånevolymen. Higab har och får uppdrag inom projektverksamheten, inklusive nybyggnation som är kapitalintensiv, vilket gör att bolaget behöver utöka sin lånevolym vid större tillkommande projekt. Vidare har bolaget en större lånevolym avseende de bolagsförvärv som genomfördes i samband med förändringen av bolagsstrukturen i Göteborgs Stad 2013/2014.

Bolaget verkar inom bygg- och fastighetsbranschen som från tid till annan kan uppleva en överhettad marknad då resurser i form av personal och entreprenörer är en bristvara. Detta leder till högre kostnadsökningar än inflationen i övrigt vilket påverkar bolaget negativt. Det finns i dagsläget oro kring brist på råvaror, brist på containers för transport samt brist på yrkeschaufförer vilket kan påverka tidsplaner och kostnaderna i bolagets projekt.

Cirka 35 % av bolagets uthyrningsbara yta hyrs ut till kommersiella mindre aktörer och således agerar bolaget till viss del på en fullt ut konkurrensutsatt marknad. Den pandemi som varit under 2020 och 2021 har fått stor påverkan på detta kundsegment och insatser som hyresstöd och anstånd med hyror har påverkat bolagets resultat. Om pandemin fortsätter eller om en ny pandemi dyker upp, kommer det få ytterligare konsekvenser på bolaget. Risk för detta har dock inte beaktats i bolagets verksamhetsplanering eller budget då den är svårbedömd. Under kommande år kommer svängningar på den kommersiella marknaden att ske dels på grund av nyproduktion, dels av förändrade användningsmönster i lokalmarknaden utifrån effekter från pandemin att påverka bolaget i form av förändrade hyresintäkter och förändringar i vakansgraden.

## Avslutningsord

Återigen ser vi med stor tillförsikt fram emot ett spännande år med förhoppningen att vi ska kunna öka kvaliteten på det vi levererar till såväl kunder, ägare som övriga intressenter.

Göteborg den 8 december 2021  
Higab AB

Per-Henrik Hartmann  
vd