

Beslutsunderlag
Styrelsen 2024-12-12
Besluts punkt 7

Handläggare: Per-Henrik Hartmann, vd
Telefon: 031-368 53 24
E-post: per-henrik.hartmann@higab.se

Verksamhetsplan 2025

Förslag till beslut

I styrelsen för Higab AB:

1. Att godkänna förslaget till Verksamhetsplan 2025 för Higab AB

Sammanfattning

Inför år 2024 utvecklade Higab en helt ny process för bolagets verksamhetsstyrning. Styrelsen antog en övergripande affärs- och verksamhetsplan för 2024-2027, som fungerar som det styrande dokumentet under hela perioden. Verksamhetsplan 2025 är en bilaga till planen som beskriver Higabs aktuella situation och de förändringar som förväntas under nästa år.

I verksamhetsplanen lyfts även Göteborgs Stads budget och de tillhörande mål och uppdrag som är relevanta för Higab inklusive styrelsens genomförandeplan som kompletterar och förtydligar det som berör bolaget. Uppdragen avser följande:

- Hållbar livscykelhantering av bärbar elektronik (alla)
- Analys och förbättringar av inköp (alla)
- Ökad antikvarisk kompetens (Higab)
- Hyreskontrakt till sociala företag (Higab)
- Platser för kameraövervakning (Stadsmiljönämnden i samverkan med Higab mfl)
- Filmproduktion i Göteborg (Kulturnämnden i samverkan med berörda)
- Systematiskt arbetsmiljöarbete (Kommunstyrelsen i samverkan med alla)

För att nå Göteborgs Stads och bolagets långsiktiga mål fortsätter fokus på de fyra beslutade riktningarna: Rätt hyresgäst i rätt hus där förutsättningarna är tydliga, Säkerställa fastigheternas långsiktiga värde och skick, Skapa en arbetsplats utan skav där vi trivs och litat på varandra samt Ta vårt ansvar för bolagets klimatavtryck och säkra trygga och trivsamma miljöer.

Med utgångspunkt i de fyra riktningarna ser företagsledningen det som mest kritiskt just nu att prioritera det fortsatta arbetet kring Utveckling av kunddialogen, Minska det akuta underhållet, Främja engagerat lagarbete och utveckla ledarskapet samt Minska avfallet och öka återbruket i byggprojekten.

Företagsledningen följer ett antal övergripande KPI:er för att få indikationer på om bolaget mår bra. Utfallet visar inte den utvecklingstakt ledningen har satt som mål för 2024, men de ändringar som gjorts och insatser som startats har ett långsiktigt fokus och analyserna indikerar att vi kommer att nå målen för 2025.

Bedömning ur ekonomisk dimension

-

Bedömning ur ekologisk dimension

-

Bedömning ur social dimension

-

Samverkan

-

Bilagor

1. Verksamhetsplan 2025

Expediering

-

Higab

Verksamhetsplan 2025



Innehåll

Higab 2025	3
<i>Läsanvisning</i>	3
<i>Verksamheten</i>	4
Fastighetsförvaltningen.....	4
Varumärket	4
Ekologisk och social hållbarhet	4
Investeringsprojekt.....	5
Säkerhet.....	5
Higab som moderbolag	6
<i>Samarbete inom koncernen</i>	6
Uppdrag från ägaren	7
<i>Göteborgs Stads Budget 2025</i>	7
Uppdrag.....	7
<i>Program och planer</i>	9
Mål 2025	10
<i>Övergripande insikter</i>	10
<i>Nuläget</i>	10
<i>Övergripande KPIer</i>	11
Driftnetto	11
NKI.....	12
HME.....	12
kWh/kvm.....	12
TST-index.....	12
<i>Målarbete 2025</i>	13
Hyresgäster	14
Hus, platser och rum	14
Medarbetare	15
Samhällsansvar	15
<i>Risker förknippade med måluppfyllelse</i>	16
Avslutningsord	17

Higab 2025

Vi lever i en tid av försiktig ekonomisk optimism, men också med stora utmaningar som ökande extremism, krig i Europa och klimatförändringar. På Higab pågår ett omfattande förändringsarbete inom organisationen där vi anpassar oss till nya krav och förväntningar från våra intressenter, både lokalt och globalt. Vår målsättning är att, oavsett vilka utmaningar vi möter, vara ett ansvarsfullt fastighetsbolag med en aktiv förvaltning där hus, människor och verksamheter mår bra.

Under 2025 fortsätter vi att införa det nya arbetssättet med tillhörande systemstöd inom verksamhetsområde Fastighet för att nå positiva effekter med förbättrad kundnöjdhet och ökade fastighetsvärden. Vi har också flera underhålls- och nybyggnadsprojekt under året med fokus på hållbarhet där bevarande, återbruk, beräkning av miljöpåverkan, krav på sociala hänsyn och långsiktiga ekonomiska värden blir centrala delar i våra investeringar.

Det rådande säkerhetsläget kräver att vi prioriterar vårt arbete med att förebygga och hantera risker, vilket inte minst ligger i linje med styrelsens vilja om att bolaget förbättrar tryggheten vid våra arenor. Kommunfullmäktige och styrelsen vill också att vi ökar vår antikvariska kompetens och tilldelar fler hyreskontrakt till sociala företag.

