

Projektplan för omställningsarbetet i Älvstranden Utveckling AB

2023-10-24

Justerad och godkänd Projektplan efter styrelsebeslut 2023-10-23,
Älvstranden Utveckling AB.

Diarienummer: 0176/23.

Projektplan för omställningsarbetet i Älvstranden Utveckling AB	3
1 Bakgrund	3
2 Syfte och projektmål	3
2.1 Effektmål	3
2.2 Projektmål	4
3 Förutsättningar för omställning	4
3.1 Förutsättningar för omställning	4
4 Omfattning	5
4.1 Inkluderat	5
4.2 Exkluderat	7
5 Övergripande Tidplan	7
5.1 Övergripande tidplan	7
6 Ekonomi	7
6.1 Projektbudget	7
7 Organisation	8
7.1 Projektets styrgrupp	8
7.2 Projektledningsgrupp	8
7.3 Delprojekt	8
8 Risker	9
9 Kommunikation och rapportering	9
9.1 Kommunikation	9
9.2 Rapportering	9
10 Delprojektplaner	9
10.1 Överlämning delar av markutvecklande uppdrag till staden	9
10.2 Analys av Kommunfullmäktige- och nämndbeslut.	12
10.3 Ny organisation	14
10.4 Kommunikationsstrategi	20
10.5 Styrande Genomförandeplan	22

Projektplan för omställningsarbetet i Älvstranden Utveckling AB

1 Bakgrund

2023-06-28 beslutade bolagets styrelse om ett projektdirektiv för omställningsarbete till organisationen. Projektdirektivet handlar om att anpassa bolagets verksamhet och organisation till det förändrade ägardirektivet.

Projektdirektivet besvaras med denna Projektplan för omställningsarbetet. Projektplanen godkänns av bolagsstyrelsen.

Både Projektdirektivet och Projektplanen tar sitt avstamp i Kommunfullmäktigebeslutet om ”Ny organisation för stadsutveckling, dnr 1507/20”, och Kommunfullmäktigebeslutet om ”Fördjupad analys och förslag avseende en förändring av Älvstranden Utveckling AB, dnr 1683/20”, med deras underliggande och tillhörande utredningar, rapporter och yrkanden.

Bolaget leds sedan 2023-06-02 av en tillförordnad Vd. Rekrytering av ny Vd pågår parallellt med arbetet att genomföra detta omställningsarbete.

2 Syfte och projektmål

Syftet med projektet är att anpassa Älvstranden Utvecklings AB:s verksamhet, organisation och kommunikation till det förändrade uppdraget.

2.1 Effektmål

2.1.1 Utveckla bättre framdrift

Effektmålet för förändringen av bolagets roll och uppdrag är de samma som effektmålen för stadens nya organisation för stadsutveckling. Den effekt som ska uppnås på kommunal nivå är en tydligare styrning av Göteborgs stadsutveckling, färre kommunala aktörer involverade i stadsutvecklingen samt renodlade ansvar och roller i syfte att skapa effektivitet, tydlighet, helhetsperspektiv och ökad synergi.

2.1.2 Hög utvecklingstakt för ett tidigare slutfört uppdrag

Bolagets kommunala ändamål att, med utgångspunkt i bolagets fastighetsinnehav, bidra till en hållbar, långsiktig stadsutveckling i Göteborg genom att utveckla kvartermark och fastigheter samt samordna utbyggnad av kvartermark, ger samtidigt effekten att bolagets verksamhet på sikt krymper och slutligen kan avvecklas.

Verksamhetens framdrift, och möjliga slutförande av sitt uppdrag, är direkt beroende av stadens resurser för detaljplanering och uppförande av allmän plats.

2.2 Projektmål

2.2.1 Kvantifierbara mål för genomförande

Kvantifierbara mål sätts för Genomförandeplanen som över tid visar på framdrift i förhållande till uppsatta mål att utföra bolagets nya uppdrag.

För det markutvecklande uppdraget föreslås följande mätmetod; prognostiserat startår för genomförande, återstående BTA kvartersvolym bostäder och lokaler delat med produktionstakt vilket ger en löpande bild av kvarstående färdigställande och genomförandetakt. I tillägg föreslås en utveckling och avyttringstakt för fastigheter som presenteras i kombination med uppföljningen av markutvecklingen.

Kvantifierbara mål för den operativa styrning av verksamheten sätts i den 5-åriga Affärsplanen och i de årliga Verksamhetsplanerna som baserar sig på Genomförandeplanen.

2.2.2 Forum och arbetsformer för samverkan

Projektet planerar att etablera forum och arbetssätt för fortsatt samverkan med stadens förvaltningar och nämnder.

2.2.3 Ny organisation

Projektet arbetar fram och föreslår en ny organisation anpassad till nya ägardirektivet. Styrelsen beslutar om ny organisation. Bolaget implementerar sedan ny organisation inom detta projekt.

3 Förutsättningar för omställning

3.1 Förutsättningar för omställning

Detta stycke redovisar omständigheter som utgör förutsättningarna för anpassning till det nya ägardirektivet.

- Älvstranden Utvecklings affärsmodell omfattar en kombination av fastighetsförvaltning, fastighetsutveckling och fastighetstransaktioner.
- Över tid finansierar kombinationen av intäkter från fastighetsförvaltningen, bygggrättsförsäljningar samt avyttringar inom befintligt fastighetsbestånd bolagets uppdrag. Vid genomförande av stora stadsutvecklingsprojektet krävs ett stabilt eget kapital för att hantera åtgärderna/risker.
- Fastighetsförvaltningen ger till skillnad från försäljningar en löpande intäkt. Fastighetsförvaltningen är en viktig intäktskälla då den ger kontinuerlig likviditet att finansiera bolagets löpande kostnader.
- Modellen förutsätts kvarstå så länge bolaget har uppdrag att fullgöra.
- Ett av syftena med omställningsarbetet är att bolaget genom sitt agerande ska medverka till att stärka utfallet av stadens samlade exploateringsverksamhet. Omställningsarbetet ska därför drivas med en tydlig inriktning på att stärka den förmågan.
- Älvstranden Utvecklings roll är att bidra till en hållbar, långsiktig stadsutveckling genom att utveckla och samordna utbyggnad av kvartersmark på egna fastigheter.

- Med stadens nya organisation för stadsutveckling får Älvstranden en mer formell roll i stadens stadsutveckling, som i huvudsak liknar en extern markutvecklare. Härmed ges i någon mån möjligheten att fokusera på att agera katalysator för stadsutveckling i sin markutvecklande roll tillsammans med externa partners i bland annat konsortier.¹
- Fortsatt arbete med ett antal projekt som har löpt under lång tid. Masthuggskajen, Skeppsbron, Lindholmshamnen, Regnbågsgatan, Pleijadgatan, Lindholmsplatsen, Celsiusgatan, Säterigatan och Inre Dockan.
- Älvstranden Utveckling har fortsatt det markutvecklande ansvaret för Frihamnen (inre delarna) avseende kvartersmark.
- Överlåtelse av Gullbergsvass till Göteborgs Stads Exploateringsnämnd.
- Älvstranden Utveckling och Exploateringsnämnden har i uppdrag att pröva förutsättningarna för en överlåtelse av bolagets fastighetsinnehav på Norra Lindholmen samt Tingstadsvassen 739:151 (del av Frihamnen) efter godkänt planprogram för Lindholmen respektive i samband med planprogramstart för Frihamnen. Vidare ska en avstyckning av restfastigheten (yttre Frihamnen) prövas efter antagen och eventuellt genomförd detaljplan för Frihamnens inre delar.

4 Omfattning

4.1 Inkluderat

I projektdirektivet framgår det fyra identifierade delprojekt samt vikten av att analysera tidigare tagna Kommunfullmäktige- och nämndbeslut i förhållande till nytt ägardirektiv. I arbetet med Projektplanen har ovan nämnd analys identifierats som ett femte delprojekt.

Projektet har identifierat behovet att arbeta med internkultur med särskild koppling till organisation och kommunikationsstrategi.

Delprojektens omfattning och storlek varierar och klargörs nedan.

4.1.1 Delprojekt 1. Överlämning av delar av markutvecklande uppdrag till staden

Delprojektet omfattar att ta fram en lista med identifierade ansvar/arbetsuppgifter att lämna över samt en överenskommen struktur och modell för överlämnande och samordning mellan parterna. En lista med ansvar/arbetsuppgifter som endast ska avvecklas men inte lämnas över tas också fram.

Delprojektet kommer att verka för ett tätt samarbete med förvaltningarna samt för parallella rapporteringar om överlämningen i styrelse och nämnder.

Därefter fortgår arbetet i bolagets ordinarie arbete tills punkterna är omhändertagna.

¹ Kommunfullmäktigebeslut 2021-11-25 § 13, 1507/20. Redovisning av uppdraget att uppdatera tidigare utredning av stadens nämndorganisation inom stadsutvecklingsområdet

4.1.2 Delprojekt 2. Analys av tidigare Kommunfullmäktige- och nämndbeslut

Delprojektet omfattar en genomgång av tidigare tagna Kommunfullmäktige- och nämndbeslut för att analysera om de är kompatibla med nytt ägardirektiv. Delprojektet omfattar också att föreslå en hantering för styrelsen av respektive identifierad motstridighet. Frågorna hanteras därefter löpande i ordinarie verksamhet.

4.1.3 Delprojekt 3. Ny organisation

Delprojektet omfattar förslag till ny organisation samt implementering av denna. Därefter lämnas arbetet över från projektet till ordinarie verksamhet för uppföljning och utveckling.

4.1.4 Delprojekt 4. Kommunikationsstrategi

En kommunikationsstrategi i linje med nytt ägardirektiv tas fram. Strategin hanteras därefter löpande i bolagets ordinarie arbete.

