

**Beslutsunderlag**  
Styrelsen 2022-12-14  
Beslutspunkt 8

Handläggare: Katrine Knatterød, Koncerncontroller  
Telefon: 031-368 53 06  
E-post: katrine.knatterod@higab.se

## Verksamhetsplan 2023

### Förslag till beslut

I styrelsen för Higab AB:

1. att godkänna förslaget till verksamhetsplan 2023 för Higab AB.

### Sammanfattning

Sedan tidigare har styrelsen beslutat om Higabs långsiktiga mål för 2023 och varje år uppdateras målbilden med aktuella nyckelaktiviteter. I verksamhetsplanen för 2023 har bolaget tagit fram nya nyckelaktiviteter som säkerställer att vi går i rätt riktning och i rätt takt för att nå bolagets långsiktiga mål för 2023 samt uppfyller KF:s mål och uppdrag i 2023 års budget.

### Bedömning ur ekonomisk dimension

-

### Bedömning ur ekologisk dimension

-

### Bedömning ur social dimension

-

### Samverkan

-

### Bilagor

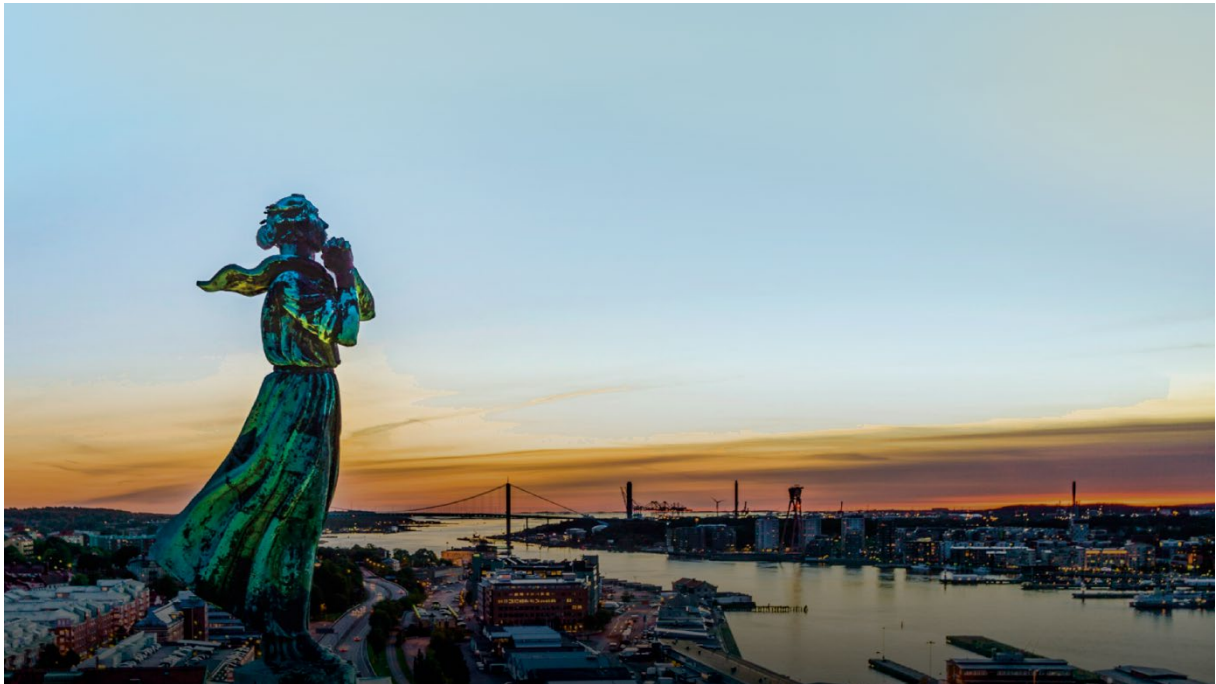
1. Verksamhetsplan 2023 för Higab AB

### Expediering

-

# Verksamhetsplan 2023

---



## Innehåll

<b>1. Higab</b> .....	<b>3</b>
1.1. Uppdraget.....	3
1.2. Verksamheten .....	4
1.3. Organisation .....	4
1.4. Strategier.....	5
1.4.1. Higabs strategi för digitalisering.....	5
1.4.2. Higabs strategi för hållbarhet.....	6
<b>2. Higab som moderbolag</b> .....	<b>7</b>
2.1. Ägarstyrning som moderbolag.....	7
<b>3. Higab som fastighetsbolag</b> .....	<b>8</b>
3.1. Ägarstyrning som fastighetsbolag.....	8
3.2. Göteborgs Stads budget 2023.....	9
3.3. Viktiga fokusområden 2023 .....	11
3.3.1. Investeringar – Nya arenor .....	11
3.3.2. Investeringar – Göteborgs konstmuseum .....	11
3.3.3. Kommunikation .....	11
3.3.4. Energianvändning – Driftoptimering.....	12
3.3.5. Cirkulär ekonomi – Återbruk .....	12
3.3.6. Digitalisering – Ärendehantering.....	13
3.3.7. Framtidens arbetssätt – Vårt nya kontor .....	13
3.4. Higabs KPI:er och nyckelaktiviteter 2023.....	14
3.4.1. Hållbarhet .....	15
3.4.2. Medarbetare.....	16
3.4.3. Fastighet .....	17
3.4.4. Kund.....	18
3.4.5. Ekonomi .....	19
3.4.6. Målbild 2023 och Aktiviteter 2023 .....	20
<b>4. Risker förknippade med måluppfyllelse.....</b>	<b>20</b>

## 1. Higab

Higab är Stadens strategiska verktyg inom fastighetsområdet och ska genom att äga och vårda Göteborgs viktiga byggnader bidra till stadens utveckling. I beståndet ingår såväl nyproduktion likt Kulturhuset Bergsjön, som de mer karaktäristiska fastigheterna som exempelvis Göteborgs konstmuseum, Feskekôrka, Stora Saluhallen och Ullevi. Bolaget bildades 1966 och idag uppgår beståndet till ungefär 150 fastigheter om cirka 610 000 m<sup>2</sup>. 31 av byggnaderna är byggnadsminnen. Higab hanterar ca 1 100 hyreskontrakt och är strax över 100 anställda.