Tillsammans med våra medarbetare och samarbetspartners ser vi fram emot att fortsätta utvecklas och leverera värde för de som bor, arbetar och vistas i Göteborg.

Läsanvisning

Inför år 2024 utvecklade Higab en helt ny process för bolagets verksamhetsstyrning. Styrelsen antog en övergripande affärs- och verksamhetsplan för 2024-2027, som fungerar som det styrande dokumentet under hela perioden. Denna bilaga till planen beskriver Higabs aktuella situation och de förändringar som förväntas under 2025.

Vårt fokus under året är att fortsätta röra oss i de beslutade riktningarna där vi vill ha rätt hyresgäst i rätt hus där förutsättningarna är tydliga, säkerställa fastigheternas långsiktiga värde och skick, skapa en arbetsplats utan skav där vi trivs och litar på varandra samt ta vårt ansvar för bolagets klimatavtryck och säkra trygga och trivsamma miljöer.

I verksamhetsplanen för 2025 lyfts även Göteborgs Stads budget och de tillhörande mål och uppdrag som är relevanta för Higab. Bolagets styrelse har även tagit fram en genomförandeplan som kompletterar och förtydligar det som berör Higab.

Verksamheten

Fastighetsförvaltningen

I början av 2023 lanserades en organisationsförändring på Higab där de förvaltande funktionerna samlades under ett gemensamt verksamhetsområde, som fick namnet Fastighet (VO Fastighet). Målet är att skapa en mer effektiv organisation och en bättre arbetsmiljö. Under 2024 har arbetet fortsatt med implementering av nya arbetssätt. Exempelvis har nya fastighetsteam skapats och ett förberedande arbete inför upprättande av affärsplaner per fastighet har påbörjats.

Trots insatser har kundnöjdheten minskat och vi har under 2024 sett en nedåtgående trend. För att vända denna utveckling syftar de förändrade arbetssätten till att bättre möta kundernas förväntningar på Higab som hyresvärd.

Vi kan se att omställningen med en ny organisering, inklusive flera chefsbyten, har påverkat verksamheten i stort. Nya arbetssätt och roller behöver förankras och fungera. Vi ser även ett behov av utökat HR-stöd under förändringsperioden och har därför anlitat en extra konsultresurs inom området för att stärka bolaget. Arbetet för en bättre fungerande organisation fortsätter under 2025.

Varumärket

Higab arbetar strategiskt med kommunikation för att uppnå företagets mål, stödja vision och verksamhetsplan, kvalitetssäkra den bolagsövergripande interna kommunikationen och stärka företagets varumärke – både som verksamhet och arbetsgivare. Under 2024 har exempelvis delar för en bättre och sammanhållen kunddialog tydliggjorts i kommunikationsplanen, kopplat till bolagets målbild och kritiska förbättring inom hyresgästområdet. Arbeta med klarspråk, tonalitet och återkoppling fördjupas under 2025, då tydliga behov identifierats inom verksamhetsområde Fastighet. Vi ser även behov av att ytterligare öka insatserna kring kommunikativt ledarskap och öka förståelsen för en sammanhållen internkommunikation vid situationer och händelser som påverkar bolaget.

Utifrån ägardirektiven har *levande hus i unika miljöer, vårda och utveckla* samt *hållbar stadsutveckling* formulerats som övergripande ämnesrubriker för extern kommunikationen under målperioden, för att förankra vårt uppdrag och vår position vilket inte minst blir viktigt i de stora stadsutvecklingsprojekt Higab är en del av. Vi har idag ett stabilt varumärke och en mycket god mediebild, vilket gör att arbetet med redaktionellt material samt stöd till medarbetare inför kontakt med media fortsätter att vara prioriterade aktiviteter. Stöd ges även som nyckelaktivitet löpande i ärenden som generellt kan påverka Higabs varumärke, så att vi kan agera proaktivt inför eventuella mediehändelser eller inför kontakt med andra intressentgrupper - inklusive kunder.

Ekologisk och social hållbarhet

Hållbarhetsperspektiven blir alltmer etablerade och många initiativ pågår inom staden för att nå omställning. Higabs målsättningar följer stadens program och planer. För att minska energianvändning har bolaget beslutat att investera 200 miljoner kronor i vår MIL30²-plan, som står för "Minskning av energianvändning, Innovation, Lönsamhet med 30% till 2030".

Higab fortsätter att utforska återbruk vid ny-, om- och tillbyggnation. Vi har samlat erfarenheter från att minimera klimatutsläppen vid renoveringen av vårt kontor, vi testar i större utsträckning att renovera i stället för att byta ut, vi projekterar för en ny återvinningscentral som ska byggas med så mycket återbrukat material som möjligt och vi utreder hur vi kan demontera fastigheter i arenaområdet för återbruk av material.

Med nya krav på social hållbarhet och säkerhet samt ett utökat arbete kring kommande rapporteringskrav enligt CSRD¹, har Higab beslutat att tillsätta en ny roll som miljösamordnare i bolaget. Denna roll tillträds i början på 2025.