Kommunikationsstrategin omfattar:

- Bolagsintern kommunikationsstrategi.
- Framtagen kommunintern kommunikationsstrategi.
- Framtagen extern kommunikationsstrategi.

4.1.5 Delprojekt 5. Styrande Genomförandeplan

Följande ingår i delprojektet

- Beskrivning av bolagets process för att avveckla markinnehavet genom markutveckling samt bedömning av tidsåtgång för detta.
- Finansieringsscenario för genomförande av återstående markutveckling, en tidplan för avyttring av fastigheter samt verksamhetsstrategier och organisationens resursbehov.
- En utformad modell för samt visualisering av Genomförandeplan
- En utformad modell samt framtagande av en första 5-årig Affärsplan.

Projektet levererar ovan och lämnar sedan över till ordinarie verksamhet som därefter löpande hanterar planen i bolagets ordinarie arbete och med återkommande rapportering till styrelsen.

4.1.6 Kulturförändring

För att arbetet med omställningen ska bli så framgångsrik som möjligt är det viktigt att beakta de inspel som framkommit i tidigare förankringar med bolagets medarbetare. Det är också viktigt att arbeta med förtroendefrågor och internt kulturarbete. I arbetet med ny organisation och kommunikationsstrategi blir kulturfrågan en integrerad del.

4.2 Exkluderat

De uppdrag som styrelsen överlämnat till Vd 2023-06-02 ingår inte i detta projekt, likaså exkluderas åtgärder kopplat till vårens medieuppmärksamhet. Dessa arbeten drivs fristående.

Att slutföra överlämningen av delar av det markutvecklande uppdraget till staden ingår inte.

Att slutföra åtgärder för att lösa ut eventuella motstridigheter mellan Kommunfullmäktigebeslut, nämndbeslut och nytt ägardirektiv ingår inte.

5 Övergripande Tidplan

Projektets tidplan har inriktningen att planering och ramar för omställningen sätts under 2023 och implementering av omställningen sker under 2024.

5.1 Övergripande tidplan

5.1.1 Leveranser och beslut

1. Projektdirektiv beslutat i styrelsen 28 juni 2023.
2. Utkast till Projektplan (detta dokument) information styrelse 19 september 2023.
3. Projektplan beslutad i styrelsen / 2023.
4. Överlämning/samordning Exploateringsförvaltningen rapporteras löpande vid styrelsemöte.
5. Genomförandeplan beslutad i styrelsen ca 3 månader efter beslutad Projektplan.
6. Kommunikationsstrategi beslutad i styrelsen december 2023.
7. Genomlysning tidigare Kommunfullmäktige- och nämndbeslut rapportering i styrelsen december 2023.
8. Förslag till ny organisation beslutad i styrelsen / 2024.
9. Implementering ny organisation / 2024.
10. Affärsplan 5 år beslutad / 2024.
11. Överlämning av samtliga delprojekt till linjeverksamhet.

6 Ekonomi

6.1 Projektbudget

Medel för genomförande av detta projekt kommer krävas både i form av pengar och personaltimmar. Projektet arbetar med att ta fram en budget för genomförandet. I första skedet består kostnaderna huvudsakligen av interna timmar.

7 Organisation

7.1 Projektets styrgrupp

Bolagsstyrelsen utgör styrgrupp för projektet och styrelsens ordförande är projektägare. Styrelsen fattar beslut i viktiga frågor för projektet och tillser att det ligger på rätt spår mot ett lyckat resultat.

Leveranser i delprojekten lyfts för hantering i styrelsen.

Vid presidiummöten fastställs om aktuella leveranser lyfts som informations- eller beslutsärenden. Förslag på ny organisation samt styrande Genomförandeplan ska beslutas av styrelsen.

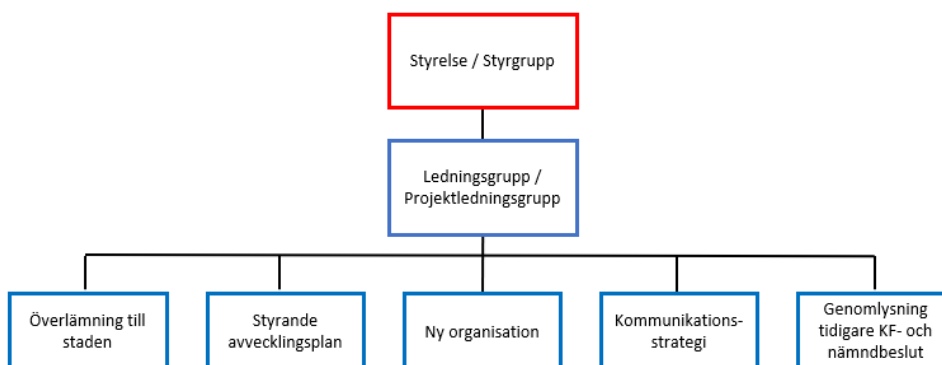
7.2 Projektledningsgrupp

Bolagets ledningsgrupp utgör projektledningsgrupp. Tillförordnad Vd har utsett bolagets operativa chef till projektledare. Varje delprojekt har en ansvarig projektledare som också ingår i bolagets ledningsgrupp.

7.3 Delprojekt

Omställningsprojektet organiseras i följande delprojekt.

1. Överlämning delar av mark-utvecklande uppdrag till staden. Ansvarig stadsutvecklingschef Rune Arnesen.
2. Analys av tidigare Kommunfullmäktige och nämndbeslut. Ansvarig chef Fastighetsutveckling Cecilia Andersson.
3. Ny organisation. Ansvarig HR-chef Alexander Pirosanto.
4. Kommunikationsstrategi. Ansvarig chef Kommunikation- och Verksamhetsstöd Ann Törnblom.
5. Styrande Genomförandeplan. Ansvarig Operativ chef Marika Ogrelus Engström.



8 Risker

Omställningsprojektet blir ett mycket tidskrävande arbete för ledningsgruppen, vilket medför att prioriteringar kommer att behöva göras i ledningsgruppens arbete. Det föreligger en risk för upprepade scenarioarbeten där ny input kan kräva stora omtag innan ett faktiskt omställningsarbete kan starta.

Osäkerhetsfaktorerna i Genomförandeplanen är många och stora vilket betyder att Genomförandeplanen blir att betrakta som ett scenarioarbete som löpande behöver ses över.

En utdragen Vd-rekrytering riskerar att förändringsarbetet går trögt.

9 Kommunikation och rapportering

9.1 Kommunikation

Internkommunikation om detta projekt är en viktig uppgift för att lyckas med omställningen. Intern kommunikation kommer att ske genom förändringssidan på bolagets intranät, Alla-möten och vid avdelningsmöten.

Inom ramen för samverkan rapporteras projektet till de fackliga representanterna.

9.2 Rapportering

Rapportering om projektet kommer att ske löpande vid presidiummöten och styrelsemöten.

Rapportering om projektet planeras också i följande forum:

1. Stadsledningskontoret och Stadshus AB.
2. Formell politisk förankring.
3. Lokalkoncernen.

9.2.1 Rapporteringar om Genomförandeplanens status och progress

En gång per mandatperiod rapporteras Genomförandeplanens framdrift i Kommunfullmäktige. Uppföljning kommer också att ske årligen av bolagets styrelse.

10 Delprojektplaner

10.1 Överlämning delar av markutvecklande uppdrag till staden

10.1.1 Syfte, projektmål och omfattning

Syftet med delprojektet är att identifiera vilka roller och åtaganden som fram till i dag har varit Älvstrandens ansvar och som en följd av nytt ägardirektiv i framtiden ska utföras av andra. Därtill inleda en process så att mottagande organisation är beredd på att ta över.

Vidare arbeta fram nya samarbetsformer och -forum med NOS-organisationen för framtiden baserat på bolagets definierade roll i nytt ägardirektiv.

Ansvar och arbetsuppgifter som inte har någon mottagare i staden, men som enligt det nya ägardirektivet bolaget inte längre ska arbeta med ska identifieras.

Behov av samverkan mellan NOS-nämnder och styrelse ska också identifieras.

10.1.2 Omfattning, inkluderat och exkluderat

Omfattningen inkluderar alla roller och åtaganden som är en del av den samordnade stadsutvecklingsprocessen där Älvstranden har haft uppdrag att samordna stadens aktiviteter inom geografiska områden i Älvstaden.

Detta gäller först och främst områden Södra Älvstranden, Frihamnen, Lindholmen och Gullbergsvass.

Nödvändiga ställningstaganden i principiella frågor så som övergripande ekonomi-styrning, deltagande i plan- och planprocesser behöver också göras och förankras med staden.

Genomförande av överlämningen omfattas inte i detta delprojekt, utan sker i bolagets ordinarie verksamhet.

10.1.3 Delprojektplan och leveranser

En översikt tas fram över vilka roller, åtaganden och ansvar som enligt tolkning av nytt ägardirektiv, bolaget inte längre ska ha.

Det ska vidare startas dialog med olika delar av NOS-organisationen som möjliga mottagare av dessa och etableras forum för diskussion och succesiv överlämning samt framtagande av nya samarbetsformer.

Om mottagare inte finns till alla uppdrag som ändå behöver utföras, ska dessa uppdrag lyftas vidare till ägaren.

10.1.4 Övergripande tidplan

Delar av arbetet påbörjades i maj 2023 och delprojektet planerar att vara klart i december 2023. Tidplanen kan komma att påverkas av när i tid Projektplanen beslutas.

10.1.5 Beroenden

Beroende finns till delprojekt Genomförandeplan.

10.1.6 Organisation och resursbehov

Ansvariga för arbetet i delprojektet är Ulrika Palmblad Gröön och Rune Arnesen. I tillägg till detta hämtas stöd i arbetet från portföljledningen och berörd personal.