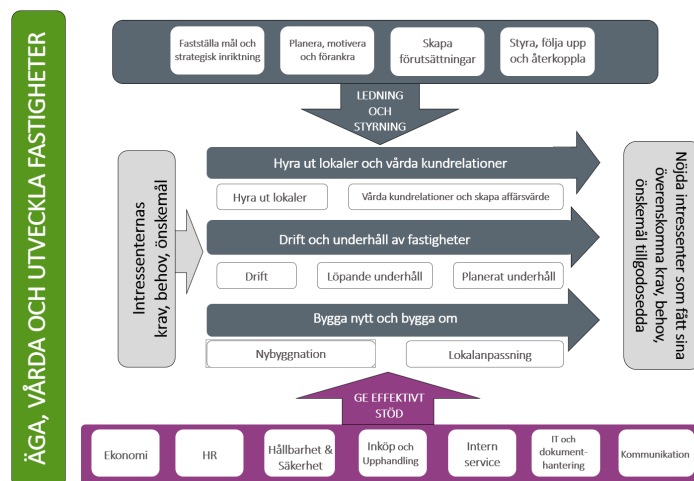
### 1.1. Uppdraget

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.

	Higab är stadens strategiska verktyg inom fastighetsområdet			
<b>Uppdrag</b>	Higab ska vårda kulturhistoriska värdefulla byggnader	Higab ska främja mindre företag, föreningar och kulturverksamheters behov av lokaler	Higab ska bidra till ett långsiktigt hållbart samhälle	Higab säkrar långsiktiga värden mätt med justerad soliditet och direktavkastning på fastigheterna
<b>Affärsidé</b>	Långsiktigt äga, vårda och utveckla unika fastigheter för offentliga verksamheter och mindre företag i Göteborg			
<b>Vision</b>	Tillsammans vårdar och utvecklar vi byggnader – för ett levande Göteborg			
<b>Förhållnings-sätt</b>	Vi vet vårt uppdrag och vem vi är till för	Vi bryr oss	Vi arbetar tillsammans	Vi tänker nytt

## 1.2. Verksamheten

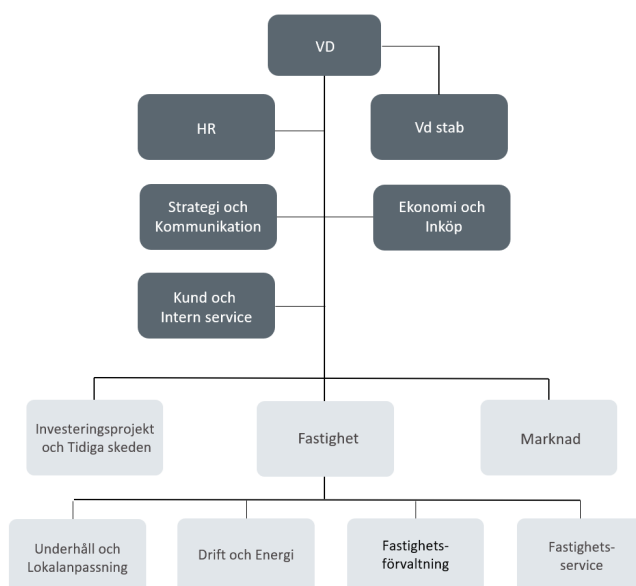
Bolaget har systematiskt kartlagt verksamhetens processer utifrån huvudprocesser, delprocesser och stöd. I huvudprocesserna hyr företaget ut lokaler, vårdar kundrelationer, genomför drift och underhåll av fastigheterna samt arbetar med om- och nybyggnation. Allt i linje med bolagets affärsidé och vision.



## 1.3. Organisation

Bolaget är under ständig organisatorisk utveckling, vilket dels speglar en bransch med ökat fokus på miljöfrågor och digitalisering, dels en politik som gett bolaget ett antal extra uppdrag så som stora nybyggnationer och satsningar inom olika hållbarhetsområden.

Under 2022 har Higab förstärkt organisationen med nya kompetenser inom projektledning, teknik och IT. En ny organisationsstruktur kommer lanseras under 2023 när förvaltning, drift och underhåll samlas i ett verksamhetsområde. 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

Digitalisering är en form av verksamhetsutveckling som för Higabs del har som mål att effektivisera administration, bidra till effektivitet och ökad lönsamhet inom lokaluthyrning, fastighetsförvaltning och fastighetsutveckling. Förutsättningen för en framgångsrik digital utveckling inom Higab är att vi arbetar i en gemensam riktning och genomför det som skapar mest värde för organisationen. Men det är först när medarbetare känner sig trygga med den teknik som används, som de själva kan bidra till nytänkande och utveckling.