Investeringsprojekt

Nya arenor:

I Under våren 2025 ska kommunstyrelsen och kommunfullmäktige fatta inriktningsbeslut om investeringarna för det stora stadsutvecklingsprojektet i Evenemangsområdet. Higabs del i projektet omfattar det så kallade Arenakvarteret, mellan Svenska Mässan och Valhallagatan, med bland annat en ny multiarena med tillhörande annex, logistiklösningar, publika stråk, torg och grönytor. Politikernas inriktningsbeslut kommer att påverka omfattningen av det fortsatta arbetet.

Om- och tillbyggnad Göteborgs konstmuseum:

Den stora om- och tillbyggnaden av Göteborgs konstmuseum innebär att Higab kommer genomföra omfattande åtgärder i den befintliga byggnaden samt uppföra en tillbyggnad placerad bakom huvudbyggnaden. Arkitekttävlingen avslutades 2024 och nu pågår arbetet med att översätta det vinnande förslaget till byggritningar. Enligt planen stänger museet 2027 och återöppnar 2031.

Kretsloppspark i Högsbo:

Higab bygger den nya kretsloppsparken på uppdrag av förvaltningen Kretslopp och vatten, vilken ska förbättra göteborgarnas möjlighet att bidra till att mer avfall återvinns och återbrukas. Byggnaderna i kretsloppsparken ska i möjligaste mån byggas av återanvänt material. Parkens storlek och utformningen ska minska köer och undvika stopp vid återvinningscentralen och sorteringshallen. Totalentreprenör för projektet är Skeppsviken. Bygget startade i december 2024, med planerad färdigställning 2027.

Masthugget Väst:

Masthugget Väst är ett gemensamt fastighetsprojekt mellan Göteborgs Stads Parkering, Idrotts- och föreningsförvaltningen och Higab. Tillsammans uppförs en multifunktionell byggnad med parkering, gymnastiksal, kontor, konferens och restaurang fördelat på nio våningsplan. Byggnationen är påbörjad och beräknas vara klar 2027. Projektet är en del av det omfattande stadsutvecklingsprojektet Masthuggskajen och ska fungera som en av stadsdelens parkeringshubbar.

Säkerhet

Det säkerhetspolitiska läget i Sverige och omvärlden har varit ansträngt under 2024, vilket gör att Higab behöver intensifiera sitt arbete. För att möta de ökade kraven har bolaget organiserat sig för närmare samarbete både internt och inom lokalkoncernen. Under 2025 kommer detta samarbete att öka, särskilt inom strategiska och taktiska frågor.

Kompetenshöjande åtgärder är nödvändiga för att hantera de centrala säkerhetsfrågorna under 2025, vilka inkluderar totalförsvaret, säkerhetsskydd, informationssäkerhet, trygghet, kris- och krigsberedskap samt klimatanpassning. Dessa frågor kräver en robust men flexibel organisation och syns både i nya lagkrav och i Göteborgs stads interna säkerhetsarbete.

¹ The Corporate Sustainability Reporting Directive, EU 2022-12-14

Higab som moderbolag

Higab AB är moderbolag inom lokalkoncernen. Arbetet med att forma styrelsens och bolagets roll som koncernledning utvecklas kontinuerligt. Två av bolagen i koncernen, Göteborgs Stads Parkering och Älvstranden Utveckling, har egna specifika uppdrag och jobbar som autonoma bolag.

Samarbete inom koncernen

Higabs dotterbolag Älvstranden Utveckling AB har varit under utredning flera gånger, senast 2023. Detta resulterade i ett begränsat uppdrag inom stadsutveckling och krav på en avvecklingsplan.

På grund av omvärldens osäkra läge och stadens ökade fokus på säkerhet har bolagen inom lokalkoncernen valt att tillsätta en gemensam säkerhetschef under det gångna året. Denna roll, som är anställd av Higab, ska bevaka säkerhetsfrågorna inom koncernen och fungera som en paraplyfunktion utan att ta över de enskilda verksamheternas ansvar. Detta kommer att leda till bättre samordning av säkerhetsfrågorna och minska arbetsbelastningen inom bolagen. Koncernens säkerhetschef samordnar bland annat ämnesspecifika expertråd där medarbetare från alla bolagen deltar.

Inom koncernen pågår även andra interna utredningar om ytterligare samarbeten och effektivisering, som till delar eller helhet kan komma att implementeras under 2025.

Under 2025 kommer ledningsgrupperna för alla bolagen att träffas för att gemensamt diskutera hur vi tillsammans kan utnyttja varandras kompetenser för att utveckla verksamheterna.

Inom koncernen finns dessutom flera etablerade samverkansgrupper där ett kontinuerligt samarbete och erfarenhetsutbyte sker:

- VD och ledning
- Säkerhet
- Styrelsesekreterare
- Kommunikation
- IT och digitalisering
- Inköp och upphandling
- Hållbarhet
- HR
- Ekonomi

Uppdrag från ägaren

I november varje år fattar kommunfullmäktige beslut om Göteborgs Stads budget för kommande år. Särskilda uppdrag omhändertas inom organisationen och dess målarbete. Nytt inför 2025 är att alla styrelser ska ta fram en genomförandeplan för budgeten som i sin tur utgör ett styrande dokument för bolagets verksamhetsplan.

Göteborgs Stads Budget 2025

Kommunfullmäktige har beslutat om en budget enligt förslag från S, MP och V² som följer samma linje som förra året. Den innehåller generella beskrivningar av vad som ska uppnås, specifika mål för mandatperioden samt tematiska inriktningar och uppdrag för nämnder och styrelser inom Göteborgs Stad.