10.1.7 Leverans A: Lista med identifierade ansvar/arbetsuppgifter att lämna över till staden

Innehåll och omfattning

Vilka roller och åtaganden som fram till i dag har varit bolagets ansvar och som en följd av nytt ägardirektiv i framtiden ska utföras av andra i staden ska identifieras.

Plan för framtagande och leverans

Att identifiera vilka som är övertagande organisationer och inleda process med dessa så att mottagande organisation är beredd på att ta över. Arbetet planeras att slutföras i oktober. En översikt över identifierade ansvar/arbetsuppgifter lyfts till styrelsen för hantering.

10.1.8 Leverans B: Lista med identifierade ansvar/arbetsuppgifter att avveckla

Innehåll och omfattning

Vilka ansvar/arbetsuppgifter bolaget ska avveckla till följd av det nya ägardirektivet som inte har en mottagande organisation i Staden ska identifieras.

Plan för framtagande och leverans

En noggrann genomlysning av det nya ägardirektivet behöver göras för att kunna identifiera vilka dessa ansvar/arbetsuppgifter är. Genomlysningen genomförs i form av en workshop och/eller i ledningsgrupp

Framtaget förslag förankras i ledningsgrupp. Arbetet pågår och planeras att avslutas i november. En översikt över aktuella ansvar/arbetsuppgifter lyfts till styrelsen för hantering.

10.1.9 Leverans C: Överenskommen struktur och modell för överlämnande

Innehåll och omfattning

Denna del omfattar att tillsammans med mottagande organisationer komma överens om struktur och modell för överlämnande av ansvar/arbetsuppgifter. Behov av samverkan mellan NOS-nämnder och styrelse ska också identifieras.

Delprojektet kommer att verka för ett tätt samarbete med förvaltningarna samt för parallella rapporteringar i styrelse och nämnder om överlämningen.

Plan för framtagande och leverans

Mötesserier med relevanta personer på berörda organisationer upprättas. Kontakt är tagen och möten är inbokade med Exploateringsförvaltningen. Arbetet planeras att slutföras i december.

10.1.10 Leverans D Förslag till modell för framtida samverkan

Innehåll och omfattning

Utifrån nytt ägardirektiv och etablerad NOS-organisation krävs modell för framtida samverkan.

Plan för framtagande och leverans

Delprojektet tar fram förslag till modell i samråd med stadens parter. Arbetet planeras genomföras från september till december. Delprojektets framarbetade förslag lyfts till styrelsen för hantering.

10.1.11 Risker

Det föreligger en risk att arbetet drar ut på tiden då bolaget är beroende av mottagarens engagemang och tillgänglighet.

I några frågor kan det vara svårt att identifiera mottagare inom staden i och med att NOS organisationen ännu inte är fullt ut implementerad och kalibrerad.

Delprojektet följer upp ovan risker och återrapporterar löpande till styrelsen.

10.2 Analys av Kommunfullmäktige- och nämndbeslut.

10.2.1 Syfte, projektmål och omfattning

Syftet med detta delprojekt är att analysera om tidigare tagna beslut är kompatibla med nytt ägardirektiv för Älvstranden Utveckling för att stärka bolagets effektivitet i att utföra det uppdaterade uppdraget.

Delprojektet har som mål att föreslå för styrelsen hur det fortsatta arbetet ska bedrivas för att hantera eventuella oenigheter mellan tagna beslut och nytt ägardirektiv.

10.2.2 Omfattning, inkluderat och exkluderat

Följande beslut är nu identifierade och ingår i detta delprojekt:

- Förslag till effektivare utnyttjande av fastighetsbeståndet inom Göteborgs Stadshus AB:s lokalkluster.
Älvstranden Utveckling AB ska överlåta eller avveckla fastigheter.
- Redovisning av uppdrag avseende projektet Skeppsbron.
10 beslutspunkter där punk 9 lyder: Älvstranden Utveckling AB ska aktivt samordna berörda förvaltningar och bolag så att genomförandet av omvandlingen av Skeppsbron följer den beslutade inriktningen i detta förslag till yrkande.
- Principer och åtgärder för förverkligandet av Älvpromenaden.
Principer och åtgärder för förverkligandet av Älvpromenaden samt upprustning och överlämnande av kajer från Älvstranden Utveckling till staden.
- Fastighetsnämndens delredovisning och rapport Ekonomisk åtgärdsplan för Älvstaden.

Ekonomiska beslut och inriktningar för Älvstrandens projekt Frihamnen, Lindholmen, Masthuggskajen, Skeppsbron och Gullbergsvass.

- Göteborgs Stads riktlinje för markanvisningar.
Riktlinjer för markanvisning gäller tillsvidare för fastighetsnämnden och Älvstranden Utveckling AB och dess helägda bolag inom Älvstranden-koncernen.
- Ramexploateringsavtal mellan Älvstranden Utveckling AB och Göteborgs Stad
Reglerar övergripande och principiella frågor mellan Älvstranden Utveckling och nämndsektorn inom staden: till exempel marköverlåtelse, principer kring utbyggnad och flytt av tekniska anläggningar och hantering av en mängd tekniska frågor.
- Avsiktsförklaring mellan Fastighetsnämnden och Älvstranden Utveckling AB avseende förvärv av fastigheten Gullbergsvass 703:17.
Avsiktsförklaring mellan Fastighetsnämnden och Älvstranden Utveckling AB avseende förvärv av fastigheten Gullbergsvass 703:17.
- Avsiktsförklaring FK ÄU 190220.
Kommunen bekräftar att markområdet (Frihamnen) i kartbilaga 1 ska överlåtas till Älvstranden i ett tidigt skede. Överlåtelsen ska ske enligt marknadsmässiga principer med utgångspunkt från pågående markanvändning inom markområdet.
- Genomförandeavtal Detaljplan för blandad stadsbebyggelse vid Järnvågsgatan m fl.
Tecknat genomförandeavtal mellan Göteborgs kommun genom dess Fastighetsnämnd och Södra Älvstranden Utveckling AB.
- Genomförandeavtal Skeppsbron m.m.
Tecknat genomförandeavtal mellan Göteborgs Stad genom dess Fastighetsnämnd och Södra Älvstranden Utveckling AB.

10.2.3 Delprojektplan och leveranser

Utifrån besluten kommer delprojektet att sammanställa ett material som ger underlag för fortsatt arbete. Materialet kommer att uppskatta resursåtgång samt tidplan för eventuellt genomförande av olika åtgärder. En översikt samt förslag på fortsatt arbete lyfts till styrelsen för hantering.

10.2.4 Övergripande tidplan

Delprojektet levereras som en del i det övergripande projektet. Arbetet pågår och planeras att slutföras i december 2023.

10.2.5 Organisation och resursbehov

Delprojektet genomförs av Rune Arnesen, Ulrika Palmblad Gröön, Mats Ransgård, Peter Björk och Cecilia Andersson.

10.2.6 Leveranser

Nu identifierade beslut och eventuellt tillkommande, listas och genomlysas för att analysera om de är kompatibla med nytt ägardirektiv.

10.2.7 Risker

En identifierad risk är att beslutsprocesserna som kan krävas är långa, framför allt om ett ärende ska lyftas till Kommunfullmäktige.

Att genomföra en risk och möjlighetsbedömning på de eventuella åtgärder som tas fram i delprojektet kan vara motiverat i ett senare skede.

10.3 Ny organisation

10.3.1 Syfte, projektmål och omfattning

Förändringsarbetet ska utgå från Kommunfullmäktiges beslut om avveckling av bolaget genom scenario 3. Det innebär ett nytt, smalare uppdrag och en ny roll för bolaget.

Bolaget har fått en tydligare roll i stadsutvecklingen i nya ägardirektivet, där bolaget ska utveckla kvartersmark genom att agera som exploatör. Den tidigare rollen, där bolaget ålades ett helhetsansvar för stadens stadsutveckling i flera av Älvstadens delområden försvinner därför. Verksamheten går ifrån fokus på stadens utveckling till fokus på projekt på kvartersmark där projektleveranser och genomförande av detaljplaner blir det mest väsentliga.

De övergripande effektmålen för förändringen av bolagets roll och uppdrag är detsamma som effektmålen för stadens nya organisation för stadsutveckling (NOS). De effekter staden önskar uppnå är en tydligare styrning av Göteborgs stadsutveckling, färre kommunala aktörer i stadsutvecklingen samt renodlade ansvar och roller. För att bidra till detta avser bolaget att pröva om NOS-organisationens logik med så kallad skedesindelad organisation för stadsutveckling är lämplig och applicerbar även i bolaget, för att matcha NOS-organisationen i gränssnitt och för att underlätta förståelse och samarbete.

Genom att samtidigt arbeta med bolagets kultur kommer bolaget att få bättre förutsättningar att lyckas med omställning, organisation och internkommunikation. Målet är en än mer effektiv organisation utan att göra avkall på kvalitet.

I dag har bolaget en organisationsstruktur som inte matchar det nya uppdraget fullt ut och för att kunna möta politiska beslut om bolagets slutförande av sitt uppdrag behövs en ny organisation. Förslag till ny organisation ska beslutas av styrelsen.

10.3.2 Framgångsfaktorer

Ledarskap och medarbetarskap är varandras förutsättningar, det innebär att om bolaget investerar tid i att arbeta med de båda kan det bidra till ett mer framgångsrikt arbete, det bidrar även till att bolaget har större kraft att tillsammans med styrelsen och staden arbeta effektivt för att skapa nytta för staden genom att ha framdrift i vårt uppdrag och i våra genomföranden.

I detta arbete är internkommunikationen avgörande för att bolaget ska lyckas få med sig samtliga medarbetare, kraft att hantera eventuellt motstånd och vända det till positiv sådan som leder till framdrift. (Se bilaga 1, Framgångsfaktorer.)

