

Styrelsehandling 7
Älvstranden Utveckling AB
Diarienummer 0563/24
2024-11-19
Handläggare: Vd Mikael Dolietis

Beslutsärende – bolagets Affärsplan 2024–2028

- Styrelsen för Älvstranden Utveckling AB godkänner bolagets förslag på Affärsplan 2025–2028.

Sammanfattning

Denna affärsplan, som täcker perioden 2025–2028, ska fungera som ett strategiskt ramverk som vägleder bolagets kommande arbete. Affärsplanen syftar till att ge tydlig och relevant information till bolagets ägare, styrelse, ledning, medarbetare samt andra viktiga intressenter. Den säkerställer därigenom en gemensam förståelse för bolagets nya riktning.

Planen är långsiktig och övergripande, och kommer att kompletteras med årliga verksamhetsplaner för att säkerställa att bolaget kontinuerligt anpassas till förändrade förutsättningar och behåller fokus på strategiska mål.

Innehåller i Affärsplanen presenterades för styrelsen 2024-10-22 och gick sedan ut på remiss.

I övrigt hänvisar vi till bilaga 1 där Affärsplanen återfinns i sin helhet.

Expedieras

Styrelsesekreteraren diarieför och lägger ut handlingen tillsammans med protokoll inom två veckor efter avslutat styrelsesammanträde på goteborg.se.

Bedömning av ärendets principiella beskaffenhet

Bolaget bedömer att ärendet inte är av principiell beskaffenhet.

Samverkan

Samverkan kommer att ske med de fackliga organisationerna.

Olika dimensioner

Bedömning ur en ekonomisk dimension

Affärsplanen tar extra hänsyn till den ekonomiska dimensionen.

Bedömning ur en ekologisk dimension

Delar Affärsplanen tar upp bolagets hållbarhetsarbete.

Bedömning ur en social dimension

Delar i Affärsplanen tar hänsyn till den sociala dimensionen..

Bilaga

Bilaga 1. Affärsplan 2025–2028 Älvstranden Utveckling AB.

Affärsplan Älvstranden Utveckling AB 2025–2028

Version 8 (2024-11-12)

Fastställd 2024-11-19

Diarienummer 0563/24

Älvstranden Utveckling AB står inför en ny fas med omstart under 2025, präglad av betydande förändringar i bolagets inriktning och struktur: ett nytt ägardirektiv, en ny Vd, genomlysningar och utredningar, en omformad företagsledning samt en övergripande omorganisation.

Bolaget har, på uppdrag av Kommunfullmäktige, tagit fram en långsiktig avvecklingsplan som sträcker sig fram till 2035.

Denna affärsplan, som täcker perioden 2025–2028, ska fungera som ett strategiskt ramverk som vägleder bolagets kommande arbete. Affärsplanen syftar till att ge tydlig och relevant information till bolagets ägare, styrelse, ledning, medarbetare samt andra viktiga intressenter. Den säkerställer därigenom en gemensam förståelse för bolagets nya riktning.

Planen är långsiktig och övergripande, och kommer att kompletteras med årliga verksamhetsplaner för att säkerställa att bolaget kontinuerligt anpassas till förändrade förutsättningar och behåller fokus på strategiska mål.

1. Bolagets roll och uppdrag	4
2. Vår vision, affärsidé och affärsmodell	5
3. Mål, aktiviteter och uppföljning	6
4. Förutsättningar för Affärsplanen	7
5. Nuläge	9
6. Ekonomi	10
7. Omvärld, analyser och strategier	14
8. Markutveckling	18
9. Fastighetsförvaltning	20
10. Medarbetarskap och ledarskap	24
11. Bolagets hållbarhetsarbete	25
12. Bilagor	28

1. Bolagets roll och uppdrag

Göteborgs Stads Kommunfullmäktige har fastställt bolagets inriktning i vårt ägardirektiv.

I allt arbete för bolagets mål och planer är Kommunfullmäktiges budget styrande tillsammans med styrelsens mål och inriktning. Mål enligt Kommunfullmäktiges budget återfinns i bolagets Verksamhetsplan och dess process för uppföljning.

Ur ägardirektivet

”§ 2 Bolaget ska ansvara för att, på det sätt som ger bäst utfall för Göteborgs Stad, genom hel- eller delägda dotterföretag, som fastighetsägare, exploatör och byggherre utveckla, förvärva, förvalta, uppföra och avyttra byggnader, fastigheter, tomträtter och arrenderätter i de områden där bolaget är fastighetsägare.”

Det kommunala ändamålet

”§ 1 Det kommunala ändamålet med bolagets verksamhet är att, med utgångspunkt i bolagets fastighetsinnehav, bidra till en hållbar, långsiktig stadsutveckling i Göteborg genom att utveckla kvartersmark och fastigheter samt samordna utbyggnad av kvartersmark.”

2. Vår vision, affärsidé och affärsmodell

Visionen visar vägen vart vi är på väg och fokuserar på lång sikt. Den ska inspirera och väcka engagemang.

Vår affärsidé är mer konkret och beskriver själva kärnan för vår affärsmodell.

Vår vision

Tillsammans med Staden skapar vi framtidens hållbara Göteborg mellan broarna.

Vår affärsidé

Genom affärsmässig samhällsnytta förvaltar och utvecklar vi fastigheter, mark och historiska byggnader för att skapa värde till nutida och framtida Göteborg.

Vår affärsmodell

Bolagets verksamhet är självfinansierad genom intäkterna av våra uthyrningar och fastighetsförsäljningar. Våra två verktyg i vår affärsmodell är Markutveckling och Fastighetsförvaltning:

1. Vi utvecklar hållbar stad i de områden där vi äger fastigheter.
2. Vi bygger värde i våra fastigheter genom prioriterade investeringar för löpande hyresintäkter samt för att avyttra dem enligt plan och återinvestera i byggnader och i våra utvecklingsområden.

3. Mål, aktiviteter och uppföljning

Bolagets mål, aktiviteter och uppföljning 2025–2028 spänner över fyra områden.

Målområden	Strategier	Mätetal
Vår affär.	<ul style="list-style-type: none"> • Ökat driftnetto per fastighet. • Förbereda fastigheter för försäljning. • Affärsmässig projektstyrning (Fastighet och Markutveckling). • Inköp och upphandling. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ökat driftnetto. • Säkrare exploaterings-kalkyler detaljplane-projekt. • Samtliga beställningar genom inköpsverktyget Proceedo. • NKI 70. • Uthyrningsgrad 90 %.
Vår ekonomi.	<ul style="list-style-type: none"> • Tydlig ekonomistyrning • Strategi affärer. • Investeringsstrategi i det bebyggda beståndet. • Strategi för bolagets försäljningar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Driftnetto. • Direktavkastning. • Soliditet. • Belåningsgrad.
Våra kunder.	<ul style="list-style-type: none"> • Kundkännedom. • Kundansvar. • Kundorienterat arbetssätt. • Samverkan med Staden. 	<ul style="list-style-type: none"> • NKI 75. • NSI 60. • Löpande kundmöten. • Närvaro SUV-möten (Stadutvecklingsmöten) och aktiviteter.
Våra medarbetare.	<ul style="list-style-type: none"> • Säkerställa en god arbetsmiljö. • Säkerställa en långsiktig kompetensförsörjning • Skapa förutsättningar för en utvecklings-kultur. • Skapa förutsättningar för ett hållbart arbetsliv. 	<ul style="list-style-type: none"> • HME – index för hållbart medarbetar-engagemang. • Utvecklingskultur och beteenden. • Personalomsättning. • Tid för kompetens-utveckling. • Sjukfrånvaro. • Attraktiv arbetagivar-index fastighets-branschen.
Vårt klimatavtryck.	<ul style="list-style-type: none"> • Minska klimatutsläppen från verksamheten med 90 procent netto till 2030 (Basår 2020). • Klimatsäkra fastigheter till 2030. • Förstärk biologisk mångfald genom gröna stadsmiljöer och miljömedvetna inköp. • Arbeta för en god gestaltad och inkluderande livsmiljö i våra områden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Årlig uppföljning av klimatberäkning. • Andel klimatsäkrade fastigheter. • Grönnytefaktor/kvalitativ uppföljning. • Kvalitativ uppföljning.