Flera av de generella beskrivningarna berör Higabs verksamhet och bolaget har pekats ut som ansvarig för samma tematiska inriktningar som under 2024; *Personal, Miljö, klimat och energi, Demokrati och mänskliga rättigheter* och *Trygghet*. Det finns också inriktningar där Higab har pekats ut som särskilt ansvarig; *Bostäder och lokaler* och *Kultur*. Kopplat till de olika inriktningarna finns sedan uppdrag specificerade.

Nytt för i år är att Higabs styrelse har tagit fram och beslutat om en genomförandeplan för budgeten³ vilken förtydligar hur bolaget ska prioritera sitt arbete för att bidra till stadens måluppfyllelse. Uppdragen i Göteborgs Stads budget är dock överordnat de styrelsespecifika.

Uppdrag

I kommunfullmäktiges budget för 2024 fanns två uppdrag riktade till Higab, ett där bolaget ska skapa förutsättningar för cykelvänliga arbetsplatser för stadens verksamheter och ett där hyreskonceptet Bagih ska utökas. Uppdragen kvarstår till dess att de är avslutade där aktuell status rapporteras i Stratsys samt publiceras i stadens uppföljningsportal.

I budgeten för 2025 har kommunfullmäktige riktat två uppdrag till alla nämnder och styrelser och två direkt till Higab. Utöver dessa finns det ytterligare uppdrag som på olika sätt berör bolaget. I genomförandeplanen har Higabs styrelse i flertalet fall specificerat kommunfullmäktiges uppdrag ytterligare med beteckningen "styrelsen ger vd i uppdrag".

² Beslut i KF 2024-11-07, Handling 2024, nr 196

³ Beslut i Higabs styrelse 2024-11-19

Uppdrag i Göteborgs Stads budget 2025

Med utgångspunkt i Göteborgs Stads budget har Higabs styrelse gett vd följande uppdrag:

Hållbar livscykelhantering av bärbar elektronik:

Alla nämnder och bolagsstyrelser ska säkerställa en hållbar livscykelhantering av bärbar elektronik.

- Omhändertas inom Higabs målområde Samhällsansvar.

Analys och förbättring av inköp:

Alla nämnder och bolagsstyrelser ska analysera sina inköp utifrån Göteborgs Stads spendrappport och ta fram förslag på hur inköpsarbetet kan förbättras med avseende på kostnadsmedvetenhet, långsiktighet och hållbarhet. Inköps- och upphandlingsnämnden ska stötta i detta arbete.

- Styrelsen ger vd i uppdrag att utreda om Higab kan upphandla på andra kvalitetsvärden än lägsta möjliga pris, och vilka för- och nackdelar en förändrad upphandlingsmetodik skulle kunna få.
- Omhändertas inom Higabs målområde Hus, platser och rum.

Ökad antikvarisk kompetens:

Stadsfastighetsnämnden, Higab AB och AB Framtiden ska öka sin antikvariska kompetens i syfte att vårda Göteborgs Stads fastigheters kulturhistoriska värden och minska renoveringskostnaderna.

- Styrelsen ger vd i uppdrag att förstärka bolagets föremålsantikvariska kompetens. Samverkan ska ske för att se till att kompetensen i största möjliga mål kommer staden som helhet till gagn.
- Omhändertas inom Higabs målområde Hus, platser och rum.

Hyreskontrakt till sociala företag:

Higab AB ska, i samverkan med kulturnämnden och idrotts- och föreningsnämnden, tilldela fler hyreskontrakt till sociala företag i Göteborgs Stads lokaler.

- Styrelsen ger vd i uppdrag att identifiera lokaler som är eller snart blir lediga och där det kan vara lämpligt att prioritera sociala företag som hyresgäster.
- Omhändertas inom Higabs målområde Hyresgäster.

Platser för kameraövervakning:

Stadsmiljönämnden ska i samverkan med socialnämnderna, Higab AB, AB Framtiden och idrotts- och föreningsnämnden identifiera platser som är lämpliga för kameror i brottsförebyggande och trygghetsskapande syfte.

- Styrelsen ger vd i uppdrag att i samverkan med hyresgästerna se över och uppdatera kameraövervakning och andra trygghetsskapande installationer i och vid våra arenor. Ny teknik såsom exempelvis intelligenta kameror ska när så är lämpligt användas för att öka tryggheten vid fastigheterna.
I övrigt ska bolaget fortsätta arbeta trygghetsskapande i och vid våra fastigheter. Dialog ska föras med hyresgäster och övriga staden. Vid behov ska bolaget arbeta med verktyg som tillfällig kameraövervakning om otrygghet eller skadegörelse uppstår.
- Omhändertas inom Higabs målområde Samhällsansvar.

Filmproduktion i Göteborg:

Kulturnämnden får i uppdrag att i samverkan med berörda nämnder och bolagsstyrelser inom tillståndshantering, fastighet och besöksnäringen undanröja hinder och ta fram åtgärder för ökad filmproduktion i Göteborg.

- Styrelsen ger vd i uppdrag att vara behjälpligt när det finns en önskan om att använda Higabs lokaler till en skälig kostnad, när så är lämpligt.
- Omhändertas inom Higabs målområde Hyresgäster.