10.3.3 Omfattning, inkluderat och exkluderat

Delprojektet omfattar förslag till ny organisation samt implementering av denna efter beslut i styrelsen. Därefter lämnas arbetet över från projektet till ordinarie verksamhet för uppföljning och utveckling.

10.3.4 Delprojektplan och leveranser

Planen är att skapa de bästa förutsättningarna för bolaget att möta det nya ägardirektivet, att arbeta fram en ny organisation som möjliggör för bolaget att leverera på nya uppdrag och samtidigt skapa goda förutsättningar för medarbetare att ha en god arbetsmiljö, ökad trivsel samt bidra till att upplevas som en attraktiv arbetsplats och arbetsgivare. Arbetet berör hela bolaget och omfattar alla anställda och alla verksamhetsområden.

10.3.5 Övergripande tidplan

Tidplanen för delprojektet är beroende av leveranser från övriga delprojekt samt när styrelsen kan besluta om en ny organisation. Arbetet med att planera en ny organisation påbörjades under våren 2023 av ledningsgruppen men arbetet kommer att kunna ta fart först när bolagets Genomförandeplan finns beslutad av styrelsen då den är en viktig förutsättning för delprojektet.

Troligtvis kommer arbetet med organisationsförändringen att ta fart efter årsskiftet och de flesta professioner kommer att bli involverade under första halvan av 2024. Siktet är att en ny organisation har implementerats under 2024. Uppföljning och finjusteringar kommer vara ett löpande arbete. (Se bilaga 2, Uppföljning.)

10.3.6 Beroenden

För att ledningsgruppen ska ha möjlighet att arbeta fram förslag på en ny organisation behöver bolagets Genomförandeplan vara framarbetad och avstämd med styrelsen. Det är avgörande om bolaget ska fokusera på tid, ekonomi eller kvalitet för att utforma en ändamålsenlig organisation som främjar politiska önskemål om bolagets uppdrag och slutförande av sitt uppdrag.

10.3.6.1 Planering, delaktighet, analys och genomförande

Nedan tidplan är framtagen för att säkerställa samtliga delaktiviteter i förändringsarbetet. För att tidplanen ska hålla är det viktigt att bolaget skapar förutsättningar för delaktighet och prioriterar förändringsarbetet.

Del 1 – genomfört våren 2023.

- Ledningsgruppen påbörjade planering av förändringsarbete.
- Delaktighet medarbetare genom Open Space.
- En genomlysning i form av intervjuer och enkätundersökning genomfördes för att inhämta information om projektverksamhetens funktion.
- Löpande information till facklig samverkan.
- Vd och Operativ chef lyssnar in organisationen genom besök på avdelningsmöten.
- Bolagets avdelningar gör SWOT-analys utifrån nuläge och nytt uppdrag.

Del 2 – Start höst/vinter 2023, pågår till och med hösten 2024.

- Framtagande av intern kommunikationsplan för organisationsförändring.
- Påbörja utformning/princip skiss organisationen (schemat).
- Risk- och konsekvensanalys (ROKA) på framtaget förslag av organisation (arbetsmiljökonsekvenser).
- MBL beslut om att godkänna förslag på organisation med ROKA och bolagets bemannings principer.
- Ledningsgruppens framtagande av förslag till beslut om ny organisation.
- Styrelsebeslut av ny organisation.
- Arbetsbeskrivningar nya organisationens tjänster.
- Bemanna organisationen.
- Rekrytering och genomförande av uppdraget.
- Löpande samverkan ev. MBL beroende på bemanning.
- Löpande justeringar och implementering av ny organisation och arbetssätt.

10.3.7 Organisation och resursbehov

Samtliga verksamheter inom bolaget ska bidra till arbetet med framtagande av ny organisation. Det innebär att delprojektets olika delar kommer att behöva bemannas med olika typer av professioner och från olika delar av bolaget. Ledningsgruppen ska vara aktiva i arbetet med framtagande av analys och önskade behov inför arbetet med ny organisation.

10.3.8 Leverans A – Open Space

Innehåll och omfattning

Bolaget genomförde den 31 mars 2023 en Open Space kring bolagets nya ägardirektiv. Open Space innebar:

1. En öppen mötesform där medarbetarna påverkar agendan efter angelägna ämnen.
2. Andra medarbetare ansluter till det ämne de vill prata om.
3. Gruppen diskuterar och presenterar sedan kort och informellt.

Medarbetarna medverkade 30 minuter åt gången i följande grupper där medlemmar ur Ledningsgruppen agerade gruppleddare:

1. Verksamheten – vad vi faktiskt gör.
2. Bolagets roll i staden.
3. Hållbarhet.
4. Kultur och värderingar.
5. Våra arbetssätt och vår organisation.
6. Varumärket Älvstranden Utveckling.
7. Ekonomi

Materialet från aktiviteten delades med samtliga medarbetare och tas tillvara av ledningsgruppen i arbetet med att skissa på en ny organisation. Detta har också redovisats för styrelsen.

10.3.9 Leverans B – SWOT-analys

Innehåll och omfattning

En SWOT-analys är ett verktyg, eller metod, för att få fram och utvärdera fyra viktiga aspekter (styrkor, svagheter, möjligheter och hot) som sammantaget beskriver nuläget för företag, organisationer eller människor. Ofta ligger analysen till grund för strategiarbete eller så används den som en del i kommunikationen internt eller externt.

Arbetet med SWOT kommer att skapa en gemensam bild över nuläget och blir en pusselbit för att lägga grunden till en gemensam strategi – SWOT:en är alltså en del i bolagets strategiarbete kopplat till nytt ägardirektiv och omformande av bolagets organisation.

Genom att involvera samtliga medarbetare kan bolagsledningen visa att man förstått de utmaningar bolaget står inför och sedan kommunicera dessa. SWOT:en hjälper till att tydliggöra bakomliggande faktorer som påverkar strategiska beslut.

Plan för framtagande och leverans

Samtliga avdelningar genomför en SWOT-analys på nuvarande organisationslösning (avdelningen) och i relation till helheten – bolaget och staden. HR ansvarar för att sammanställa och materialet kommer att vara en del i arbetet med att forma förslag på en ny organisation.

Arbetet slutförs under hösten 2023.

Materialet från aktiviteten tas tillvara av ledningsgruppen i arbetet med att skissa på en ny organisation.

10.3.10 Leverans C – förslag på ny organisation

Innehåll och omfattning

Ledningsgruppen ansvarar för att ta fram förslag på ny organisation. Förslaget ska bearbetas och riskbedömas i samverkan med fackliga representanter. Eventuell handlingsplan och/eller justeringar av förslag på ny organisation tas fram. Efter att den nya organisationen är samverkad ska den beslutas av bolagets styrelse.

Efter styrelsebeslut påbörjas genomförandefasen med ny organisation.

Plan för framtagande och leverans

Ledningsgruppen ska omhänderta inspel från Open space, genomlysning av projektorganisationen och SWOT analyser vid framtagande av förslag på ny organisation. Ledningsgruppen kommer behöva ha en gemensamma workshops för att arbeta fram förslag och ska gemensamt ta ansvar för att bidra till beslutsunderlag. HR ansvarar för att sammanställa materialet och för att paketera det inför ett styrelsebeslut.

Arbetet påbörjas under hösten 2023 men tidplanen kan komma att röra på sig med anledning av att det finns beroenden till andra delprojekt.

Bemanningsprinciper

Det är viktigt att förändringsarbetet tillvaratar tidigare erfarenheter internt men även från staden. För att säkerställa en effektiv process med att bemanna den nya organisationen inspireras bolaget av stadens arbete med NOS. Bemanningsprinciper kommer att behöva samverkas med fackliga organisationer (Unionen och Saco) och målet är att principerna ska vara utgångspunkt i bolagets arbete med bemanning av ny organisation.

Delprojekt bemanning har ett antal milstolpar av betydelse:

- Organisationsstruktur klar.
- All internrekrytering klar.
- Alla medarbetare vet sin nya organisatoriska hemvist.
- Organisationsträd + ekonomi/budget klart.
- Ny organisation.
- Uppföljning och förbättringsarbete.

10.3.11 Risker

När en förändring av verksamheten planeras ska följderna av hur förändringen påverkar arbetsmiljön undersökas när ny verksamhet planeras eller när det planeras förändringar i pågående verksamhet.

En riskbedömning kommer att genomföras för att bedöma om förändringarna kan medföra risker för olyckor och ohälsa för de som berörs av förändringen.

Riskbedömning ska enligt Arbetsmiljöverkets författningssamling, AFS 2001:1, 8§, andra stycket göras i planeringsstadiet, det vill säga innan förändringen genomförs. Resultatet ska dokumenteras skriftligt (vilka är riskerna och gradering av dessa).

AFS 2001:1, 10§ som omfattar det systematiska arbetsmiljöarbetet och anger att åtgärder ska omhändertas omedelbart om inte dokumenteras i en handlingsplan.

Enligt arbetsmiljölagen 3 kap, 1a§ anges att arbetsgivare och arbetstagare ska samverka och i samma lag 3 kap, 2a§ måste arbetsgivaren dokumentera skriftligt:

- Vilka ändringarna är,
- var ändringarna ska genomföras samt
- vilka som kommer att påverkas av ändringarna.

Risker kopplat till delprojekt

Om förändringsarbetet drar ut på tiden kan det innebära stora risker för bolaget att behålla kompetens. Det är därför av största vikt att förändringsarbetet prioriteras på ledningsnivå och i samtliga verksamheter. För att minimera risken kommer ledning att tillsammans med styrelsen följa upp och säkerställa framdrift i arbetet. Även löpande kontakt med facklig samverkan kommer att planeras in.

Om den nya organisationen inte matchar bolagets uppdrag finns det risk för att bolagets uppdrag tar längre tid att genomföra än förväntat. För att minimera denna risk kommer kontinuerlig uppföljning samt analys gällande framtagna Genomförandeplan i förhållande till de uppdrag som bolaget har att ske. Analyser kopplat till hypoteser om vilka resurser som krävs i olika skeden av genomförande behövs.