Digitaliseringsstrategin ska, förutom att bidra till att uppnå Higabs målsättningar avseende digitalisering, också utgöra ett mer konkret stöd för prioritering av vilka digitala tjänster vi ska utveckla, införa och erbjuda våra kunder samt vilka digitala tjänster och verktyg vi behöver utveckla eller skapa internt på Higab. Strategin ska också visa på hur vi metodiskt ska gå tillväga för att hantera utvecklingsinitiativ och vilka resurser som är involverade i ett sådant arbete.

*Digitalt kompetenta och trygga människor har möjlighet att driva innovation där målmedveten ledning och infrastruktur är viktiga förutsättningar.*

Nedan områden är speciellt viktiga för oss i arbetet med digitalisering och ska styra hur vi prioriterar våra insatser. Det förutsätter i sin tur att vi kan behöva styra om eller förändra både vårt arbetssätt och vårt förhållningssätt.

#### **Verksamhetsoptimering**

Vi ska säkerställa att Higab har relevanta och effektiva IT-stöd som stödjer verksamhetens processer och dagliga arbete, vilket i sin tur tillåter att medarbetarna kan fokusera på utveckling av själva verksamheten.

#### **Verksamhetsinnovation**

Vi behöver skapa förutsättningar för att digitalt drivna innovationer ska utvecklas, kunna skalas upp och användas som stöd för nytänkande. Forskning visar att det ofta är i mötet mellan digitalt kompetenta och trygga medarbetare som innovation uppstår.

#### **Kostnadseffektiv IT-infrastruktur**

Vi ska sträva efter helhetslösningar för den digitala infrastrukturen som passar verksamheten i stort. På så sätt får vi kostnadsfördelar, en infrastruktur som kan ge oss ett bättre beslutsstöd och minskad digital sårbarhet.

#### **Digital kompetens**

Kompetens är en förutsättning för att medarbetare på Higab ska kunna bidra till att nytänkande och förbättringar, byggda på digitala möjligheter, uppstår.

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

<sup>2</sup> Fastställd i Företagsledningen 2022-11-21

## 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.

Strategin innebär att vi i ett första steg tillför kunskap så att organisationen får drivkraften att förflytta sig i dimensionerna social-, ekologisk- och ekonomisk hållbarhet och på ett tydligare sätt ta position som en aktör inom social hållbarhet i staden. I nästa steg lyfter vi nya initiativ och startar upp förändringsarbete som leder mot en mer hållbar verksamhet. I det sista steget ska vi vidareutveckla, anpassa och säkerställa rutiner för det förändringsarbete som har påbörjats.

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

### Social hållbarhet

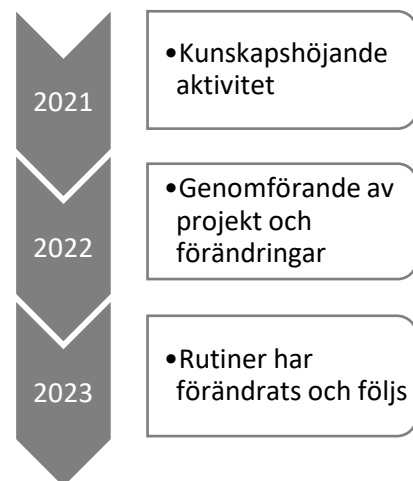
Det ligger i Higabs uppdrag att erbjuda lokaler och arenor där människor möts och inkluderas i ett socialt sammanhang. Vi vill dessutom på olika sätt bidra till en jämlik stad där alla har lika möjlighet, mår bra och känner sig trygga och säkra.

### Ekologisk hållbarhet

Higab ska bidra till stadens mål om ett klimatavtryck nära noll genom att minska energianvändningen och minska klimatpåverkan från inköp. Bolaget har genom sitt fastighetsbestånd om ca 150 fastigheter en möjlighet till energieffektivisering av det befintliga beståndet, men även bygga nytt med hög energiprestanda. För att minska klimatpåverkan från inköp kan vi bidra genom design, materialval och återbruk.

### Ekonomisk hållbarhet

Det finns stora möjligheter för Higab som kommunalt bolag att medverka till en ekonomiskt hållbar utveckling för Göteborg. Dels genom att bidra till en levande stad med miljöer som attraherar boende, besökare och näringsliv, dels genom att erbjuda attraktiva lokaler till befintliga företag och nyetableringar. Vi skapar också plats för inkludering på arbetsmarknaden genom att främja möjligheterna för praktikplatser hos både oss själva och våra leverantörer. Vi kan även bidra med köpkraft när näringslivet ställer om till nya cirkulära flöden av varor och material.