4. Förutsättningar för Affärsplanen

Enligt bolagets nya ägardirektiv ska en Avvecklingsplan tas fram och rapporteras till Kommunfullmäktige en gång per mandatperiod. Styrelsen fastställde Avvecklingsplanen 2024-08-23 och har lämnat över den till Higab.

Avvecklingsplanen är baserad på bolagets rådighet och förutsätter en aktiv medverkan från Stadens övriga nämnder och styrelser – främst Stadsutvecklingsnämnderna (SUV-nämnderna) och Higab.

Avvecklingsplanen bygger på avveckling till 2035 – då avslutas bolagets engagemang. Bolaget kommer dock att ha ett kvarvarande bestånd även efter 2035. Därför kommer det att behövas ett ställningstagande om hur vi hanterar kvarvarande bolag/fastigheter/ bestånd efter avvecklingen.

Den föreslagna Avvecklingsplanen är en del av det omställningsarbete som pågår i bolaget:

- Ny Vd började 1 mars 2024.
- Efter EY:s genomlysning av bolagets ledning och styrning är en ny företagsledning utsedd.
- Ny organisation 1 september 2024.
- Tydligare och närmare samarbete med Exploateringsnämnden och Stadsbyggnadsnämnden startade våren 2024.

Fem principer

Avvecklingsplanen bygger på fem principer:

1. Hela-staden-perspektiv.

Beakta konsekvenser ur ett hela-staden-perspektiv.

2. Stabil ekonomi.

Följ de ekonomiska ramarna i ägardirektivet för att undvika kapitaltillskott från ägaren.

3. Konsolidera bolaget genom att fusionera dotterbolag.

Genomlysning av befintlig koncernstruktur för att minska antalet bolag pågår.

4. Investera i fastigheter för att öka marknadsvärdet inför kommande försäljning.

Utvärdera befintliga fastighetsinnehav och identifiera de som har potential att generera högre marknadsvärden.

För fastigheter som inte är strategiskt viktiga, överväg att sälja dem för att frigöra kapital.

5. Avsluta stadsutvecklingsområden.

Identifiera och avsluta/sälja pågående stadsutvecklingsprojekt där Älvstranden Utveckling AB inte längre är rätt aktör utifrån det nya ägardirektivet, utan där andra aktörer tar vid.

Fokusera på att slutföra pågående projekt.

Avvecklingsplanen i sin helhet återfinns som bilaga 2. Här nedan följer en sammanfattning.

2024–2026

Enligt Avvecklingsplanen planerar bolaget 2024–2026 en rad konkreta åtgärder: att sälja områdena Gullbergsvass och Skeppsbron, fusionera dotter- och dotterdotterbolag, färdigställa utbyggnaden av Lindholmshamnen och Celsiusgatan, påbörja byggnation av B2-garaget på Masthuggskajen enligt avtal, inventera fastighetsbeståndet för att se vilka fastigheter som kräver investeringar för att bibehålla eller öka marknadsvärdet inför kommande försäljningar.

2027–2035

För 2027–2035 omfattar Avvecklingsplanen att etappvis sälja byggrätterna i Inre Frihamnen, genomföra utvalda satsningar i befintligt fastighetsbestånd baserat på genomförd inventering och 4-årig Affärsplan, i dialog med Staden sälja ut de förvaltningsbyggnader som inte är av strategisk vikt för Staden, färdigställa genomförandet av Inre Dockan, Regnbågsgatan, Säterigatan, Lindholmsplatsen och Masthuggskajen, slutföra byggnationen av B2-garaget på Masthuggskajen och därefter sälja det, samt överföra/sälja de byggnader och den mark som finns kvar i bolaget till Staden.

Aktuell, realistisk och följsam

Med ovanstående åtgärder och antaganden kommer bolaget att ha en god ekonomi under hela avvecklingsperioden och betydande värden att överlämna till ägaren vid avslut.

För att hålla planen aktuell, realistisk och följsam till Stadens övriga utveckling blir det avgörande med revidering vart fjärde år, inklusive konkretisering av åtgärderna för de närmaste åren.

Beroenden till andra styrelser och nämnder

Avvecklingsplanen är framtagen baserad på bolagets rådighet, men identifierar samtidigt stora beroenden främst till Stadsutvecklingsnämnderna (SUV-nämnderna) inom ramen för deras ansvarsområden och uppdrag som till exempel:

- Prioriteringar för detaljplaner i bolagets områden.
- Förvärv av fastigheter från bolaget som bedöms vara av vikt och därför ska kvarstå i Stadens ägo.
- Förvärv/övertagande av vissa områden där det är lämpligt att andra än Älvstranden Utveckling svarar för utvecklingsinsatserna.

Avvecklingsplanen bygger på att nämnder och styrelser inom ramen för sina respektive uppdrag och ansvarsområden deltar i och bidrar till en avveckling till 2035.

/Tidsaxel in./

5. Nuläge

Vår verksamhet är uppbyggd kring att skapa mesta möjliga värde för Staden. Det arbetet kräver en omställning och en kulturresa tillsammans med tydlighet inom fyra områden.

Vår riktning – fokus på ekonomin

Enligt vår Avvecklingsplan ligger ett långsiktigt värdeskapande till grund för vilka vi är och vad vi gör. Vi ska lämna över goda värden den dagen vårt uppdrag når sitt mål.

En ekonomi i balans ger oss förutsättningarna för det arbetet – samtidigt som det ger oss ramar och begränsningar.

Vår verksamhet

Vår verksamhet är uppbyggd kring att skapa mesta möjliga värde för Staden i våra dagliga arbetsuppgifter genom fastighetsförvaltning, uthyrning och fastighetsutveckling längs älven mellan broarna.

Vi har också uppdraget att arbeta för att skapa mesta möjliga värde även för morgondagen: förädla och förvalta det vi redan har, medan arbetet inför morgondagen handlar om att tillsammans med andra aktörer bidra till en långsiktig hållbar stadsutveckling i de områden längs älven som bolaget har rådighet över.

Omställning av bolaget inklusive kulturresan

Tillsammans tar vi ansvar för att nå en önskad kultur och ett önskat resultat – vår kulturresa startade 2024.

Vi behöver arbeta med vår kultur eftersom den formar och påverkar oss och andra. Bolagets gemensamma kulturresa är inte enbart en resa för oss själva, utan också för andra att ta del av.

Därför blir det viktigt att vi fyller vår kultur med sådant som påverkar oss och andra positivt och med sådant som bidrar till goda resultat.

Att bygga en stark, hälsosam och ansvarstagande kultur gör vi via hårt – med samtidigt kreativt och stimulerande arbete – på alla nivåer. Det finns tyvärr inga genvägar – för att lyckas så måste vi alla hjälpas åt.