Om framtagna ny organisation blir otydlig kan det skapas risker kopplat till arbetssätt och bolagets förmåga att leverera på bolagets uppdrag. För att minimera risk för en otydlig organisation kommer bolaget att försöka omhänderta nedan i utformningen av ny organisation:

- En sammanhållen stadsutvecklingsprocess.
- Ett transparent och kundfokuserat arbetssätt.
- Ett processinriktat arbetssätt.
- En samarbetskultur.
- Ett starkt utvecklingsfokus.
- Större effektivitet.
- Tydligare mandat och beslutsvägar.

För att lyckas med ovan har ledningsgruppen under våren 2023 arbeta med dialog, kartläggning och analyser inför kommande arbete med organisering. Följande förbättringsbehov utifrån dagens organisation är identifierade:

- Tydligare utformning efter bolagets två affärer.
- Tydligare resultatansvar.
- Tydligare mandat, ansvar, beslutsfattande.
- För många nivåer, möjlighet finns att anpassa mer efter egna verksamheten när vi inte längre ”sitter ihop med staden” i Älvstaden.
- Mer snabbfotade.
- Projektstyrningsmetodik behöver förenklas.
- Sårbar fastighetsförvaltning med 100 % outsourcad drift.
- Vidga helhetsförståelsen inom bolaget för att undvika stuprörseffekter.

10.3.11.1 Bolagets kompetens

Bolaget är en expertorganisation som kräver erfarenhet och bred kompetens inom många olika områden. Konkurrensen är stor, vilket kräver att bolaget ständigt arbetar med planering för eventuell kompetensbrist. Detta är extra viktigt under förändringsresan för att undvika en oönskad personalomsättning.

Ett gott ledarskap är en viktig förutsättning för medarbetarnas trivsel och arbetsmiljö, speciellt under förändringsarbete. Ledarskapet är viktigt i alla delar av kompetensförsörjningen. Bolaget behöver därför se till att cheferna har rätt förutsättningar för att kunna utöva ett gott kommunikativt ledarskap och har förmågan att arbeta med förändringsledning. Faktorer såsom antalet medarbetare per chef, tillgång till chefsstöd, kompetensutveckling med mera behöver ses över.

Ett ökat fokus på digitalisering och dess fördelar är en nyckelfaktor i framtidens kompetensförsörjning. Bolaget behöver ständigt söka efter nya lösningar för att effektivisera arbetet. Digitaliseringen kommer även spela en allt större roll för att attrahera framtida medarbetare, allt från användarvänliga, moderna system till att till viss del kunna möjliggöra distansarbete och fortsätta erbjuda digitala mötesformer. Detta blir viktiga perspektiv i arbetet med en ny organisation för att minimera risken att skapa en ineffektiv sådan.

I nuläget är den samlade bedömningen att det finns goda förutsättningar att kompetensförsörja bolaget på längre sikt (3-5 år). Dock finns det risker om brist på kompetens uppstår då det skulle innebära att verksamheten behöver anlita fler konsulter vilket kräver mer arbetsledning och kan leda till ineffektivitet också då mandat är svåra att föra över på konsulter. Även nedprioritering av initiativ kan krävas, administration kan bli eftersatt och en ansträngd arbetsmiljö kan uppstå.

Om brist på kompetens skulle uppstå bedöms det svårt att rekrytera seniora affärsmässiga projektledare med erfarenhet av detaljplaneskedet och utförandeskedet/byggskedet med vana att självständigt ta ha/ta ansvar för ekonomi och framdrift genom att tydligt arbetsleda och göra konsekvensbedömningar. Även professioner kopplat till bolagets Fastighetsavdelning samt Ekonomiavdelning är svårrekryterade.

Med anledning av ovan är det av yttersta vikt att en ny organisation skapar möjligheter för samverkan med stadens kompetens och för anställda inom bolaget att kunna utvecklas i olika riktningar, beroende på bolagets nuvarande och kommande behov med att kompetensförsörja ett bolag som också ska utvecklas.

Delaktighet och samverkan

Det är av yttersta vikt att omhänderta inspel från verksamheten. Medarbetare ska ges möjlighet till delaktighet via facklig samverkan för att bidra till arbetet med en ny organisation. (se bilaga 1 Framgångsfaktorer) Om upplevelsen blir att deltagandet från medarbetare inte fått tillräckligt med utrymme i processen finns det risk för missnöje och motstånd i genomförandefasen. Bolaget kommer att upprätta en intern kommunikationsplan för organisationsförändringsarbetet och säkerställa fackligt inflytande i processen.

10.4 Kommunikationsstrategi

10.4.1 Syfte, projektmål och omfattning

Med anledning av bolagets nya ägardirektiv är det angeläget att kommunicera vad bolaget är och gör i såväl interna som externa sammanhang. Bolagets kommunikation och associationer behöver anpassas till det nya ägardirektivet.

Delprojektets mål är att ta fram en kommunikationsstrategi som tillgodoser detta och som stöttar övriga delprojekt i deras mål. Kommunikationen blir ett avgörande verktyg för ledning och personal för att genomföra omställningsprojektet och arbeta med företagets inre kultur.

En kritisk framgångsfaktor för delprojektet är att skapa förtroende i alla led.

10.4.2 Omfattning, inkluderat och exkluderat

Kommunikationsstrategin kommer att omfatta:

- Framtagen bolagsintern kommunikationsstrategi utifrån nytt ägardirektiv och organisationens behov av att arbeta med organisation och kultur.
- Framtagen kommunintern kommunikationsstrategi utifrån nytt ägardirektiv.
- Framtagen extern kommunikationsstrategi utifrån nytt ägardirektiv.

Kommunikationsstrategin hanterar inom ramen för detta projekt inte varumärkesfrågor, grafisk profil eller liknande.

10.4.3 Delprojektplan och leveranser

Kommunikationsstrategin ska leda till en tydlig kommunikation som visar och beskriver bolagets nya uppdrag utifrån nytt ägardirektiv och samtidigt vara en del i det interna arbetet med organisation och kultur. Strategin bygger på att starta med bolagsinternt arbete för att stärka kunskapen och dela värderingar, mål osv. Strategin kommer att utgå ifrån öppenhet, transparens och delaktighet.

Strategin kommer att delas upp i tre huvudområden:

1. bolagsintern,
2. kommunintern och
3. externkommunikation.

Den bolagsinterna kommunikationsstrategin behöver hantera information och kunskap om bolagets nya ägardirektiv, vad rollen innebär och hur omställningsprojektet genomförs. I det bolagsinterna sammanhanget blir kommunikationsstrategin också en nyckel för att lyckas väl med organisations- och kulturarbetet. Detta arbete kommer att ha sin utgångspunkt i en extern kartläggning av företagets inre kultur för att säkerställa att man har kunskap om utgångspunkten och gemensamma mål ur såväl medarbetarperspektiv som ledningsperspektiv.

Den kommuninterna kommunikationsstrategin ska säkerställa att chefer, medarbetare och politiker på berörda förvaltningar och bolag inom staden får en tydlig bild av bolagets roll och uppdrag i och med det nya ägardirektivet. De fyra nya förvaltningarna inom stadsbyggnad (NOS) är av särskild vikt.

Den externa kommunikationsstrategin är beroende av genomförandet av de interna kommunikationsstrategierna och syftar till att sprida kunskap om bolagets roll och uppdrag till allmänhet, bygg- och fastighetsbolag, massmedia med flera.

Som en ytterligare dimension i bolagsintern- och externkommunikation finns bilden av bolaget som arbetsgivare att beakta.

Med anledning av bolagets nya ägardirektiv/uppdrag så kommer inte Älvstranden Utveckling AB att vara ansvarig för Älvstadens kommunikation där Älvrummet idag är en central uppgift. Utifrån detta kommer delprojektet att ta fram förslag för hur bolaget ska hantera Älvrummet utifrån det nya uppdraget. Förslag lyfts till styrelsen för beslut.

Kommunikationsavdelningen tillsammans med HR-chef kommer främst att ansvara för framtagning av kommunikationsstrategin som lyfts till styrelsen för hantering.

10.4.4 Övergripande tidplan

Arbetet med att ta fram en bolagsintern kommunikationsstrategi startar omgående och färdigställs för presentation i styrelsen under november månad. Arbetet med att ta fram en kommunintern kommunikationsstrategi planeras vara klart för presentation i styrelsen under december.

En extern kommunikationsplan planeras vara färdig för presentation i styrelsen i december.

Ärendet om Älvrummet lyfts till styrelsen för hantering i oktober.

Viktigt att nämna är att kommunikationsinsatser med bäring på omställningsarbetet och kommande organisationsförändringar, Vd-rekrytering med mera, pågår kontinuerligt och inte kan invänta beslut om denna Projektplan.

10.4.5 Beroenden

Kommunikationsstrategin är ömsesidigt beroende av de övriga delprojekten. Inte minst behöver kommunikationsstrategin stötta och stärka det kommunikativa ledarskapet och skapa förutsättningar för att lyckas med aktiviteterna i delprojekt Organisation och i arbetet med den inre kulturen på ett bra sätt.

Frågan om Älvrummet har beroenden till delprojektet Överlämning av uppdrag till staden.

10.4.6 Risker

Mycket förändring kommer att ske i bolaget med anledning av omställningsprojektet. Det är en utmaning att kommunicera detta i rätt takt och rätt omfattning för att nå fram till respektive mottagargrupp på ett bra sätt. Bolagets ordinarie verksamhet pågår samtidigt i vanlig takt vilket också innebär ett stort kommunikationsansvar. Det behöver avvägas nog så att dessa båda kommunikationsbehov inte stör varandra.