### Fokusområden

#### Social hållbarhet

1. Möjlighet till delaktighet
2. Jämlikt basutbud
3. Medvetet beteende

#### Ekologisk hållbarhet

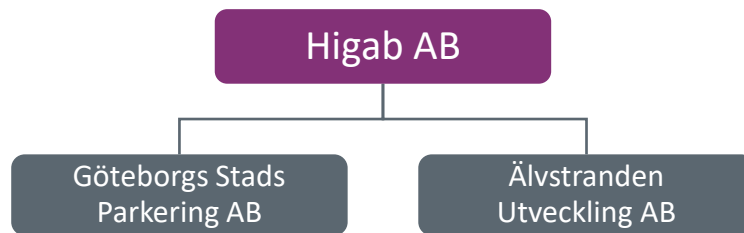
4. Inverkan på energianvändning
5. Ansvarsfull konsumtion
6. Klimatpåverkan genom konsumtion

#### Ekonomisk hållbarhet

7. Skapa inkludering
8. Cirkulära flöden
9. Attraktivt Göteborg
10. Erbjudna etablering

## 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 jämnstora med Higab.



### 2.1. Ägarstyrning som moderbolag

Higabs styrelse ska enligt Göteborgs Stads generella ägardirektiv<sup>3</sup> genomföra ägardialoger med dotterbolagen i koncernen. Ägardialoger arrangeras i vanliga fall under hösten med fokus på ägardirektiv, kommunfullmäktiges budget, affärsplan, större investeringar och väsentliga risker. Under 2022 har det varit kommunval i Sverige och i stället för ordinarie ägardialoger har bolagen inom lokalkoncernen genomfört en gemensam styrelseträff med fokus på samverkan, synergier och möjligheter. Formatet var uppskattat så under 2023 planeras det för både en gemensam styrelseträff på våren och en ägardialog på hösten.

I det löpande arbetet är vi lagstadda enligt Årsredovisningslagen att rapportera konsoliderade ekonomiska utfall till Göteborgs Stadshus samt en koncernrapport för hållbarhetsarbetet. I övrigt ligger förväntningarna främst i att hitta synergier, dela erfarenheter och samordna olika processer där det finns etablerade rådsgrupper. Detta återfinns inom följande områden:

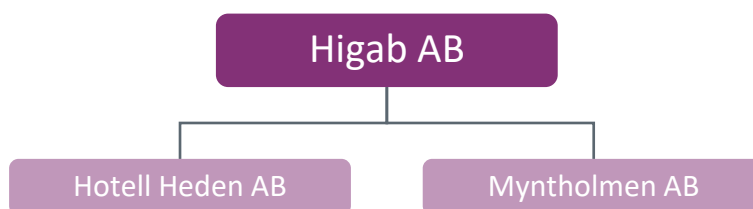
1. VD
2. Ekonomi
3. HR
4. Hållbarhet
5. Inköp och upphandling
6. Kommunikation
7. Säkerhet

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



## 3. Higab som fastighetsbolag

Higabs verksamheter som fastighetsbolag finns samlade i moderbolaget Higab AB. Higab förvaltar två helägda dotterbolag: Hotell Heden AB där hotellfastigheten finns registrerad och Myntolmen 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 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 olika gemensamma rapporter inom staden som tas fram under året.

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

## 3.2. Göteborgs Stads budget 2023

Kommunfullmäktige (KF) har beslutat om en budget för året i enlighet med förslag från S, MP och V5 där det framgår vilka mål och uppdrag som gäller för alla styrelser och nämnder i staden samt uppdrag där Higab är utpekad att samverka med utvalda uppdragsansvariga.

Målområde	Uppdrag till alla nämnder och styrelser
Ekonomi	<b>Personal inom administration och ledningsarbete:</b> Nämnder och styrelser ska vara mycket restriktiva vid anställning av personal i yrkesgrupper som arbetar med administration och ledningsarbete.
	<b>Administrationens omfattning:</b> Nämnder och styrelser ska uppmuntras att samarbeta för att minska administrationens omfattning i syfte att åstadkomma en mer effektiv administration och kommunikation.
	<b>Internränta och Lånetak:</b> Internränta oförändrad 1,00 procent Lånetak sänkt till 4 000 mnkr
Personal	<b>Tillitsbaserat ledarskap:</b> Alla nämnder och styrelser får i uppdrag att stärka de organisatoriska förutsättningarna för första linjens chefer och genomföra utbildningar om tillitsbaserat ledarskap.
	<b>Andel timanställda:</b> Alla nämnder och styrelser får i uppdrag att arbeta för att andelen arbetade timmar som utförs av timanställda inte överstiger fem procent.
<b>Ledning och styrning</b>  Mål: Göteborgs Stad ska styras transparent och resurseffektivt.	<b>Hållbarhetsperspektiven i budget och uppföljning:</b> Alla nämnder och styrelser får i uppdrag att aktivt arbeta med hållbarhetsperspektiven i budget- och uppföljningsprocesser. Detta gäller även jämställdhetsperspektivet och framför allt i investeringsbudgetar.