Tydlighet inom fyra områden

Vårt fokus de kommande åren ska vara att skapa ett bra och stabilt bolag som bygger både kultur och resultat. Ett bolag som har ett tydligt ID med en kultur som kantas av ödmjukhet, professionalitet och framåtanda.

För att kunna göra det kommer det bli viktigt att skapa tydlighet inom fyra områden:

1. Tydligheten i uppdraget, både vad som ska göras och varför.
2. Tydlighet hur vi arbetar tillsammans för att nå önskat resultat kopplat till vårt uppdrag.
3. Tydlighet i hur vi som individer och medarbetare tar ansvar för uppdraget.
4. Tydlighet i att var och en av oss tar ansvar för att bidra till kulturen.

Vårt gemensamma mål kring kulturrezan

För att kunna påverka vår framtida kultur behöver vi ta ansvar. Det vi ger står i relation till det vi får och det vi fokuserar på växer.

Om vi arbetar med att lära känna varandra, nyfikna oss, ge ärlig återkoppling, lyssna och stötta så kommer det att sprida sig.

Vårt gemensamma mål måste vara att vi tillsammans strävar efter ett öppet klimat som bygger på ärlighet, trygghet och respekt. Ett öppet klimat skapar engagerade och motiverade medarbetare som känner sig medansvariga för uppdraget och kulturen.

Får vi till detta – då kommer vi att lyckas. .

6. Ekonomi

Bolaget ska ha en effektiv ekonomistyrning för att säkerställa att vi når de ekonomiska målen. Vi kommer bland annat att arbeta med att öka kostnadsmedvetenheten, förbättra inköps- och upphandlingsprocesserna samt driftnettot för att stärka resultat och kassaflöde.

Vi måste också använda våra resurser på ett klokt och effektivt sätt. En tydlig och välstrukturerad ekonomistyrning är avgörande för att bolaget ska vara självförsörjande och ha ett ekonomiskt handlingsutrymme för att utföra sitt uppdrag inom givna tidsramar med en ekonomisk stabilitet.

Svarta siffror varje år

Bolaget ska leverera ett positivt resultat (svarta siffror) årligen från den ordinarie verksamheten. Eftersom en del av fastighetsportföljen kommer från varvsepoken, kräver vissa av dessa fastigheter omfattande renoveringar för att bevara värdet.

För att finansiera dessa renoveringar planerar bolaget att sälja byggrätter samt färdigutvecklade förvaltningsfastigheter. Bolaget planerar att intäkterna från dessa försäljningar används för att genomföra de nödvändiga renoveringarna, samtidigt som bolaget följer sin tidplan för avveckling.

Bolagets primära intäktskälla kommer från fastighetsförvaltningens hyresintäkter. Genom att erbjuda attraktiva lokaler säkerställer vi en ekonomisk grundstabilitet för bolaget. Vi arbetar ständigt med fastighetsutveckling och värdehöjande projekt som renoveringar och hyresgästpassningar för att öka fastigheternas attraktionskraft, driftnetto och marknadsvärde.

De största kostnadsposterna i fastighetsförvaltningen omfattar underhåll av fastigheter, löpande driftskostnader, fastighetsskatter samt räntor och amorteringar kopplade till finansiering av fastigheterna. Genom noggrann planering och effektiv upphandling strävar vi efter att hålla kostnaderna under kontroll och samtidigt säkerställa att fastigheterna behåller sitt långsiktiga värde.

Avyttringar

2025–2028 planerar bolaget att avyttra Lidaverken, Brasilia & Begonia, Packhusplatsen till Exploateringsförvaltningen, Kajskjul 8 och 8½ till Higab, Renova-fastigheten i Frihamnen och Skeppsbron till Exploateringskontoret. Byggrätter som ska avyttras under perioden är tre byggrätter för bostadsändamål på Masthuggskajen samt en byggrätt för bostadsändamål på Celsiusgatan Eriksberg,

Bolagets nyckeltal

I Affärsplanen är det viktigt att inkludera ekonomiska nyckeltal som speglar bolagets finansiella hälsa och prestation. Vi har valt nedanstående etablerade nyckeltal från fastighetsbranschen att mäta på. Det underlättar för det benchmarkingarbete som ska utföras under kommande år. Benchmarking hjälper oss att hitta möjligheter att öka både effektivitet och produktivitet, samtidigt som vi identifierar områden för förbättring och utveckling inom bolaget.

- 1) **Driftnetto** är intäkter från fastighetsförvaltning (hyresintäkter) minus driftkostnader. Nyckeltalet visar den lönsamhet som fastigheterna genererar från själva driften och ger en tydlig bild av hur väl fastigheterna presterar.
- 2) **Direktavkastning (yield)** är förhållandet mellan driftnettot och marknadsvärdet på fastigheterna. Nyckeltalet mäter fastighetens avkastning i förhållande till dess marknadsvärde och används för att jämföra fastighetens lönsamhet med andra.
- 3) **Soliditet** handlar om hur stor del av företagets värde som är finansierat med egna medel i stället för lån. En hög soliditet betyder mindre lånat kapital och mer kapital som kommer från den egna verksamheten. Det gör företaget starkare ekonomiskt och bättre rustat att klara svåra tider eftersom det har mindre skulder att betala. Bolaget mäter på synlig soliditet och verklig soliditet (Skillnaden mellan synlig och verklig soliditet är att synlig soliditet baseras på fastigheternas bokförda anskaffningsvärden, medan verklig soliditet justeras årligen efter fastigheternas aktuella marknadsvärde.)
 - a. Synlig soliditet enligt ägardirektivet. Bolaget ska under varje rullande femårsperiod ha en genomsnittlig soliditet mellan 10 och 20 %.
 - b. Verklig soliditet. Ett fastighetsbolag med hög soliditet är mindre beroende av externa lån och kan bättre hantera ekonomiska nedgångar.
- 4) **Belåningsgrad** visar hur stor andel av fastighetsvärdet som är finansierat med lån. En låg belåningsgrad indikerar finansiell stabilitet och minskad risk. För fastighetsbolag är det viktigt att ha en balanserad belåning för att kunna hantera marknadsvängningar.

Bolaget har inte de finansiella risker som fastighetsbolag vanligtvis hanterar. Göteborgs Stad har genom Kommunfullmäktige beslutat om att införa en finansiell samordning, där

Staden ansvarar för all upplåning och hantering av ränterisker. Det innebär att vi endast kan påverka våra räntekostnader genom att justera volymen på våra lån.

Upphandling och inköp 2025–2028

Som ett led i att stärka den interna kontrollen av upphandling och inköp samt att främja en ökad affärsmässighet och kostnadskontroll pågår för närvarande arbetet med att implementera en åtgärdsplan inom inköpsområdet. Planen innehåller främst tre delar:

- En ny direktupphandlingspolicy.
- Samtliga beställningar ska göras genom inköpsverktyget Proceedo.
- Förändrad inköpsorganisation.

Konsultinköp

Arbete pågår för att minska bolagets konsultinköp. Ett arbete som intensifieras 2025–2028.

De höga kostnaderna gäller konsulter i allmänhet och tekniska konsulter i synnerhet.



Konsultkostnaderna ligger samtliga år på en hög nivå (även jämfört inom Staden). Under 2023 uppgick kostnaderna till 75 mnkr. Vid ett genomsnittligt timpris på 900 kr innebär det över 83 000 timmar.