10.5 Styrande Genomförandeplan

Delprojektet består i att ta fram en översiktlig plan för hur bolagets verksamhet successivt ska minska i takt med att bolagets markområden utvecklas genom att de detaljplaneläggs och bebyggs och att fastighetsbeståndet avyttras.

10.5.1 Omfattning, inkluderat och exkluderat

Planen kommer att sättas samman av flera lager av komplex information men ska i sin övergripande form vara kommunikativ och följas upp årligen av styrelsen. En gång per mandatperiod ska rapportering ske till Kommunfullmäktige.

Bolagets affärsmodell är en förutsättning och en bärande del i planen.

Den övergripande planen ska vara grund för bolagets affärs- och verksamhetsplanering.

Resultat av projektet utgörs av en övergripande Genomförandeplan för bolaget samt en Affärsplan som sträcker sig över 5 år.

Följande delar ska beskrivas och vara grund för Genomförandeplanens sammansättning:

A Beskrivning markinnehavets skede i utvecklingsfas, bedömd genomförandetid efter antagen detaljplan, bedömd tidplan för antagna detaljplaner.

A Tidplan för genomförande detaljplaner.

A Markinnehav som inte ska utvecklas alt. där hantering inte är fastlagd.

B Utifrån ovan tas ett finansieringsscenario fram, som blir normerande för Genomförandeplanen. Den kan behöva justeras utifrån vad som är möjligt att hantera genom egenfinansiering. Finansieringsscenariot inkluderar tidplan för avyttring av fastigheter, baserat på finansieringsbehov, när byggrätter bedöms kunna avyttras samt Kommunfullmäktigebeslut om effektivare utnyttjande av fastighetsbeståndet.²

B Verksamhetsstrategier för att kunna genomföra Genomförandeplan med föreslagen finansieringsscenario.

B Bedömning av resursbehov för olika skeden i bolagets återstående uppdrag.

C Slutlig utformning av Genomförandeplan.

D Utformning av 5-årig Affärsplan med ovan som grund.

10.5.2 Delprojektplan och leveranser

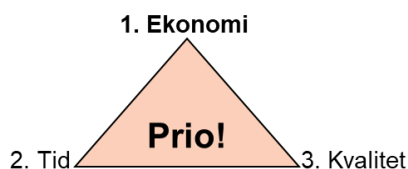
10.5.2.1 Utgångspunkter

I enlighet med det kommunala ändamålet utgår Genomförandeplanen från bolagets marktvecklande uppdrag där markinnehavet detaljplaneläggs och detaljplaner genomförs.

Ytterligare en utgångspunkt i framtagandet av Genomförandeplanen är att bolagets affärsmodell ska ligga fast så länge som det behövs. För att kunna hantera de kostnader och investeringar som exploatering av markinnehavet medför innebär detta att bolaget:

- Utvecklar mark och avyttrar byggrätter långt upp i värdekurvan (vid detaljplanelagd mark) för att optimera byggrättsintäkter.
- Till övervägande del avyttrar inom befintligt fastighetsbestånd vid tidpunkter då bolagets ekonomi behöver balansera åtaganden och risker i marktveckling.

Inriktningen är att bolaget är ekonomiskt självförsörjande i att utföra uppdraget. I prioritering mellan ekonomi, tid och kvalitet krävs således att fokus i första hand läggs på ekonomi och i andra hand tid.



² Kommunfullmäktigebeslut 2016-06-02, 1661/15. Förslag till effektivare utnyttjande av fastighetsbeståndet inom Göteborgs Stadshus AB:s lokalkluster

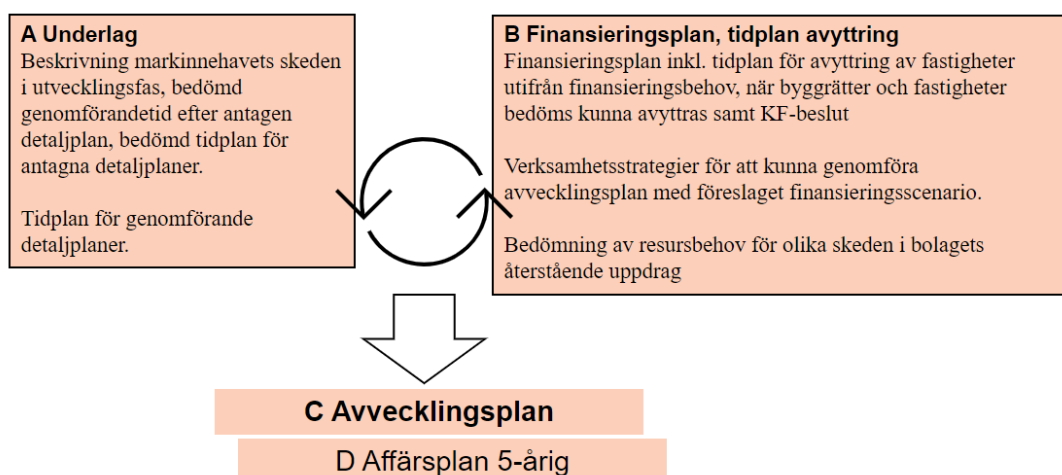
10.5.2.2 Tillvägagångssätt

Planens utgångsläge är den återstående markutveckling som ska genomföras. I utgångsläget finns en mängd definierade och ännu icke definierade förutsättningar och beroenden i form av såväl faktorer vi har egen rådighet över inom bolaget men även delar vi inte råder över, såsom omvärldsfaktorer och stadens prioriteringar och resurser.

Genom framtagande av pågående genomföranden, pågående planarbete samt bedömd tid för detaljplaneläggning skapas ett underlag att använda vid simulering av möjligt scenario för finansiering och avyttring av fastigheter.

Simuleringen kan medföra korrigerings i tid avseende genomförande av detaljplaner utifrån vad som bedöms kan hanteras inom ramen för bolagets ekonomi, som dessutom påverkas kraftigt av omvärldsfaktorer såsom räntenivå, konjunktur och marknadssituation för byggrätter avseende framför allt bostäder och kontor.

Utifrån Genomförandeplanen kommer en 5-årig Affärsplan tas fram som styrande för verksamheten.



10.5.3 Övergripande tidplan

Arbetet har delvis startat och planeras att slutföras cirka 3 månader efter beslutad Projektplan. En workshop med styrelsen för att arbeta fram strategiska val och knäckfrågor planeras till december 2023.

10.5.4 Beroenden

Leverans A: Beskrivning markinnehavets skeden i utvecklingsfas inklusive bedömning i tid, blir grundförutsättningar för det fortsatta arbetet med finansieringsscenario samt tidplan för avyttring av fastigheter.

Leverans B: Direkt koppling till slutlig utformning av Genomförandeplanen samt därefter utformning av 5-årig Affärsplan.

Slutligt förslag till Genomförandeplan är beroende av leveranserna A och B i detta delprojekt samt av genomförande av styrelse-workshop. Genomförandeplanen är i sin tur input till delprojektet Ny organisation.

Affärsplanen är en effekt av Genomförandeplanens omfattning i takt och pengar. Genomförandeplanens strategi ger Affärsplanen.

10.5.5 Organisation och resursbehov

Delprojektet genomförs av Rune Arnesen, Peter Björk, Mi Mathiesen, Cecilia Andersson, Ulrika Palmblad Gröön, Magnus Casperson och Marika OGRELIUS Engström.

10.5.6 Leverans A: Beskrivning markinnehavets skeden i utvecklingsfas inkl. bedömning i tid

Innehåll och omfattning

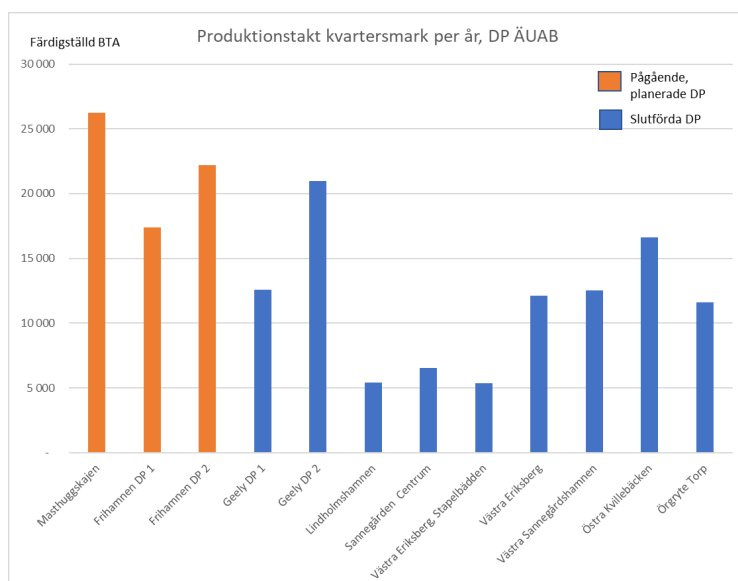
Bolagets tidshorisont är förknippad med fullgörandet av utveckling av markinnehavet. De grova tidplaner som finns på områdesnivå redovisar övergripande uppskattningar av när dessa områden kan vara färdigutvecklade och sålda. Dessa bedömningar ska brytas ner och redovisas på fastighetsnivå med årtal och ligga som underlag till den styrande Genomförandeplanen. Arbetet innebär även en kartläggning av fastigheternas/projektens beroenden till andra projekt.

Beskrivning av markinnehavets skede i utvecklingsfas samt bedömning av tidplan för utveckling och genomförande.

- Pågående genomföranden i antagna detaljplaner.
- Mark med pågående detaljplanering, bedömd genomförandetid efter antagen detaljplan.
- Mark med planbesked, bedömd genomförandetid efter antagen detaljplan.