<sup>5</sup> Beslut i KF 2022-11-24, Dnr 5, Handling 2022 nr 222

Målområde	Uppdrag där Higab förväntas samverka
<p><b>Miljö- och klimat</b></p> <p>Mål:</p> <p>Göteborgs klimatavtryck ska kraftigt minska för att vara nära noll senast 2030 i linje med Göteborgs Stads miljö- och klimatprogram.</p> <p>Göteborgs biologiska mångfald ska öka.</p> <p>Alla göteborgare ska ha en hälsosam livsmiljö.</p>	<p><b>Solenergi:</b> Stadsfastighetsnämnden får i uppdrag att i samverkan med AB Framtiden och Higab AB arbeta för en snabbare utbyggnad av solenergi. Uppdraget ska genomföras med respekt för kulturhistoriska värden.</p> <p><b>Energieffektiva renoveringar:</b> AB Framtiden får i uppdrag att i samverkan med Higab AB och stadsfastighetsnämnden genomföra energieffektiva renoveringar inom det kommunala bostads- och fastighetsbeståndet. Kulturmiljö och livscykelerspektiv på renoveringarna ska beaktas.</p>
<p><b>Kultur</b></p> <p>Mål:</p> <p>Alla göteborgare ska ha god tillgång till kultur oavsett i vilken stadsdel de bor.</p>	<p><b>Kulturhistoriskt viktiga platser:</b> Kulturnämnden får i uppdrag att i samverkan med Higab och andra relevanta parter tillgängliggöra fler kulturhistoriskt viktiga platser och miljöer med fokus på barn och ungdomar.</p> <p><b>Kulturhus och allaktivitetsarena Biskopsgården:</b> Kulturnämnden får i uppdrag att i samverkan med Higab påbörja planering för ett kulturhus och allaktivitetsarena i Biskopsgården. I ett första steg ska för- och nackdelar med en nybyggd byggnad kontra tillskapandet av verksamheterna i befintliga byggnader belysas. Planeringen ska göras i nära samverkan med boende och lokala föreningar.</p>
<p><b>Inköp- och upphandling</b></p> <p>Mål:</p> <p>Göteborg stads inköp- och upphandlingsprocesser ska bli mer effektiva och bidra till att nå samtliga hållbarhetsmål.</p>	<p><b>Krav på kollektivavtal:</b> Nämnden för inköp- och upphandling får i uppdrag att i samverkan med AB Framtiden, stadsmiljönämnden, stadsfastighetsnämnden och Higab testa krav på kollektivavtal i ett enskilt upphandlat bygg- och anläggningsprojekt. Utvärdering ska ske med särskild hänsyn till möjligheter för små och medelstora företag att delta samt de ekonomiska konsekvenserna.</p> <p><b>Miljökrav:</b> AB Framtiden får i uppdrag att i samverkan med exploateringsnämnden, stadsfastighetsnämnden, stadsmiljönämnden och Higab AB ställa och följa upp utökade miljökrav inom bygg- och anläggning inklusive krav för återbruk. Arbetet ska ske i samverkan med Business Region Göteborg.</p>

### 3.3. Viktiga fokusområden 2023

1. Investeringar – Nya arenor
2. Investeringar – Göteborgs konstmuseum
3. Kommunikation
4. Energianvändning – Driftoptimering
5. Cirkulär ekonomi – Återbruk
6. Digitalisering – Ärendehantering
7. Framtidens arbetssätt – Vårt nya kontor

#### 3.3.1. Investeringar – Nya arenor

Göteborg står inför en av de största satsningarna någonsin när ersättningsarenor för Scandinavium (arenan), Lisebergshallen (annexet) och Valhalla sporthallar (sporthallarna) ska uppföras. Higab som byggherre och framtida fastighetsägare för de nya arenorna och sporthallarna har således ett oerhört omfattande uppdrag framför sig som kommer ställa höga krav på oss som bolag. Anläggningarna planeras söder om Valhallagatan och i samverkan med Svenska Mässan ska även en gemensam logistiklösning som försörjer hela området utformas.

Under 2023 kommer ett förstudiearbete att genomföras och parallellt arbetar stadsbyggnadskontoret med Higab som en av exploatörerna fram planprogram och detaljplan för området. Arbetet sker i programform tillsammans med flera av stadens förvaltningar och i nära samarbete med den framtida arenaoperatören GotEvent. Stort fokus läggs också på dialogen med andra nyckelintressenter och befintliga verksamheter.

#### 3.3.2. Investeringar – Göteborgs konstmuseum

Verksamheten i konstmuseet har länge efterfrågat större ytor för att kunna behålla sin position som ett av de ledande konstmuseerna såväl nationellt som internationellt.

Kommunfullmäktige har gett Higab, i samverkan med kulturförvaltningen, i uppdrag att realisera en om- och tillbyggnad av konstmuseet.

Under 2023 kommer en arkitektävling (projektävling i två steg) genomföras. Under 2022 har en prekvalificering genomförts där sex kontor valts ut att delta i tävlingens första steg. Nästa steg i processen är att utse de två eller tre förslag som har bäst förutsättningar att utvecklas vidare. Därefter påbörjas tävlingens andra steg där juryn kommer utse en vinnare.

#### 3.3.3. Kommunikation

Higab står inför en av de mest investeringsintensiva faserna i bolagets historia. Bland annat ska arbetet med de nya arenorna och om- och tillbyggnationen av Göteborgs konstmuseum ta fart. Två stora satsningar av hög allmänintressant karaktär, varpå ett starkt kommunikativt stöd kommer vara viktigt för att kunna balansera frågor och information såväl internt som externt. Dessutom befinner vi oss i en utmanande tid med energikris, indexuppräkning av hyror och lågkonjunktur vilket samlat innebär en stor påfrestning för många av våra hyresgäster. Detta ställer höga krav på vår kundkommunikation framåt.

Higab har de senaste åren stabiliserat sin mediebild där det som nu rapporteras kring bolaget i mycket hög grad är positivt eller neutralt. Förra året var den siffran 94%, vilket kan jämföras med år 2019 då analysen visade att mer än var tredje nyhet som publicerades om Higab var negativ för bolaget. Företagets mediebild kan dock snabbt förändras beroende på vad som ges utrymme, men vi vet värdet av att vara förberedda och fortsätter att lägga kraft på vårt proaktiva varumärkesarbete med en aktiv nyhetsagenda via pressbearbetning och sociala medier. Under 2023 uppdaterar vi också vår hemsida och grafiska profil, för att bättre kunna möta dagens krav om tillgänglighet och skapa innehåll som bidrar till en ökad kundnytta samt ger bättre insikt kring bolagets verksamhet och uppdrag. Det planeras också för ett större bokprojekt om Feskekôrka där det komplexa renoveringsarbetet dokumenteras. Boken beräknas vara klar i tid för nyinvigningen 2023/2024.