Systematiskt arbetsmiljöarbete:

Kommunstyrelsen får i uppdrag att i samverkan med samtliga nämnder och bolagsstyrelser utveckla det systematiska arbetsmiljöarbetet. Metoder ska tas fram och spridas för att förebygga sjukskrivningar.

- Omhändertas inom Higabs målområde Medarbetare.

Ytterligare uppdrag från styrelsen 2025:

Higab ska vara tillmötesgående när människor och verksamheter som lever eller verkar i staden vill använda våra lokaler, när så är lämpligt, utifrån ändamål och lokalens verksamhet.

- Omhändertas inom Higabs målområde Hyresgäster.

Program och planer

Göteborgs Stad arbetar aktivt med olika visioner, program och planer beslutade av kommunfullmäktige. Inför 2025 finns 30 aktuella planer och program som alla pekar på mål, strategier och initiativ vilka ska prioriteras av olika nämnder och styrelser. Higab berörs i varierande utsträckning och har utifrån bolagets verksamhet och målbild identifierat följande planer och program som mer prioriterade:

1. Göteborgs Stads avfallsplan
2. Göteborgs Stads elektrifieringsplan
3. Göteborgs Stads energiplan
4. Göteborgs Stads miljö- och klimatprogram
5. Göteborgs Stads plan för att motverka tystnadskultur
6. Göteborgs Stads plan för digitalisering
7. Göteborgs Stads program för jämlik stad
8. Göteborgs Stads trygghetsskapande och brottsförebyggande program
9. Göteborgs Stads plan för arbetet mot våld i nära relationer (NY)
10. Göteborgs Stads plan för arbetet med civil beredskap (NY)
11. Göteborgs Stads plan för klimatanpassning (NY)

Mål 2025

Inför år 2024 lanserade Higab en affärsplan som sträcker sig fram till och med år 2027. Planen ger en tydlig riktning för bolagets prioritering och synliggör kritiska utvecklingsområden. Genom företagets nya process och årshjul arbetar personalen mer agilt och snabbfotat, då vi ska vara lyhörda för både externa och interna händelser som påverkar verksamheten. Förhoppningen är att arbetet med företagets mål ska öka medarbetarnas engagemang, uppmuntra till feedback in i verksamheten och inspirera till förbättringsinitiativ i det dagliga arbetet.

Övergripande insikter

Under 2023 arbetade Higab fram en ny struktur för bolagets verksamhetsplanering. I processen togs erfarenheter och reflektioner från den senaste målperioden till vara samtidigt som företaget också lät sig inspireras av andra organisationer, såväl offentliga som privata, för att tänka nytt. Under 2024 implementerades det nya målbildsarbetet med involvering av medarbetare och kontinuerlig uppföljning. 2025 förfinas processer och framdrift säkerställs.

Följer mandatperioderna

Bolaget arbetar utifrån en långsiktig planperiod, där val av år och längd är anpassat efter politikens mandatperioder, där nuvarande avser år 2024-2027. Det gav bolagets styrelse möjligheten att under sitt första år vara med i utformningen av de mål som Higab sedan skulle arbeta med under deras styrning. Systemet innebär att nästa styrelse på samma sätt får vara med och forma bolagets riktning från år 2028.

Nuläget

I vårt arbete fastställer vi inte aktiviteter och förbättringar per år. Istället möjliggör vi nya beslut, ändrat fokus och justerade aktiviteter när det så behövs. Vi tar även steg mot ett mer förtroendebaserat ledarskap där bolaget medskapar tillsammans. Vi ser det som en läroprocess, då detta arbetssätt för mål och riktning är nytt för organisationen. Under 2025 behöver vi tydligare trygga organisationen i det nya arbetssättet där medarbetarna ska uppmanas till egna initiativ som bidrar till bolagets utveckling. Både ledarskap och medarbetarskap kommer att behöva utvecklas.

Varje år gör bolaget en SWOT-analys för att hjälpa oss att identifiera och förstå våra styrkor, svagheter, möjligheter och hot. Genom att vid flera tillfällen under året återkomma och titta på kartläggningen kan vi säkerställa att vi arbetar med rätt saker alternativt justera prioritering av aktiviteter om någonting har hänt som påverkar. Inför 2025 ligger nedan SWOT-analys till grund.

Styrkor	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> • Vi har ett stort förtroende hos våra ägare och merparten av våra staden-interna kunder. • Unika fastigheter och unika lokaler. • Långsiktig och stabil ekonomi med låg affärsrisk jämfört med branschen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Brister i processen för planerat underhåll. • Otydlighet kring bolagets utmaningar såväl internt som till kunder. • Låg kundnöjdhet jämfört med önskat läge. • Svårt att prioritera mellan kärnuppdraget och tillkommande uppdrag.
Möjligheter	Hot
<ul style="list-style-type: none"> • Digitalisering och AI. • Utveckla kunderbjudandet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Konjunktur med sämre samhälls- och kommunal ekonomi. • Klimatförändringarnas påverkan på fastigheterna och fastigheternas värden. • Göteborgarnas upplevda otrygghet i och kring våra fastigheter.