10.5.7 Plan för framtagande och leverans

Sammanställning görs av bolagets markinnehav utifrån ett markutvecklingsperspektiv. Genomförandetid för en icke antagen detaljplan prognostiseras utifrån historiska data på årlig produktionstakt. Älvstranden Utvecklings detaljplaner har haft följande produktionstakt:



Kvartersmark i av Älvstranden Utveckling slutförda detaljplaner har i genomsnitt en produktionstakt i mindre detaljplaner på runt 5 000 BTA/år och i större detaljplaner runt 15 000 BTA/år.

I detaljplaner som inte är antagna bedömer bolaget en produktionstakt baserad på ovan data. I detaljplaner för Inre Frihamnen bedömer dock bolaget en hög produktionstakt i linje med senast rapporterad Projektplan som motsvarar cirka 20 000 BTA per år.

I detaljplaner i genomförande utgår bolaget från gällande utbyggnadsplaner.

Avseende bedömning av när i tid kommande detaljplaner kan vara antagna avser vi att utgå från senaste känd information och stämma av denna information med Stadsbyggnadsförvaltningen.

Leverans planeras till tre veckor efter att Projektplanen godkänts av styrelsen.

10.5.8 Leverans B: Finansieringsscenario, tidplan avyttring fastigheter, strategier och resursbehov.

Innehåll och omfattning

Finansieringsscenariot bygger på bolagets markutvecklingsplan och innehåller, förutom finansieringsscenario även bedömd tidplan avyttring fastigheter, övergripande verksamhetsstrategier och resursbehov.

Plan för framtagande och leverans

I arbetet med Genomförandeplanens finansieringsscenario avser vi att använda samma modell för ekonomiska scenarier som vi arbetar efter idag, men med förlängt tidsperspektiv. Naturligen blir scenario alltmer osäkert ju längre bort i tid vi befinner oss.

I den löpande verksamheten arbetar bolaget med 10-åriga ekonomiska scenarier som uppdateras 3 ggr/år eller när någon större enskild händelse inträffar som har stor ekonomisk påverkan. Scenarierna utgår från:

- Aktuell budget/prognos avseende resultat och likviditet.
- Aktuell ränteprognos.
- Markutvecklingsprojektens framdrift i form av investeringar och återstående avsättningar.
- Fastighetsbeståndets investeringar.
- Planerade transaktioner.

Utifrån ovan input bedöms följsamheten mot fastställda ekonomiska nyckeltal/mått på koncernnivå:

- Genomsnittlig soliditet mellan 10 och 20 % under varje rullande 5-årsperiod
- Belåningsgrad max 50 %.
- Eget kapital på minst 500 mnkr.

Eventuella avvikelser medför justering i tid av fastighetsförsäljningar för att matcha uppsatta nyckeltal. Fastighetstransaktioner är trögrörliga och det behövs som regel cirka 3 år för att få en fastighet ”säljklar”, därefter tar själva transaktionen cirka 1 år.

Fastighetsbeståndets planerade åtgärder och långtidsbudget ingår i resultatprognos och fastighetsbeståndets investeringar.

Driftnetto från fastighetsförvaltningen är en styrande faktor för vilken personalstyrka bolaget kan bära och därmed vilken takt man kan driva utvecklingen av markinnehavet i syfte att avveckla bolagets engagemang.

För att få bästa möjliga utväxling ur detta arbetar bolaget kontinuerligt med att anpassa lokalerna och trimma drift och underhåll. Lokaluthyrningen i bolagets fastigheter har en utvecklingspotential som kan ge ytterligare bidrag till maktutvecklingen. Bolaget driver löpande aktiviteter för att utnyttja denna potential. Higab och Stadshus bereder frågan om avkastning från Bolaget, vilket kan ge ytterligare styrning i framtida avkastning.

Som utkomst av finansieringsscenariot tas fram en förteckning över bolagets fastigheter och vilken status de har i förhållande till bolagets uppdrag, när de ska avyttras samt om någon utvecklingsinsats krävs inför avyttring.

- Exploateringsfastighet inom Översiktsplan (markutvecklas och säljs som färdig byggrätt).
- Exploateringsfastighet utanför Översiktsplan.
- Förvaltningsfastighet.

Delleverans med beskrivning av ett utgångsläge utifrån presenterade förutsättningar ska vara klar till mitten av november 2023. I mitten av december planeras en workshop med styrelsen för genomgång, justeringar och arbete med verksamhetsstrategier och knäckfrågor. Slutförandet är beroende av leverans A.

10.5.9 Leverans C: slutlig utformning av Genomförandeplan

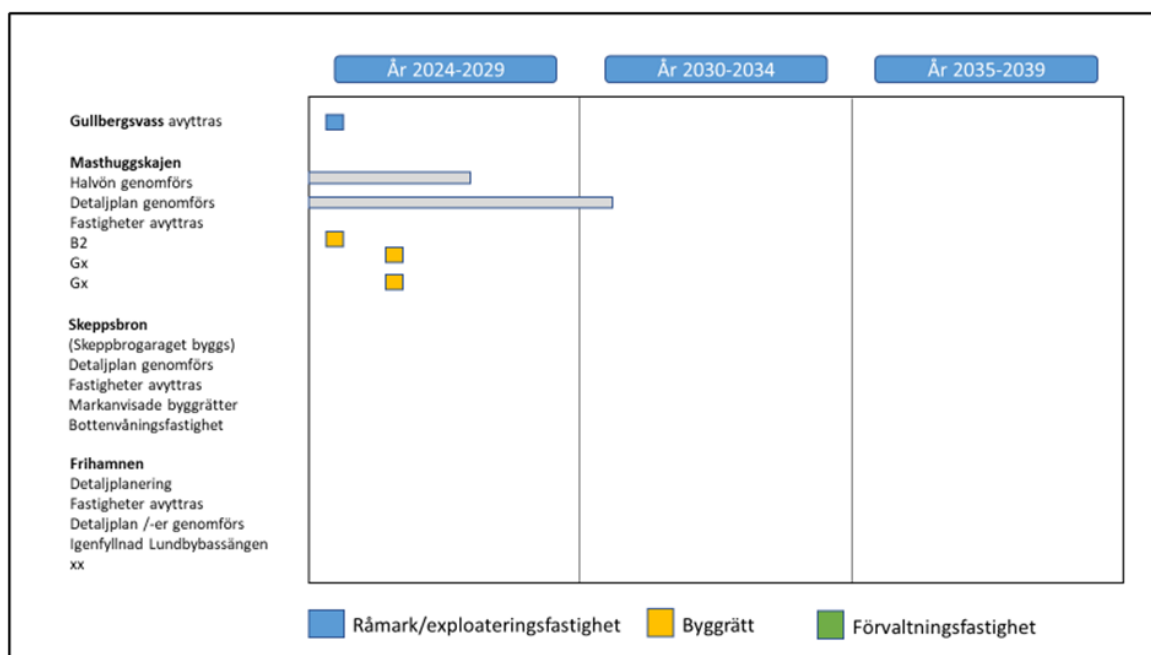
Innehåll och omfattning

Innehåll i Genomförandeplanen:

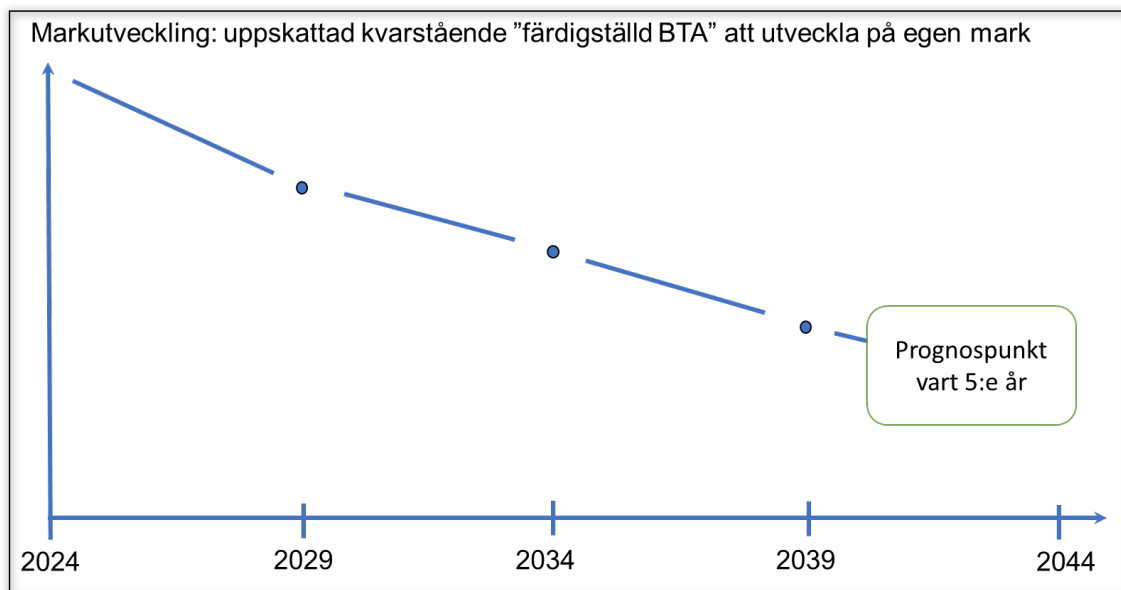
- Övergripande målsättningar avs. leverans/volym.
- Tidplan.
- Finansieringsscenario.
- Scenario resurser.
- Övergripande förutsättning/beroenden, knäckfrågor, strategier och ambitioner avseende tex hållbarhet och stadsutvecklings kvaliteter.
- Fördjupad beskrivning respektive område.

Plan för framtagande och leverans

Ur framtaget grundmaterial görs en modell för tidplan för genomförande på övergripande nivå enligt nedan modell. Här definieras plattformen för Genomförandeplanen utifrån pågående genomföranden, pågående detaljplanering och kommande detaljplanering.



Därtill läggs en graf med prognos för hur bolagets återstående uppskattade leveranser i markutveckling minskar över tid. Se modell nedan.