### 3.3.4. Energianvändning – Driftoptimering

Vi börjar se tecken på klimatförändringar i världen och att reducera energianvändningen är en viktig pusselbit i omställningen till en hållbar livsstil. Energimarknaden i Europa har ändrats efter Rysslands invasion av Ukraina med lågt utbud och höga priser. I Göteborg kommer vi ha svårt att leverera tillräckligt med el i effekttopparna med dagens elnät. Higab har jobbat med energioptimering i många år, men arbetet fick extra fokus när driftavdelningen etablerades. Under 2022 har avdelningen bland annat ändrat arbetssätt, hittat digitala lösningar och introducerat ”energijakten” som jagar energiläckor i fastigheterna. Avdelningen har också reserverat en plats i projektens tidiga skeden och fått en särskild resurs som ska driva energiprojekt.

Under 2023 kommer vi fokusera på att reducera energianvändningen genom fortsatt arbete med digital driftoptimering, energijakt och utbyte av gammal utrustning vilket kommer ge synliga resultat i energistatistiken. Det ska installeras sensorer i våra byggnader för att kunna styra temperaturer och fukthalt som i sin tur ger korrekt information om inomhusklimatet. Vi ska i projektens tidiga skeden kunna påverka val av system, teknik och produkt för att underlätta driften och reducera energianvändningen. Dessutom ska vi lära oss mer om hur vi framöver kan kapa effekttoppar genom olika tekniska lösningar som batterier, vätgas, flexidrift mot Göteborg Energi, egna DC-nät och solpaneler.

### 3.3.5. Cirkulär ekonomi – Återbruk

Fastighetsbranschen har en mycket stor påverkan på den miljömässiga hållbarheten under såväl uppförande som under förvaltning. Branschen står nu redo att växla upp takten för att reducera utsläppen från både om- och tillbyggnation till nyproduktion. Under våren 2022 var Higab en av ca 40 fastighetsägare som signerade avsiktsförklaringen för cirkulärt byggande på initiativ från BRG. Higab har även etablerat sin nya hållbarhetsfond där projekt inom bland annat återbruk får ansöka om medel och vi bidrar till det näringslivsstrategiska programmet med ett återbruksprojekt.

Under 2023 ska vi starta vår omställning internt mot en cirkulär ekonomi genom återbruk. Vi ska implementera nya arbetssätt, hitta nya hjälpmedel, upparbeta nya relationer, ställa nya krav i våra upphandlingar och ge underlag för en ny marknad att växa fram. Allt för att vi som kommunalt bolag ska bidra till en snabb och storskalig omställning.

### 3.3.6. Digitalisering – Ärendehantering

För oss är kundens upplevda nöjdhet en drivkraft och ett av de viktigaste syftena med vår verksamhet. Att kunna fånga upp synpunkter, frågor och klagomål för att sedan systematiskt hantera dem och återkoppla till kund inom rimlig tid är en central del i arbetet med kundnöjdheten. Vi har hittills haft en systematiserad hantering av rena felanmälningar, men arbetar sedan 2022 med att skapa ett ärendehanteringssystem som även tar omhand andra hyresgästärenden och övriga frågor från de som inte är kunder hos Higab.

Under året har vi arbetat fram en tydlig process som beskriver det önskade arbetssättet, men också vilken typ av systemstödsfunktioner som är nödvändiga för att komma dit. Målet är att centralisera ärendehantering som skapar en tydlig väg in för kunder och intressenter. I denna "första linjens support" ska många ärenden kunna hanteras och återkopplas, vilket kommer att avlasta driftspersonalen som får mer tid till avhjälpande arbete. Vissa ärenden skickas vidare till medarbetare som har detaljkunskaper, men stannar i systemet oavsett vem som hanterar det, vilket betyder att det blir mindre risk för att man tappar eller glömmar att återkoppla ärenden.

Under 2023 kommer vi implementera det nya arbetssättet och upphandla eller anpassa ett it-stöd som ger förutsättningar för det. Det kommer krävas både förändringsledning och utbildningsinsatser, men vi är övertygade om att en systematiserad ärendehantering är en viktig nyckel till en ökad kundnöjdhet och NKI som dessutom kan bidra till en ökad intern effektivisering och samverkan mellan avdelningarna.

### 3.3.7. Framtidens arbetssätt – Vårt nya kontor

Pandemin förändrade många organisationers sätt att arbeta, så även Higabs. Under 2021 arbetade vi därför fram ramar för ett mer flexibelt arbetssätt. Kortfattat innebär det att medarbetarens funktion och arbetsuppgifter i hög grad styr varifrån hen kan arbeta – hos kund, på byggarbetsplats, hemifrån med mera. Det flexibla arbetssättet har påverkat hur vi nyttjar vårt kontor, men fler hybridmöten, digitala möten och mer teambaserat arbete kräver också att kontoret fungerar utifrån olika behov man har när man väl är på plats.

Uppdraget under året har varit att skapa förutsättningar på kontoret genom enkla justeringar som tar hänsyn till både individ och team samt ökar kunskapen om våra digitala verktyg. Exempelvis har några ytor möblerats om och arbetet fortsätter under 2023. Ledstjärnor i arbetet är samarbete, flexibilitet, trygghet och vi-känsla.