Dessa 75 mnkr avser endast tjänster inom kategorin tekniska konsulter. Andra typer av konsulter inom juridik, skatt, ekonomi, organisation, revision, upphandling är inte inkluderade.

Bolagets verksamhet är visserligen komplex och behovet av specialiserad kompetens finns löpande. Trots det bedömer bolaget att konsultinköpen fortsatt är för höga. Bolagets konsultinköp behöver därför genomlysas i syfte att minska konsultinköpen.

Uppföljning av upphandling och inköp

Uppföljning inom inköpsområdet är ett prioriterat arbete de kommande åren.

En process för att följa upp bolagets egna ramavtal finns på plats. I dagsläget utför vi endast så kallad administrativ uppföljning: att bolagets leverantörer betalat skatt, har alla registreringar som krävs (F-skatt, moms och liknande).

Men den kvalitativa uppföljningen behöver förbättras – en systematiserad process för att säkerställa kvaliteten på våra leveranser. Den stora utmaningen är interna resurser. Det bör vara tydligt att detta arbete utgör en prioriterad del av beställarens ansvar.

Kvaliteten på beställningar och därmed avtal med leverantörer håller heller inte den kvalitet som bedöms krävas.

Sammantaget innebär det här högre krav på beställarkompetens, vilket i sin tur ställer krav på utbildningsinsatser

Planering och framförhållning i inköpsprocessen

Upphandlingsprocessen som verktyg innebär goda förutsättningar att bidra till bolagets framtida måluppfyllnad. Det gäller till exempel på miljö- och hållbarhetsområdet men också bolagets ekonomi.

Ett krav för att kunna göra detta är dock att upphandlingsdelen i högre grad ses som en integrerad och strategisk del av bolagets projekt: att frågan prioriteras och integreras från dag ett i bolagets projekt.

En annan konsekvens av bristande planering och framförhållning för behovet av upphandlingar är också ett alltför stort konsultberoende även inom upphandling..

7. Omvärld, analyser och strategier

Här redovisar vi dels en marknadsanalys, dels en analys över marknadsvärden som resulterar i tre strategier för bolaget:

- Strategi affärer.
- Investeringsstrategi i det bebyggda beståndet.
- Strategi för bolagets försäljningar.

Marknadsanalys

Kontorshyresmarknaden

Kontorshyresmarknaden i Göteborg har under de senaste åren präglats av ett stort utbud av nybyggda, yteffektiva, funktionella lokaler i goda lägen. Trots den relativt höga hyres-sättningen är trenden att hyresgäster väljer att flytta till nyproduktionen med följd att vakansgraden har ökat i det lite äldre beståndet beläget i det som klassas som B-lägen.

I regel miljöcertifieras alltid nyproduktionen vilket är ytterligare en konkurrensfördel när allt fler hyresgäster själva värderar, eller till och med ställer som krav, att byggnad och lokal uppfyller klimat- och miljömål.

Prognosen för kommande år är ett fortsatt högt utbud av nyproducerade kontorslokaler med risk för fortsatt höga vakanser i Göteborg.

För Älvstranden Utveckling innebär de här trenderna sammantaget en risk. Stora delar av bolagets utbud av kontorslokaler är i behov av ombyggnad och upprustning för att kunna matcha utbudet från nyproduktionen. Samtidigt har hyresnivåerna på Lindholmen inte utvecklats i samma takt som inom andra delar av Staden på grund av bland annat för ett litet utbud av nyproduktion. Konsekvensen är att det är utmanande att i det korta perspektivet uppnå tillräcklig lönsamhet för våra investeringar.

Målgrupp/Hyresgäster

De företag inom IT-, fordons- och mediebranschen som är etablerade på Lindholmen utgör ett kluster som är internationellt starkt och framgångsrikt. Företag från hela världen söker sig till Lindholmen tack vara området starka varumärke.

För att inte riskera varumärkets trovärdighet är det viktigt att vi i kommunikationen fortsätter framhålla att området i första hand är till för näringslivet.

Vid nya uthyrningar vänder vi oss till företag verksamma inom IT-, fordons- och mediebranschen samt till företag i kompletterande branscher som stöttar de ovanstående som finans, juridik, management och energi.

Av den totala omsättningen står kommersiella lokaler för cirka 35 % och industri för cirka 26 % – två segment som utgör huvuddelen av bolagets fastighetsinnehav.

Fastighetstransaktioner gröna fastigheter

Sannolikt kommer så kallade ”Gröna fastigheter” att handlas med rabatt eller på annat vis bli svårsålda. Risken är att stora delar vårt fastighetsbestånd inte uppfyller kraven för Gröna fastigheter.

Stora delar av fastighetsbeståndet är beläget i områden med stor klimatrisk i form av högvattensproblematik och översvämningar. Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) ställer krav på öppen redovisning av fastighetsbeståndets klimatrisker. I takt med att medvetenheten ökar kan beståndet komma att bli svårsålt, att kostnaden för att skydda blir allt för hög, att försäkringspremierna blir höga eller att det inte går att teckna en försäkring för byggnaden.

Byggrätter

Handeln med byggrätter för bostadsändamål har i princip varit obefintlig sedan marknadsrätterna rusade och byggvarupriserna sköt i höjden 2022.

Försäljningen av byggrätter för bostadsändamål vände i takt med att bostadsrätter såldes på ritning till att bostadsutvecklarna tvingas lämna tillbaka markanvisningar till kommunerna. Detsamma gäller i stort sett för byggrätter för kontorsändamål. Få projekt har startat under den senaste perioden på grund av konjunktursvacka, höga byggvarupriser och allt för höga kapitalkostnader. 2024 sker en viss ökning i antal projektstarter, framför allt för bostadsändamål, och de flesta bedömare anser att vi går mot en ökad byggtakt igen.

Enligt Boverkets beräkningar behöver det årligen produceras 67 300 bostäder fram till 2030 för täcka behovet. Till det kommer ett ackumulerat underskott från tidigare år. Till exempel förväntas byggtakten under 2024 uppgå till enbart 26 000 bostäder. Samtidigt reviderar Statistiska Centralbyrån sina prognoser för befolkningsutveckling för de kommande åren. På sikt kan det få genomslag på efterfrågan, även om Boverket ännu inte reviderat sina beräkningar.

Även om bolagets markutvecklingsuppdrag sker i mycket goda lägen inom Staden – inte minst i Frihamnen – finns en risk att marknaden inte kan ta emot byggrätterna i den omfattning och i den takt vi tidigare antagit och att Avvecklingsplanen i dess helhet påverkas.

Affärsstrategier

Vårt fastighetsbestånd är i behov av reinvestering för att vara fortsatt konkurrenskraftigt gentemot det nyproducerade utbudet som råder i Göteborg. Investeringsbehovet avser såväl byggnadernas som lokalernas skick, hur väl byggnaderna uppfyller miljö- och klimatmål samt den yttre miljön.

De ekonomiska möjligheterna och den utmanande tidplanen för bolagets avveckling innebär sannolikt att vi inte kan ställa om samtliga byggnader fullt ut. För att prioritera rätt och värdera var vårt kapital har störst potential är en bärande strategi att inventera det bebyggda beståndet med syfte att skapa en plan för hur varje byggnad ska utvecklas inför avyttring. Avsikten är att varje byggnad ska göras ”säljfärdig” och att driftnettot ska optimeras inför en given tidplan för avyttring.