Övergripande KPIer

Företagsledningen följer ett antal övergripande KPI:er för att få indikationer på om bolaget mår bra. Om dessa KPI:er inte går i rätt riktning och insatserna som görs i organisationen därmed inte ger hävstång till den effekt bolaget önskar, kan FL ge uppdraget att aktiviteterna som sker på avdelningar och i grupper ska justeras.

KPI	Utfall 2023	Prel utfall 2024	Mål 2024	Mål 2025
Driftnetto	488	494 (+1,2%)	502 (+3%)	517 (+3%)
NKI	62	59	64	66
HME	82	80	83	83
kWh/kvm	-2,9%	-11%	-15%	-18%
TST-index	7,3 (ljus)	6,7 (mörk)	≥ fg år	≥ fg år

Driftnetto

Driftnetto visar hur lönsam en fastighet är och är ett viktigt nyckeltal när bolaget beräknar fastigheternas marknadsvärde. Beräkningen tar utgångspunkt i fastighetens hyresintäkter minus driftkostnader och fastighetsskatt. För att få ett mer jämförbart driftnetto väljer vi att exkludera kostnader för det planerade underhållet vid beräkningen av nyckeltalet. Ökningen av driftnettet görs första året mot 2023, sedan mot föregående år. Enligt senaste prognos kommer 2024 landa på drygt 494 miljoner kronor, vilket är 8

miljoner kronor under årets mål. Förbättringen blir därför 1,2% i stället för 3%. Anledningen är framför allt ökat akut underhåll och ökade fjärrvärmeskostnader. Det finns risker att det även fortsättningsvis blir svårt att nå målen, då det är osäkert om bolaget kan öka intäkterna tillräckligt för att möta kostnadsökningarna som både varit och kommer. Vi ser det därför fortfarande som kritiskt för bolaget att implementera arbetsrutiner och metoder som minskar det akuta underhållet.

NKI

Nöjd-kund-index (NKI) ger en indikation på hur nöjd kunden är med Higab som hyresvärd. Våra hyresgäster får frågor skickade till sig och de svar vi får in skapar ett aktuellt index. Mätresultaten har under 2024 haft en tydlig negativ trend och ligger nu på för låg nivå för att nå vårt uppsatta bolagsmål. Åtgärder har identifierats och arbete för att vända den nedåtgående kurvan har påbörjats. Exempelvis har ett nytt ärendehanteringssystem implementerats som ska ge förvaltningen bättre förutsättningar i sin kunddialog och under kvartal 1 2025 planerar vi att komma i gång med ett nytt mätverktyg som skapar bättre möjligheter för ett strukturerat arbete med feedbacken från våra kunder. Trots utfallet finns det dock tillit till att de insatser som påbörjats under 2024 kommer ge resultat och att vi under 2025 får se effekterna i kommande mätningar.

HME

Hållbart medarbetarengagemang (HME) är ett nationellt index som bygger på medarbetarnas bedömning av sin egen motivation, ledarskapet och bolagets styrning. Varje år genomför bolaget en stor medarbetarundersökning som kompletteras med mindre temperaturmätningar för att kontinuerligt utvärdera medarbetarnas upplevelse av sin arbetsgivare och sin arbetssituation. Företagets genomsnittliga resultat i HME-mätningar ligger på en stabilt hög nivå, men det varierar i utfallet mellan avdelningarna. Den stora mätningen för 2024 visar att vi inte utvecklas i den takt vi planerat och att resultatet ligger något lägre än året innan. Analysen visar förhoppning om att när den pågående omorganisationen har stabiliserats och alla nya chefer är på plats, kommer företaget nå målet till 2025. Detta kommer dock kräva noggrann uppföljning för att säkerställa att rätt insatser genomförs på varje avdelning.

kWh/kvm

Fastighetens el- och värmeförbrukning per kvadratmeter är ett mått som används aktivt i arbetet för att optimera energianvändningen i våra fastigheter. Vi mäter i antal förbrukade kilowatt per timme (kWh) fördelat på fastigheternas lokalyta (kvm). För att nå målsättningar i Agenda 2030 och Miljö- och klimatprogrammet, behöver vi reducera vår förbrukning med i genomsnitt 3% varje år från och med referensåret 2019. Styrelsen har beslutat om investeringar om 200 miljoner kronor fram till 2030 (MIL30²) och bolaget har anställt en egen projektledare för energiprojekten. Målet för 2024 kommer inte att nås, men vi arbetar för att komma i kapp till rätt målnivåer 2025.

TST-index

Som en del av vårt koncept *Tryggt, säkert och trivsamt 2030* har vi tagit fram ett nytt index för att mäta vårt bidrag till den sociala hållbarheten. Indexet utgörs av tre indikatorer; antal anmälda brott i området, TST-mätning hyresgäst och TST-mätning med allmänheten i aktuellt område. Indikatorerna omvandlas till en 10-gradig skala och slås ihop (utan viktning) till ett totalindex. Genom åtgärder enligt fastigheternas TST-ronderingar, vill vi säkerställa att indexet ligger stabilt eller förbättras framöver. Mätningarna har genomförts vid två tillfällen, först i ljus period och sedan i mörk, vilket visar att trygghetskänslan är lägre i mörk period.