Under 2023 kommer vi omsätta den omfattande kartläggningen av behoven, som vi utfört tillsammans med medarbetarna, till en layout. Vi kommer att arbeta fram en arbetsplats som kan omfamna våra ledstjärnor och samtidigt vara dynamisk och anpassningsbar över tid. Forskning visar att medarbetare mår och presterar bättre i en estetisk tilltalande miljö och vi strävar samtidigt efter att göra det på ett hållbart sätt genom användning av så mycket återbrukat material som möjligt. Detta, kombinerat med att vi i tät samverkan med medarbetarna tagit fram en detaljerad behovsbeskrivning, tror vi kommer bidra till en ännu högre nöjdhet bland medarbetarna.

## 3.4. Higabs KPI:er och nyckelaktiviteter 2023

Higab har sedan år 2000 arbetat med målbilder, dvs en vägvisare som pekar ut bolagets riktning och därmed vad som ska prioriteras inom kommande period. För Higab har målbilden varit synonym 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 sätta hög fart i bolagets hållbarhetsarbete och lade därför till hållbarhet som ett femte strategiskt perspektiv. 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 genomföras under året och som bolaget ska lägga extra fokus på att nå. Företagsledningen lägger stor vikt vid att få med sig medarbetarna i arbetet och använder målbilden som en karta för hur vi ska navigera oss framåt.



## 3.4.1. Hållbarhet



Att jobba mot ett hållbart samhälle är ett stort fokus inom Göteborgs Stad. Det 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 tyngdpunkten på att lyfta bolagets kunskapsnivå med "Kunskapsbygget". Som ett andra steg har det gjorts ett antal olika initiativ som nu under det tredje året ska integreras i bolagets ordinarie verksamhet. Strategin inkluderar både social och miljömässig hållbarhet, där båda anses mycket viktiga för bolaget. Det miljömässiga hållbarhetsarbetet har pågått under flera år och arbetet fortsätter i bra takt. För att flytta positionerna längre fram inom social hållbarhet, lägger Higab stort fokus på bolagets koncept Tryggt, Säkert och Trivsamt 2030 vilket påbörjades under 2022.

Nyckelaktivitet 1 – Under 2023 ska Higab:

**Genomföra initiativ som bidrar till trygga, säkra och trivsamma miljöer inom ramen för TST 2030**

Vi förverkligar beslutad handlingsplan för 2023 som inkluderar aktiviteter för säker uthyrning, hög basnivå, service till service och beställaransvar för social hållbarhet.



## 3.4.2. 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 medarbetarengagemang 83**

Företagsledningen tar kontinuerligt temperaturen på vad medarbetarna tycker och känner genom enkäter för att på så sätt fånga upp vad som behöver utvecklas framöver. Bolagets index för hållbart medarbetarengagemang ligger bland de högsta inom Göteborgs Stad, vilket vi ska fortsätta främja men med vetskapen att även nöjda medarbetare kan ha bekymmer som behöver tas omhand. Vi fortsätter därför arbetet mot ett aktivt ledarskap och engagerade medarbetare med fokus på bolagets kultur.

**Nyckelaktivitet 2 – Under 2023 ska Higab:**

### **Stärka medarbetarskapet genom att främja utveckling och engagemang**

Alla bidrar till en arbetsmiljö där vi är intresserade, informerade och involverade. Vi stöttar varandra, tar tag i problem och adresserar förväntningar. Under året skapas insatser, såväl gemensamma som enskilda, på grupp- och individnivå, för att både utveckla oss i våra roller och för att nå en bättre fungerande arbetsplats.

### 3.4.3. Fastighet



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

Mål 2023: **Vi utvecklar våra fastigheter**

KPI 2023: **Uthyrningsgrad 93 procent**

För att utföra bolagets uppdrag och säkerställa framtida intäkter behöver bolaget utveckla fastigheterna till attraktiva produkter. Coronapandemin skapade en tröghet i att hyra ut vakanta lokaler även om trögheten inte har visat sig riktigt så omfattande som befarat. Just nu ser vi att det ekonomiska läget med pris-, ränte- och inflationsökning kommer påverka bolagets kunder och kan även påverka uthyrningsgraden negativt. Vi fortsätter med modellen att prioritera olika projekt för att fylla och levandegöra fastigheter med större vakanser, men reducerar listan från fem till tre projekt då Billdals Gård och Wernerska Villan utgår från listan då de förväntas ha en lång process fram till uthyrning.

Nyckelaktivitet 3 – Under 2023 ska Higab:

**Prioritera projekten:**

- **Dicksonska Palatset**
- **Grimmereds Industriby**
- **Slakthuset**

För att reducera bolagets vakanser ska vi alltid prioritera olika projekt. Förslag till nytt prioriterat projekt beslutas av FL utifrån att det ska vara ett byggprojekt som är utmanande affärsmässigt och av strategisk karaktär för bolaget. Projektet ska även vara av allmänintresse.

### 3.4.4. Kund



Nöjda kunder är viktigt för bolagets affär och trovärdighet. 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 intäkter behöver bolaget kunder som vill stanna. 2020 bytte vi mätetal till det mer standardiserade *Nöjd Kund - Lokal* där vi jobbar mot målet om ett index på 75, vilket vi anser som en *riktigt* bra nivå. Fokus ligger på att vara synliga och bemöta kunden, så att vi skapar långsiktiga och goda relationer. Vi låter även kundfokusets genomsyra hela organisationen.