Inledningsvis prioriteras åtgärder för att ställa i ordning byggnaderna rent allmänt (tak, fasad etc.), men ju närmare en avyttring byggnaden kommer ställer vi om fokus till att prioritera åtgärder som ger stort och snabbt genomslag på driftnettot.

Planen för att göra byggnaderna ”säljfärdiga” kan till exempel avse:

- att hyreskontrakt är omförhandlade till marknadshyra samt att kontrakten är juridiskt korrekta,

- att investeringar är gjorda i hyresgästers lokaler för att motivera en ökad marknadshyra,
- att investeringar är gjorda för att klara klimat- och miljömål,
- att planerat underhåll utförs och att akut underhåll minskat.

Omlokalisering av vårt kontor?

Delar av vårt bebyggda bestånd inom Götaverksområdet är att klassa som direkta projektbyggnader: Plåtverkstaden, Galjonen med flera.

I den typen av större utvecklingsprojekt där det saknas ankarhyresgäster avgör i regel uthyrningsgraden både projektstart och den totala lönsamheten i projektet.

För att öka uthyrningsgraden kan vi överväga att omlokalisera vårt kontor till någon av byggnaderna. De nya kontorslokalerna tjänar då som referensobjekt för andra uthyrningar och kan bidra till att locka hyresgäster till byggnad och området.

Våra nuvarande lokaler kan sannolikt hyras ut på goda villkor med marginell anpassning.

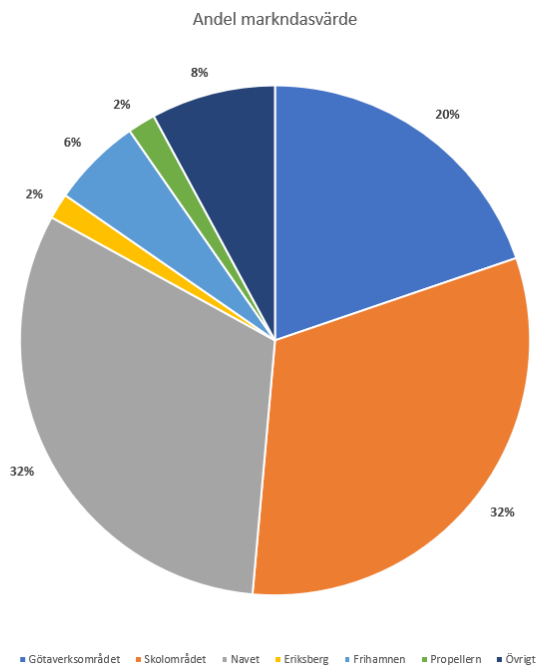
Nyproduktion

Vi behöver investera i vårt befintliga bestånd för att motivera högre marknadshyra. Men för att inte halka efter stadens övriga områden är det lika viktigt att nyproduktion sker även på Lindholmen för att öka utbudet av högkvalitativa kontorslokaler och därigenom driva utvecklingen av marknadshyran.

Det enda projektet som för närvarande detaljplanläggs är Lindholmsplatsen. Den är strategiskt viktig för hela områdets hyresutveckling. Samtidigt är ambitionerna höga om vilka som ska bedriva verksamhet i byggnaderna ur ett näringslivsperspektiv vilket kan påverka markanvisningarna

Analys marknadsvärden

Av det bedömda marknadsvärdet är cirka 80 % bundet i fastigheterna Navet (Lindholmen Science Park), Skolfastigheterna och Götaverksområdet



Navet består av en byggnad och kommer därmed att avyttras i en affär, men både Skolfastigheterna och Götaverksområdet består av flera byggnader. Nu gällande detaljplaner för Skolfastigheterna respektive Götaverksområdet medger inte att enskilda byggnader avstyckas. För det krävs att nya detaljplaner tas fram för respektive fastighet.

En detaljplaneläggning av fastigheterna skulle innebära att kompletterande byggrätter och värden kan tillskapas samtidigt som stora kostnader och risker tillkommer för exploatering av fastigheterna. En ansökan om planbesked för del av Skolfastigheterna i syfte att kunna utveckla och avstycka skolområdet pågår.

Förutsättningarna för att lämna in en ansökan om planbesked för Götaverksområdet behöver studeras inför en eventuell ansökan.

Strategi försäljningar

Försäljning bebyggda fastigheter

För närvarande är det ett fåtal bebyggda fastigheter, med ett sammanlagt relativt lågt marknadsvärde, som är möjliga att avyttra utan ny detaljplaneläggning och förrättningsåtgärder.

För att hålla upp transaktionstakten 2025–2028 enligt Avvecklingsplanen bör vi överväga att avyttra någon del av fastighetsbeståndet som bedöms ha ett tillräckligt högt marknadsvärde utan att vara helt färdigutvecklat.

Genom att fullfölja tidigare beslut i Kommunfullmäktige om att samtliga skolor inom Skolfastigheterna ska förvärfas av Göteborgs Stad kan vi undvika problematiken med detaljplaneläggning för avstyckning och utveckling.

Ett strategiskt val kan därför vara att låta staden förvärva hela fastigheten inklusive de områden som ännu inte utvecklats. Transaktionen skulle möjliggöra investeringar i vårt kommersiella fastighetsbestånd för att höja dess värde.

Försäljning byggrätter

2025 är det ett fåtal byggrätter i den västra delen av Masthuggskajen detaljplaneområdet kvar att överlåta. Det pågår en förhandling med Framtiden Byggutveckling AB om villkoren för deras förvärv av byggrätt på Masthuggskajen (G6).

Därutöver ska lotterna G3 och G4 på Masthuggskajen markanvisas med avsikt att byggstart ska ske Q2, 2027. Tidplanen är satt med hänsyn taget till behovet av byggplatsetablering och parkeringsplatser under genomförandet av detaljplan Masthuggskajen. Kommande byggrätter

Nästa område som detaljplaneläggs är Regnbågsgatan. Planområdet omfattar en byggrätt för skola som ska direktanvisas till Göteborgs Stad, samt en byggrätt för bostadsändamål som ska anvisas med ett konkurrensutsatt förfarande.

Utvecklingsområdet som därefter står inför detaljplaneläggning är Frihamnen. Hur Frihamnen delas in i olika etapper och när planläggning förväntas ske fastställs i pågående arbete med att ta fram ett planprogram för området.

Förutsättningarna för hur kommande byggrätter kan markanvisas klarläggs först när planprogrammet är klart, och det är först då som en slutlig strategi för kan fastställas. Det bästa ekonomiska utfallet erhålls sannolikt genom att byggrätterna anvisas med ett konkurrensutsatt förfarande och att den successiva värdeutvecklingen utnyttjas.

Beslut i Kommunstyrelsen om mark och fastigheter som ska avyttras till Framtiden

Kommunstyrelsen tog den 20 mars 2024 ett kompletterande budgetbeslut att Älvstranden Utveckling får i uppdrag att ”göra en översyn av mark och fastigheter lämpliga för bostäder och sälja dem till Förvaltnings AB Framtiden.”

Översyn av mark och fastigheter samt återrapportering sker efter Kommunfullmäktiges beslut om Avvecklingsplan.

8. Markutveckling

Avdelningen Markutveckling tillhör vår kärnverksamhet.

Steg för steg fyller vi varvs-, hamn- och industriområden med nya verksamheter, bostäder och mötesplatser. Allt ur ett Hela-Staden-Perspektiv.