Vid styrelse-workshop fastställs volymmål, övriga mål och strategier. Knäckfrågor identifieras och förslag till hantering tas fram. Därefter görs ev. korrigering av tidplaner och sammanställning av slutlig produkt till beslut görs.

Delar ur materialet tas fram till styrelse-workshop i december. Efter input från styrelse-workshop korrigeras materialet och den slutliga utformningen färdigställas men är beroende av att övriga delar är klara.

10.5.10 Leverans D: 5-årig Affärsplan

Innehåll och omfattning

Affärsplanen är till för att ägaren ska kunna säkerställa att ägardirektivet omsätts i praktiken och i dagliga driften av verksamheten.

Affärsplanen är till för att ledningen entydigt ska formulera sig rörande mål, strategi och verksamheternas förutsättningar för en kommande 5 års-period. 5 års-perioden är löpande, med en skarp tydlighet för de kommande 2–3 åren och med vagare konturer för år 3, 4 och 5. År 2–3 bearbetas Affärsplanen så att den är uppdaterad och anpassas efter rådande marknadsläge.

Affärsplanen är ledningens verktyg för att entydigt kommunicera strategi med medarbetare, kund och marknad. Affärsplanen är en effekt av Genomförandeplanens omfattning i takt och pengar.

Genomförandeplanens strategi ger Affärsplanen.

Plan för framtagande och leverans

Det finns sedan tidigare ett framtaget utkast på ny Affärsplan. Det fortsatta arbetet med Affärsplanen kommer att följa arbetet med Genomförandeplan, då delar av Genomförandeplanen normerar Affärsplanen. Affärsplanen och Genomförandeplanen kommer att följa varandra och färdigställas samtidigt för att kunna beslutas.

Affärsplanens bärande delar

Affärsplanen omfattar olika delar som vision, affärsmodell, affärsmål och strategier för hur målen ska uppnås.

Affärsmodellen beskriver Älvstrandens två affärer – Markutvecklingsaffären och Fastighetsförvaltningsaffären.

Vidare sätter Affärsplanen målen för organisationen. Markutvecklingens kvalitets- och hållbarhetsaspekter kommer att målsättas i Affärs- och Verksamhetsplanen.

Exempel på möjliga målområden

Finansiellt	Nöjdhet kund/samverkan	Hållbarhet	Effektivitet mark-/fastighetsutveckling	Organisation
Avkastningskrav	NKI	Minskat klimatavtryck	Färdigställda BTA/tidsperiod	HME
Långsiktig ekonomisk stabilitet	NSI	Social hållbarhet (mätt?)	Uthyrningsgrad	
Driftnetto				

Målen i Affärsplanen bryts ned och definieras till mätbara värden (KPI:er). Inkl. hur de ska följas upp och vad som ska vara uppnått när. Målen i Affärsplanen syftar till att styra och normera önskvärda leveranser och beteenden i organisationen. Det ger vägledning för medarbetare att kunna handla i varje given situation.

Affärsmålen omsätts också i strategier och prioriteringar i Affärsplanen, för att organisationen entydigt ska nå gemensamma resultat som bidrar till att Älvstranden Utveckling lyckas med sitt uppdrag och levererar till ägaren, Göteborgs Stad. Planen är att Affärsplanen ska kunna beslutas i december 2023, men leveransen är beroende av att övriga delar är klara.

10.5.11 Risker

Att ställa samman en Genomförandeplan med bedömning av markutveckling över lång tid innehåller en rad stora osäkerheter vilka gör att Genomförandeplanen på lång sikt mer blir att betrakta som ett "best case"-scenario. Ju senare i tid, desto osäkrare är planen. Vilka förutsättningar som ligger till grund för Genomförandeplanens bedömningar kommer noggrant att anges.

Följande stora osäkerheter föreligger:

Tidpunkt för kommande antaganden av detaljplaner dvs den tid när bolagets fysiska utveckling kan starta, är en faktor som ligger utanför bolagets kontroll. De prognoser som redovisas för lagakraftvunna detaljplaner utgår från senast känd information och ska stämmas av med Stadsbyggnadsförvaltningen (SBF).

Finansieringsscenariot är kraftigt beroende av omvärldsfaktorer utanför bolagets påverkan:

- Efter en omstrukturering av koncernen 2005/2006 är fastighetsbeståndet högt belånat vilket medför stor känslighet för fluktuation i räntenivå.
- Bolagets framdrift riskerar att påverkas/försenas av konjunktursvängningar för bostads- och kontorsproduktion.

Stadens resurser och prioritering för utveckling av allmän platsmark och kommunal infrastruktur är en avgörande del i markutveckling och en faktor som bolaget inte har rådighet över.

Bilaga 1 Framgångsfaktorer, delprojekt Ny organisation

1 Framgångsfaktorer vid förändringsarbete

Normer, attityder påverkar hur mottaglig organisationen är för förändring. Det är därför viktigt att bolaget arbetar kontinuerligt med vision, värdegrund och attityder. Att prata om inställning och uthållighet är viktigt eftersom ett förändringsarbete aldrig blir klart. Vidare är det av största vikt att frigöra resurser till förändringsarbetet för att få ut bästa möjliga resultat.

Det är viktigt att ledning avsätter tid för att utforma bolagets vision och värderingar eftersom dessa kommer hjälpa förändringsarbetet med att skapa sammanhang, förståelse för varför förändring genomförs och hur den genomförs. Att skapa narrativ till förändringsarbetet är avgörande för att lyckas.

Att planera och driva förändring effektivt är en sak, att leva förändringen en annan. Därför behöver bolaget utforma strategier för så kallad re-aktivering efter genomförandet av förändringsarbetet. Det handlar om att skapa rätt förutsättningar för efterlevnad i ny organisation och även motivation över tid samt möjligheter att ständigt vara öppna för justeringar av organisation över tid. Att tydligt avsätta tid till löpande reflektion och utvärdering av förändring kan bidra till en mer solid organisation för att främja framdrift och genomförande av bolagets uppdrag och utveckling av bolaget.

Vid framgångsrikt förändringsarbete är det viktigt att hålla isär roller och personer, vi ska inte skapa en organisation utefter de personer som finns i den utan en organisation som matchar det uppdrag vi har.

1.1 Fackligt medinflytande

Som ett led i att möta en god samverkan är det viktigt att säkerställa att fackförbunden Unionen och Saco med tillhörande representanter får utrymme att delta i förändringsarbetet. Detta har visat sig vara mycket värdefullt, exempelvis i arbetet tillsammans med Stadshus. Stadsledningskontoret och bolaget i arbetet med framtagande av scenarier för bolagets framtid.

Genom kontinuerlig samverkan kommer de fackliga organisationerna ha möjlighet att komma med synpunkter på arbetet med den nya organisationen.

1.2 Värna om kompetensen

I tidigare förändringsarbete (utredning av bolaget) så identifierades tre fokusområden såsom viktiga att följa, föra dialog om samt vid behov identifiera särskilda aktiviteter att genomföra. De aktuella fokusområdena - *arbetsmiljö, anställningstrygghet* samt *motivation/engagemang* – dessa fokusområden behöver löpande finnas med som grund

för förändringsarbetet med ny organisation och finnas med för dialog i samverkan med fackliga organisationer (Unionen och Saco).

Även ledarskap och kommunikation är grundläggande viktiga förutsättningar för värnandet av bolagets kompetens, särskilt i förändringssituationer som den föreliggande. I syfte att aktivt arbeta med transparent och tydlig kommunikation under uppdragets gång bör särskilda kommunikationsresurser (internkommunikation) kopplas till förändringsarbetet.

Bolaget har, som arbetsgivare, det primära ansvaret för att säkerställa god arbetsmiljö även under förändringsarbetet.

I tidigare förändringsarbete (utredning av bolaget) framkom det från fackliga företrädare att ovissheten kring bolagets uppdrag var en stor arbetsmiljöfaktor samt att bolagets framtida verksamhetsuppdrag i mångt och mycket är den avgörande faktorn vad avser att värna och bibehålla kompetens i bolaget. Detta behöver därför tas om hand även i kommande förändringsarbete kopplat till bolagets nya organisation.

Följande faktorer kan anses vara av väsentlig betydelse beträffande att värna bolagets personalresurser och ta tillvara de särskilda kompetenserna inom bolaget;

- Tydlighet och beslut gällande bolagets verksamhetsuppdrag och förutsättningar
- Tid (Utdragen beslutsprocess om ny organisation kan ha negativ påverkan)
- Kommunikation (fakta, kunskap och förståelse avseende varför ny organisation behövs samt kunskap om stadens stadsutvecklingsuppdrag inom samtliga berörda organisationer kan ha positiv påverkan – avser kommunikation såväl inom bolaget som hos berörda förvaltningar och bolag, liksom hos andra intressenter)
- HR- arbete inom bolaget (stödande insatser inom exempelvis arbetsmiljö, ledarskap, internkommunikation, rekrytering- och avveckling samt introduktion osv.)

Bilaga 2 Uppföljning, delprojekt Ny organisation

1 Uppföljning

Efter genomförande av ny organisation är uppföljning en adekvat aktivitet som behöver göras kontinuerligt. Löpande uppföljning av införandet av ny organisation och genomförd risk- och konsekvensanalysen inklusive åtgärder ska ske vid behov i vardagen och vid särskilda uppföljningsmöten tillsammans med ledning och i samverkan. HR-chef ansvarar för struktur och arbetssätt.

Uppföljningen ska svara på bland annat:

- Räcker de framtagna åtgärder eller behöver vi göra mer?
- Behöver åtgärderna justeras och/eller kompletteras?
- Har det uppstått nya risker och som behöver bedömas och åtgärdas?
- Finns det nya arbetsuppgifter som har tillkommit som innebär att vi behöver göra nya riskbedömningar?