Nyckelaktivitet 4 – Under 2023 ska Higab:

#### **Öka kundengagemanget och förbättra relationen med våra hyresgäster**

Vi arbetar utifrån en åtgärdslista som ska ge tydlig effekt på kundnöjdheten. Listan innehåller delar som förbättrar vår kunddialog och säkerställer ett större engagemang för våra hyresgäster.

## 3.4.5. Ekonomi



En positiv och stabil ekonomi skapar utrymme för långsiktig planering, men det är också en process som alltid behöver utvärderas och bevakas utifrån ett ekonomiskt omvärldsperspektiv.

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 kostnadseffektiv förvaltning av bolagets fastigheter. Med dagens osäkerhet i omvärldens ekonomi blir frågan än mer viktig, men även mer komplex. Bolaget väljer att följa ett driftnetto definierat som en fastighets överskott mellan intäkter och driftkostnader exklusive kostnader för det planerade underhållet. Fokus ligger på att behålla kunder, hyra ut vakanser och säkerställa en kostnadseffektiv förvaltning.

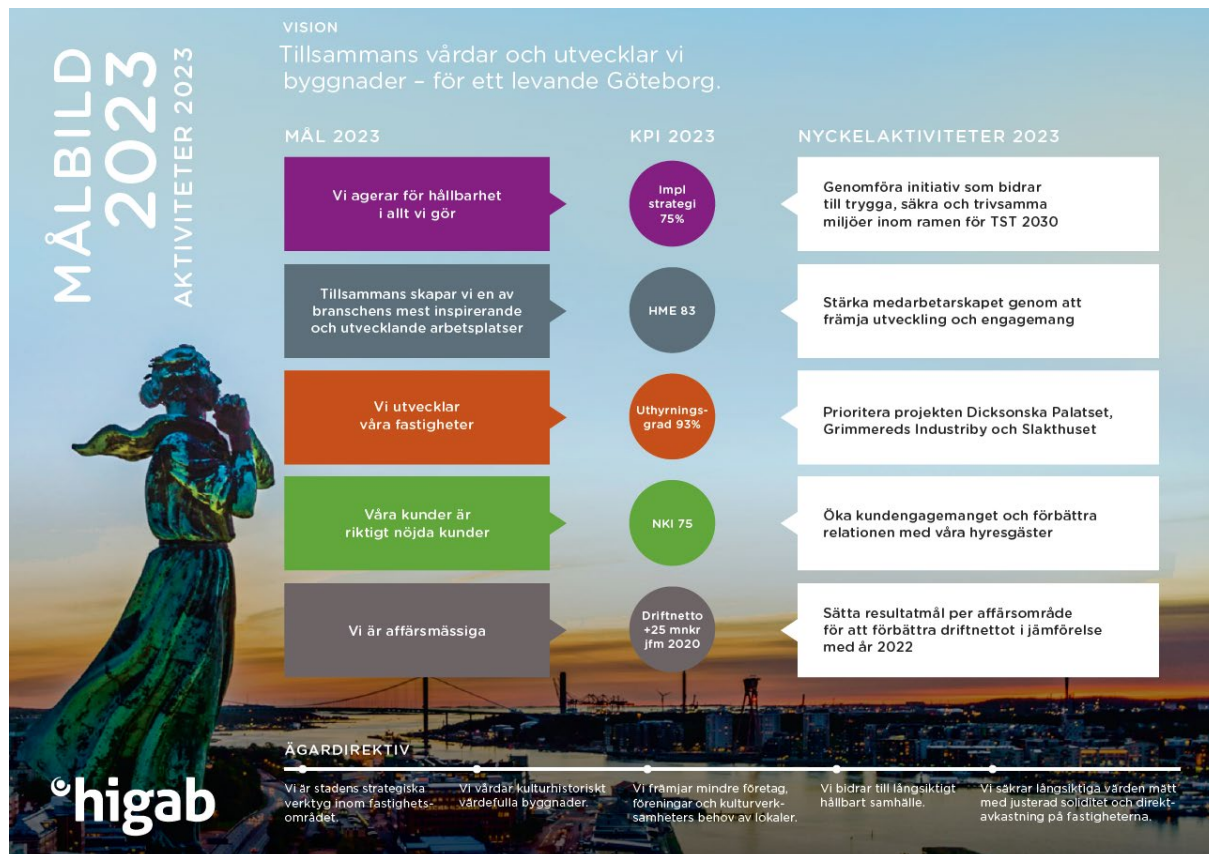
Nyckelaktivitet 5 – Under 2023 ska Higab:

**Sätta resultatmål per affärsområde för att förbättra driftnettot i jämförelse med år 2022**

Vi driftoptimerar våra fastigheter och har en smart och kostnadseffektiv förvaltning. Då våra hus har olika potential tar fastighetsförvaltare, teknisk förvaltare samt drift- och energiavdelningen fram specifika resultatmål baserat på fastigheternas förutsättningar.

## 3.4.6. Målbild 2023 och Aktiviteter 2023

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



## 4. Risker förknippade med måluppfyllelse

De största riskerna kopplade till verksamheten ligger framförallt inom perspektiven: *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

sättet 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 genom förändrade användningsmönster i lokalmarknaden utifrån effekter från pandemin. Detta kommer 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 och medarbetare som till övriga intressenter.

Göteborg den 7 december 2022

Higab AB

Per-Henrik Hartmann  
vd