Vi äger stora ytor utvecklingsbar citynära mark längs båda sidor Göta älv: Skeppsbron, Eriksberg, Masthuggskajen, Lindholmen och Frihamnen.

Skeppsbron

Utvecklingen av Skeppsbroområdet behöver ett omtag.

Utifrån Kommunfullmäktiges beslut 2023-10-12 där Stadsbyggnadsnämnden fick i uppdrag att påbörja arbetet med en ny detaljplan för Skeppsbron har Stadsbyggnadsförvaltningen tillsammans med Exploateringsförvaltningen arbetat fram en ”Förenklad stadsutvecklingsidé” – ett nytt begrepp och förfarande för igångsättning av en detaljplan som sker på initiativ av Staden.

I denna affärsplan antar vi att Staden tar över som markägare. En överlåtelse till Staden bör kunna slutföras före 2028 om förhandlingar inleds under 2024 eller början av 2025.

Nuvarande markanvisningsavtal löper ut i juni 2025 och bygger på den nu gällande detaljplanen.

Projektområde 1 – Eriksberg och Masthugget

I både Eriksberg och Masthugget är aktiviteterna i genomförandefas.

Eriksberg – Celsiusgatan

För de lagakraftvunna detaljplanerna på Celsiusgatan respektive Säterigatan i Eriksberg är alla byggrätterna utom en redan sålda. De kommande åren består bolagets aktiviteter till största delen i att följa och bevaka utbyggnaden av allmän platsmark. Det är väsentligt att utbyggnaden av allmän plats genomförs enligt överenskommelser om kvalitet och tid, så att exploateringskostnaderna inte skjuter i höjden och urholkar bolagets affär. Vid sidan av detta planerar bolaget för att Stadsbyggnadsförvaltningen ska starta arbetet med den sista detaljplanen för Eriksbergsområdet, Inre dockan, under 2025.

Pirar och kajer

Kommunfullmäktige beslutade 2022 om hur ägarskap och förvaltare av Göteborgs kajer inom Staden ska hanteras framöver. Beslutet innebär att bolaget inte ska äga eller förvalta kajer och pirar utan överlämna dessa till Exploateringsnämnden. Som ett första steg har Exploateringsförvaltningen identifierat bolagets fyra Pirar på Eriksberg för övertagande. Utöver det skulle vi gärna se att kajen vid Eriksberg med tillhörande vattenfastighet inkluderas i den första vändan av överlämnande.

Masthuggsområdet

I Masthuggsområdet planerar vi för att markanvisa de sista två byggrätterna, samtidigt som konsortieparterna fortsätter uppföra byggnader på tidigare sålda byggrätter. Bolaget har även efter de sista försäljningarna enligt samverkansavtal ett fortsatt åtagande att samordna utbyggnaden av kvartersmarken, dvs att leda och driva konsortiearbetet till dess att utbyggnaden av all kvartersmark i detaljplanen är färdigställd.

Enligt nuvarande tidplan kommer slutförandefasen att sträcka sig till början av 2030-talet. Hittills har 70 000 kvm BTA av totalt 310 000 kvm BTA slutförts, och under kommande fyra år är planen att ytterligare 160 000 kvm BTA av dessa ska slutföras.

Halvön

Parallellt genomför Staden byggnation av allmän platsmark, på Halvön är bolaget byggherre för underbyggnad av allmän plats på uppdrag av Staden. Planen är att färdigställa bolagets åtaganden av Halvön under slutet av 2025 eller början av 2026.

Bolaget planerar även under innevarande affärsplanperiod att enligt avtal projektera och påbörja uppförandet av det så kallade B2-garaget. Byggnationen beräknas därefter slutföras under nästkommande fyraårsperiod (2029–2032).

Projektområde 2 – Lindholmen och Frihamnen

På Lindholmen och i Frihamnen arbetar Stadsbyggnadsförvaltningen med parallella planprogram i områdena. Bolaget räknar med att Stadsbyggnadsförvaltningen under

perioden för vår affärsplan dels slutför programarbetena, dels initierar flera detaljplaneprocesser.

Lindholmen

I kunskapsklustret på Lindholmen handlar det om en blandning av slutförande, nya detaljplaner och ändringar i gamla detaljplaner. Under kommande fyraårsperiod kommer detaljplanen Lindholmshamnen att slutföras. 53 000 kvm BTA är i skrivande stund färdigställt, och 1 000 kvm BTA återstår att färdigställa. På Lindholmen finns en blandning av nya byggnader och byggnader från varvsepoken, och i såväl Götaverksområdet som Södra och Norra Lindholmen (Propellern) finns stor potential att skapa unika sammanhang när gamla varvsindustrimiljöer möter nya trender och utvecklingsbehov.

I detta område behöver en gemensam målbild tecknas med nyckelspelare som Business Region Göteborg, Lindholmen Science Park och Stadsbyggnadsförvaltningen för att alla utifrån sina förutsättningar och med sina specifika uppdrag ska kunna arbeta i en gemensam och fördelaktig riktning för Staden. Detaljplanearbete pågår för Lindholmsplatsen och Regnbågsgatan och detaljplanerna planeras antas under 2026. För Propellern är det aktuellt med en ny detaljplan och för Plejadgatan och Skolområdet krävs planändringar.

Frihamnen

I Frihamnen startade Stadsbyggnadsförvaltningen hösten 2024 ett nytt programarbete. Staden har sedan tidigare gjort ett gediget grundarbete med de så kallade ”Planeringsförutsättningarna” från 2019 som i hög grad bedöms kunna ligga till grund för programmet. När Stadsbyggnadsförvaltningen bedömer att det är lämpligt att återstarta arbetet med detaljplaner finns två pausade detaljplaner (DP 1 och DP 2) i Frihamnen som kan återstartas. I samband med återstarten är det sannolikt att detaljplanegränserna ändras. Områdena för de i dagsläget ännu pausade planerna DP 1 och DP 2 var stora och täckte tillsammans i stort sett in hela inre Frihamnen. Bolagets affärsanalys för Frihamnen – liksom sonderande diskussioner med Stadsbyggnadsförvaltningen och Exploateringsförvaltningen – landar i att det snarare vore rimligt med fler än två detaljplaner för inre Frihamnen. Bolaget genomförde 2014/2015 en markanvisning för DP 1 utifrån de då aktuella förutsättningarna, vilket bland annat omfattade ett stort geografiskt område, en differentierad hyresmodell och ett byggkonsortium i bolagets regi.

2024 kvarstår sex av de åtta markanvisade parterna från 2015, efter att markanvisningsavtalen förlängts flera gånger. När konturerna för var och när arbetet med detaljplaner i Frihamnen återupptas behöver avtalssituationen ses över för att möjliggöra bolagets nya uppdrag och avvecklingsplan.

9. Fastighetsförvaltning

Hösten 2024 presenterade EY en genomlysning av Fastighetsavdelningen.

Syftet var att övergripande beskriva, analysera och riskidentifiera fastighetsavdelningens verksamhet och organisering samt ge rekommendationer på åtgärder. Frågeställningarna har varit inriktade på förvaltning, uthyrning, underhåll, affärsmässighet samt inköp.

Flera av rekommendationerna i genomlysningen finns med i Affärsplanen.

Våra byggnader

Bolagets bebyggda fastighetsbestånd är i behov av reinvestering för att vara fortsatt konkurrenskraftigt. Investeringsbehovet avser såväl byggnadernas som lokalernas skick, hur väl de uppfyller miljö- och klimatmål samt yttre miljön.