Målarbete 2025

Arbetet med Higabs målbild utgår från fyra olika ämnesområden som presenteras nedan med tillhörande riktning och aktuell kritisk förbättring (inom parentes ses kritisk förbättring som varit, men som under 2024 har bytts ut utifrån att den klarmarkerats alternativt att annan aktivitet ansetts mer kritisk):

Hyresgäster

- Riktning – Vi ser till att ha rätt hyresgäst i rätt hus där förutsättningarna är tydliga.
- Kritisk förbättring – Utveckla kunddialogen.

Hus, platser och rum

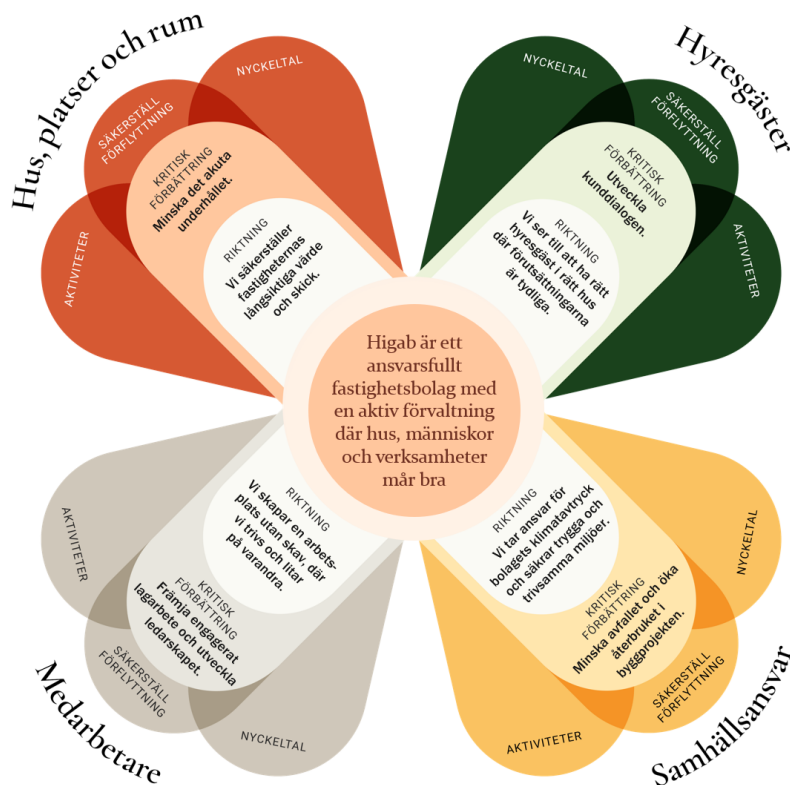
- Riktning – Vi säkerställer fastigheternas långsiktiga värde och skick.
- Kritisk förbättring – Minska det akuta underhållet.

Medarbetare

- Riktning – Vi skapar en arbetsplats utan skav, där vi trivs och litar på varandra.
- Kritisk förbättring – Främja engagerat lagarbete och utveckla ledarskapet. (Genomför en lyckad organisationsförändring).

Samhällsansvar

- Riktning – Vi tar ansvar för bolagets klimatavtryck och säkrar trygga och trivsamma miljöer.
- Kritisk förbättring – Minska avfallet och öka återbruket i byggprojekten. (Ta fram ett grundkoncept för hur vi utvecklar våra utemiljöer i linje med TST).



Nedan följer lägesrapportering och statusuppföljning kopplat till varje område inför 2025.

Hyresgäster

Inom verksamhetsområde Fastighet har en omfattande omorganisering genomförts, vilket har förändrat avdelningarnas arbetssätt. Nya samarbetsteam har skapats där fastighetsportföljer tilldelats, varpå vissa medarbetare fått nya hus inom sitt ansvarsområde. I denna övergång kan vi se att kundärenden föll mellan stolarna, vilket fick en stark påverkan på tiden för ärendehantering och återkoppling till hyresgäst. Detta är med all sannolikhet en bidragande orsak till Higabs ytterligare försämrade NKI-resultat under 2024.

Vi ser att vi har ett viktigt arbete att göra gällande återkoppling till kund, då vi brister i den löpande informationen när ett ärende drar ut på tiden. För att hjälpa oss att bli bättre i arbetet har vi upphandlat och implementerat ett nytt felanmälsystem, Greenview, samt ett nytt system för att mäta NKI, Origo Group. Systemen ska få oss att bli bättre i vårt arbete med att identifiera brister i leveransen så att vi prioriterar, justerar och förbättrar rätt saker.

Det nya arbetssättet med team, som startades 1 oktober 2024, ska bidra till ett dedikerat gruppansvar för varje fastighet där målet är att Higab ska komma närmare sina hyresgäster. Kunddialogen, närvaron i fastigheterna och serviceförmågan ska öka. Vårt största fokus 2025 är kund och kundvård där medarbetarna arbetar likriktat, men är lyhörda kunden och dess behov. Som hyresgäst hos Higabs skall man känna sig personligt bemött och väl omhändertagen.

Under 2025 ser vi nedan aktiviteter som prioriterade:

- Genomföra kundvårdsmöten utifrån kundens behov
- Rondera fastigheterna i team och samtidigt besöka hyresgäster
- Ta fram handlingsplaner utifrån nya NKI-mätningar
- Utveckla kunddialogen och informera våra hyresgäster om våra åtgärder och förbättringsplaner
- Skapa en gemensam syn på hur vi kommunicerar med våra hyresgäster

Arbetet ska ske utifrån att Higab lyssnar och levererar. Resultat av våra insatser och nya arbetssätt kommer vi att börja se under 2025 med förhoppningar om att nå våra uppsatta mål till år 2027.