Våra byggnader behöver inventeras för att hitta rätt utvecklingsmöjligheter och de största potentialerna för att öka driftnettot. Delvis är inventeringen redan utförd – en kunskap vi behöver ta till vara genom att strukturera och sammanställa inför kommande prioritering. Genom att ta fram en plan för hur varje byggnad ska utvecklas kan vi säkerställa att den är säljfärdig och att driftnettot är optimerat inför försäljning.

Fastigheternas detaljplaner är en direkt förutsättning för vilka åtgärder vi kan genomföra. Synsättet som behöver präglade organisation är snarast *vad som går att göra snarare än vad man vill göra*.

Genom att investera i byggnaderna och lokalerna skapar vi förutsättningar för att motivera en ökad marknadshyra både vid nyuthyrning och omförhandling. Genom en aktiv kontraktsförvaltning och tydliga rutiner för hur vi ska genomföra uppsägningar för villkorsändring säkerställer vi en korrekt marknadshyra för våra lokaler. Det medför att marknadsvärdet för våra byggnader både bevakas och ökar.

Genom att följa den underhållsplan som är framtagen ökar kontrollen över beståndet. Med rätt strategiska val kommer akuta åtgärder och reparationer att minska vilket gör att byggnadens marknadsvärde ökar.

Investeringsstrategier i det bebyggda fastighetsbeståndet

Vd beslutar om nivåer för avkastningskrav som ska gälla i samband med investeringar i våra fastigheter eller andra projekt.

Inför beslut av projektstarter får uthyrningsgraden bedömas i relation till vilken risk vi kan bära.

Inom enskilt uthyrningsobjekt prioriteras åtgärder som ger objektet en varaktigt högre marknadshyra.

Vid investeringar i vårt bebyggda bestånd är utgångspunkter följande taktiska val:

- I samband med nyuthyrning eller omförhandling av hyreskontrakt prioriteras investeringar med en generell användning som ger ett varaktigt högre värde.
- Önskemål om standardhöjande åtgärd från hyresgäst utförs mot högre hyra och/eller förlängning av hyreskontrakt.
- Undvik investeringar som enbart ger ett värde för enskild hyresgäst.

Skapa attraktivitet och trygghet

I bolagets fortsatta arbete ingår att utnyttja stadens älvmiljö med kloka åtgärder genom att öppna upp tidigare mindre publika ytor till en stadsdel där alla vill vara och verka.

Bolaget kommer därför att arbeta för upprustning av området. Det kommer markant öka områdets attraktivitet och tryggheten för våra hyresgäster och för göteborgaren i allmänhet. På så vis kan miljön längs älven också verka som en framtida turistattraktion.

Våra hyresgäster

För att stärka relationen med våra hyresgäster – och skapa bättre förståelse för deras behov av kontor och verksamhetslokaler – ska vi strukturerat besöka alla större hyresgäster minst en gång per år. Att tidigt förstå hyresgästerna lokalbehov är centralt för att undvika vakanser.

Vi fortsätter göra årsvisa kundundersökningar. Den viktigaste för oss är NKI (Nöjd Kund Index). Att arbeta aktivt med detta material ger oss ytterligare information om våra kunders förväntningar och behov. Genom att vara lyhörda kan vi säkerställa att vi utför rätt saker i våra byggnader.

Hyresgästbesöken och kundundersökningarna är centrala delar för att öka vårt kundfokus och skapa nöjdare kunder. Det innebär ett förändrat synsätt på hur vi dagligen arbetar med att stärka vårt arbete med våra hyresgäster. Det förändrade synsättet kommer att prägla organisationen markant under de närmaste åren. Som ett led i det arbetet tar vi fram en plan för att säkerställa att alla medarbetare förstår och känner sitt kundansvar.

Prioriterade aktiviteter

Bolaget har identifierat följande prioriterade aktiviteter.

Debitering av mediakostnader:

- Allokera tillräckliga resurser till att lösa akuta problem i systemet som medför utebliven mediadebitering.
- Inledningsvis kartlägga, och därefter i möjligaste mån utifrån avtalsvillkor efterdebitera det gap mellan intäkter och utgifter för media per hyresgäst som identifierats.
- Utvärdera om det finns behov av nya system för mätning och särskiljning av mediaförbrukning. Detta för att minimera risken för fel kopplade till inläsning.

Bristande systematik i komponenthantering:

- Fullfölj insamling av komponentförteckningar från utspridda listor till ett valt system.
- Utöka den externa inventeringen av skicket i bolagets bestånd till att innefatta inventering av komponenter kopplade till säkerhet och myndighetskrav.
- Inventeringen bör medverka till att både komplettera och kvalitetssäkra befintliga komponentförteckningar.

The Yard

Varumärket The Yard är lanserat. Verksamhetsdelen av The Yard har pågått i en test-version sedan hösten 2022 i Pannverkstaden. Detta arbete växlar upp rejält genom inflyttningen i betydligt större och nyrenoverade lokaler i Utrustningsverkstaden januari 2025.

I Utrustningsverkstaden omfattar verksamheten att driva en co-working-arena för startups och scaleups inom Techscenen i Göteborg. The Yard hyr i sin tur ut lokalerna till medlemmarna genom månatliga medlemskap där flexplats ingår samt möjligheter till fast skrivbordsplats, fasta kontorsrum samt ”workshopboxar” i verkstadshallen. Vi planerar också medlemsevent.

Satsningen för The Yard i Utrustningsverkstaden pågår under en 3-årig utvärderingsfas 2025 till och med 2027. Vi utvärderar olika effektmål som antal medlemmar, ekonomiskt resultat och säljmål.

För att kunna möta medlemmarnas/kundernas behov och bedriva en lyckad verksamhet är detta en pågående och nödvändig verksamhetsutveckling. Satsningen ger möjlighet till att skapa ett eget affärsområde som kan fortsätta efter ett – förhoppningsvis – positivt resultat av den 3-åriga utvärderingsfasen.

10. Medarbetarskap och ledarskap

Medarbetarskap och ledarskap är varandras förutsättningar.

Under fyra år kommer HR-arbetet inom bolaget att vara prioriterat, bland annat för att säkra vår höga kompetens i ett bolag som ska avvecklas.

Attraktiv arbetsgivare

Våra medarbetare ska vara nöjda och ha goda möjligheter till delaktighet och ansvarstagande. Våra medarbetare är de viktigaste ambassadörerna, och för att trivas och lyckas med våra uppdrag är det därför avgörande att vi arbetar med bolagets attraktivitet.

För att vara och uppfattas som en attraktiv arbetsgivare ska vi ge goda förutsättningar till ett hållbart arbetsliv. Som arbetsgivare ska vi skapa en hållbar och en god arbetsmiljö för att medarbetarna ska kunna och vilja stanna kvar hos oss.

Vi ska löpande vara lyhörda för vad medarbetare ser som attraktiva faktorer. Det kräver insatser och engagemang från samtliga verksamheter inom bolaget.

Vi ska erbjuda en arbetsmiljö som präglas av delaktighet och inflytande över den egna arbetssituationen. Vi vill att våra medarbetare ska känna sig engagerade och stolta över de resultat vi tillsammans uppnår. För att lyckas vill vi vara ett tydligt, effektivt och lärande bolag, i syfte att öka medarbetarnöjdhet och stärka bolagets förmåga att nå resultat och hantera utmaningar.

Medarbetarskap och ledarskap är varandras förutsättningar för att lyckas. Därför vill vi arbeta aktivt för att stärka samarbetet internt eftersom vi tror att det är tillsammans vi kan nå de allra bästa resultaten.

Vi ska också vara en inkluderande arbetsplats där varje medarbetare ges möjlighet att nå sin fulla potential. Vi ska arbeta hälsofrämjande och motverka ohälsa i arbetet genom att ge förutsättningar för en god balans mellan arbete och fritid och skapa en arbetsplats där våra medarbetare känner sig trygga och säkra på jobbet.

Kompetensförsörjning och affärskritiska kompetenser

Vårt uppdrag kräver erfarenhet och bred kompetens inom många olika områden. I och med att bolaget ska avvecklas och konkurrensen är stor, innebär det att vi ständigt måste arbeta med resursplanering för de olika skeden som bolagets verksamheter behöver hantera; när projekt avslutas och fastighetsbestånd minskar.

För oss är det viktigt att värna om kompetensen och att denna stannar inom stadens organisationer, vi ska därför arbeta för att få en ökad samverkan med Stadens förvaltningar och bolag.

Vår arbetsmiljö och vår kultur

Vi arbetar systematiskt med att utveckla och behålla en god arbetsmiljö. Det kräver en aktiv samverkan mellan medarbetare, chef och skyddsombud samt fackliga representanter.

För att skapa en hälsofrämjande arbetsplats, där vi har roligt och trivs på jobbet och där det finns förutsättningar för ett hållbart arbetsliv med balans mellan arbete och fritid samt där allt vi gör på bolaget ska bidra till en utvecklingskultur – då behöver alla bidra.

Förväntningar på oss alla

1. Ett personligt åtagande kring ekonomi, psykosocial arbetsmiljö, hållbarhet och företagets kulturrena.
2. Acceptans av ny organisation.
3. Aktivt deltagande i utformningen av nya arbetssätt (kopplat till ny organisation).

11. Bolagets hållbarhetsarbete

Som kommunalt bolag omfattas Älvstranden Utveckling AB av hållbarhetsmålen i Kommunfullmäktiges budget och i Stadens styrande dokument.

Vi ska använda den hävstång som attraktiva byggrätter i centralt läge utgör för att driva på bygg- och fastighetsbranschens utveckling mot hållbara byggnader och inkluderande stadsmiljöer – samtidigt som bolaget får marknadsmässigt betalt för sina byggrätter.

Befintligt bestånd

Bolagets fastighetsbestånd är blandat och vissa byggnader är utmanande att hantera utifrån kommande stadsutveckling, lagkrav och omvärldens förväntningar på hög hållbarhet. För att möta Avvecklingsplanen kommer hållbarhetsarbetet i fastighetsförvaltningen att prioritera åtgärder som minskar risker och ökar värdet på bolagets förvaltningsfastigheter. De långsiktiga klimatriskerna i fastighetsbeståndet måste därför adresseras djupare.

För att höja fastighetsbeståndets värde ingår det att utveckla den sociala hållbarheten med fokus på trygga, attraktiva och befolkade miljöer med god tillgänglighet för gång-, cykel- och kollektivtrafik.

Bolaget har goda förutsättningar att utveckla ett resurseffektivt nyttjande av beståndet med en förvaltningsmodell där hyresgästanpassningar och ROT-projekt sker klimatmedvetet och utifrån cirkulära processer.

CSRD och EU-taxonomin

Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) och Taxonomiförordningen utgör ny EU-lagstiftning för bolagens hållbarhetsstyrning och rapportering.

CSRD innebär att bolaget ska publicera hållbarhetsdata och redovisa sin hållbarhetsstyrning från och med verksamhetsåret 2025.

Vårt hållbarhetsarbete 2025–2028

Begränsning av klimatförändringarna

Strategi: Minska klimatutsläppen från verksamheten med 90 procent netto till 2030 (Basår 2020).

2024 genomfördes en klimatberäkning för att möta kraven i CSRD.

Beräkningarna har genomförts enligt ”Greenhouse gas-protokollet” som omfattar utsläppen från bolagets samlade verksamhet (scope 1–3). Syftet är att kartlägga och

analysera bolagets samlade utsläpp växthusgaser för att kunna genomföra träffsäkra aktiviteter för minskade utsläpp utifrån ett kostnad-nytta-perspektiv.

Beräkningen visar att de största utsläppen uppstår när byggrätter som bolaget säljer bebyggs och när egna projekt som Halvö-entreprenaden och B2-garaget genomförs. Hyresgästpassningar, underhållsarbete och energianvändning står för de största utsläppen inom fastighetsförvaltningen.

Enligt CSRD ska bolaget redovisa sin klimatomställningsplan till 2030 och beskriva hur planen är förenlig med Parisavtalet. Strategin visar en nettoambition som öppnar för kompletterande och balanserande åtgärder för att nå klimatmålet till 2030.

Anpassning till klimatförändringarna

Strategi: Klimatsäkra fastigheter till 2030.

2023 genomfördes en samlad kartläggning av bolagets fastigheter utifrån väsentliga klimatrisker.

Vid extremhändelsen *högsta högvatten i havet* visade kartläggningen betydande risker för negativ påverkan på bolagets fastighetsbestånd. Med ökande globala temperaturer ökar sannolikheten för extremhändelser varje år. Bolaget har en stor andel äldre byggnader med äldre system, som ligger på låga nivåer nära Göta älv. Klimatriskerna behöver hanteras proaktivt för att inte negativt påverka bolagets fastighetsvärden.

Bolaget är starkt beroende av övergripande systemskydd som Älvkantsskydd och Yttre barriär i älvmyningen för att på lång sikt säkra fastighetsvärden och kunna genomföra sitt uppdrag. Det är svårt att avgöra när dessa systemskydd kan vara på plats. De juridiska och ekonomiska förutsättningarna behöver regleras i ny lagstiftning – ett arbete som Staden ansvarar för.

Bevara och förstärka biologisk mångfald och grön struktur

Strategi: Förstärk biologisk mångfald genom gröna stadsmiljöer och miljömedvetna inköp.

Genom att prioritera skydd av biologisk mångfald vid inköp och materialval kan bolaget minska sin miljöpåverkan och främja hållbara leverantörskedjor.

Vi har goda möjligheter att vid byggrättsförsäljning ställa krav för skydd av biologisk mångfald som leder till att byggsektorns värdekedjor stimuleras till en snabbare omställning för att främja och skydda biologisk mångfald.

Vi har goda erfarenheter av att ställa krav på grönytefaktor och biologisk mångfald vid byggrättsförsäljningar. I enlighet med redovisningskraven i CSRD ska bolaget redovisa sin omställningsplan med planerade aktiviteter för att skydda och främja biologisk mångfald.

Social hållbarhet och påverkan på omgivande samhälle

Strategi: Arbeta för en god gestaltad och inkluderande livsmiljö i våra områden.

Stadsutvecklingen i Göteborg ska bidra till jämlika och trygga miljöer. Målsättningen i stadens budget är att segregationen ska brytas.

Bolaget har goda erfarenheter att arbeta med olika upplåtelseformer, alternativa boendeformer och blandade lägenhetsstorlekar. Bolaget har utvecklat arbetssätt som leder till gestaltade livsmiljöer och har testat modeller för att möjliggöra aktiva bottenvåningar.

12. Bilagor

Bilaga 1. Ägardirektiv för Älvstranden Utveckling AB.

Bilaga 2. Avvecklingsplan för Älvstranden Utveckling AB.