Hus, platser och rum

Under 2024 har vi genomfört flera viktiga aktiviteter i vårt arbete för att säkerställa fastigheternas långsiktiga värde och skick, med särskild prioritering på att minska det akuta underhållet. I september infördes Greenviews ärendehanteringsmodul, vilket har gett oss en bättre överblick och uppföljning av inkomna felanmälningar och möjlighet att protokollföra våra fastighetsronderingar. Detta sammantaget har resulterat i förbättrad kontroll över inkomna ärenden så att vi kan utföra rätt underhåll. Vi har också ändrat vårt arbetssätt för planerat underhåll och beslutat om vilka projekt som ska genomföras under åren 2025-2026. Fastighetsförvaltarna äger numera budgeten för planerat underhåll, medan avdelningen för underhåll och lokalanpassning är utförare, vilket ger förvaltningen större kontroll över underhållsprocessen.

Under 2025 kommer vi att arbeta med att implementera de nya arbetssätten för att få bättre koll på fastigheternas status. Affärsplaner för alla fastigheter tas fram och vi intensifierar arbetet med uppföljning av felanmälningarna och ronderingar. Projekten för planerat underhåll kommer att följas upp med fokus på tid och kostnad för att säkerställa att beslutade projekt för innevarande år utförs.

Medarbetare

Under det gångna året har bolaget genomfört en organisationsförändring inom verksamhetsområde Fastighet, vilket har påverkat medarbetarnas roller och ansvar. Nya team har skapats och fastighetsportföljer omarbetats. Även ett antal chefer har slutat och ersatts med nya, både tillförordnade och tillsvidare. Tillsammans med tillfälliga kontorslokaler har detta sannolikt haft effekt på bolagets HME, där vi under 2024 inte nådde det uppsatta målet om 83 utan istället nådde 80.

För att arbeta målmedvetet och säkerställa en sammanhållen grupp under omorganiseringen har vi genomfört gemensamma arbetsplatsträffar (APT) för alla de 65 medarbetare som berördes. Även flera workshops med fokus på samarbete har hållits och en medarbetare har haft rollen som förändringsledare genom processen.

Under året har vi haft två medarbetardagar och under september flyttade vi tillbaka till ett nyrenoverat kontor, vilket vi hoppas kommer ge positiva effekter i framtida mätningar.

I slutet av 2024 beslutades en ny kritisk förbättring som nu är aktiv, där vi ska främja engagerat lagarbete och utveckla ledarskapet. För att uppnå detta är det viktigt att förvaltningens nya arbetssätt implementeras fullt ut. Varje chef ska också presentera resultaten från medarbetarundersökningen och tillsammans med medarbetarna ta fram en handlingsplan med aktiviteter.

Vi har också en beslutad ledarfilosofi som fokuserar på tydlighet, uppskattning, nytänkande, förtroende och hållbarhet. Syftet med ledarfilosofin är att vi på bolaget ska ha en gemensam syn på vårt ledarskap. Denna ledarfilosofi ska under 2025 implementeras i organisationen, och målet är att vi ska sträva efter beteenden som stämmer överens med den. Under våren och hösten 2025 kommer vi även att arbeta med ledarutveckling kopplat till verktyget Chefoskopet och aktivt främja engagerat lagarbete inom samarbetsgrupper, team och över avdelningsgränser för att få bort eventuella skav.

Samhällsansvar

Under 2024 har vi fokuserat på att utveckla ett grundkoncept för Tryggt, Säkert och Trivsamt (TST) i våra utemiljöer. Detta arbete har resulterat i sex områden som sammanställts i "Ramverk för rummet mellan husen – hur Higab utvecklar sina utemiljöer enligt TST".

Områdena inkluderar:

- Målgruppsinventering
- Formaliserad samverkan
- TST-ronderingar
- Trivselhöjande fysiska och organisatoriska insatser som demokratiåtgärder
- Ökad närvaro av stadens representanter
- Utökad service till service

Under året har dessa områden implementerats i affärsplanerna för respektive fastighet och ett TST-index har etablerats som ett KPI som företagsledningen följer. I slutet av 2024 har TST-arbetet blivit en del av ordinarie processer genom integrering i affärsplanerna, vilket innebär att Higab tar ansvar för att skapa säkra, trygga och trivsamma miljöer framåt. Utvecklingsarbetet för utemiljöerna är inte längre kritiskt i relation till Higabs övergripande mål.

För att fortsätta driva arbetet mot det övergripande målet kommer Higab framöver fokusera på att minska bolagets klimatavtryck, ett område som Göteborgs Stad har pekat ut som viktigt och där Higab som fastighetsbolag och byggherre har en stor påverkan.

Inledningsvis kommer insatserna riktas mot avfallsområdet för att minska CO₂-avtrycket, i enlighet med stadens miljö- och klimatprogram och avfallsplan. Ambitionen är att minska avfallet genom ökat återbruk, där återbruk ses som en metod för att uppnå det primära målet att reducera avfallsmängden. Det första steget är att säkerställa enhetlig avfallsrapportering i byggprojekten genom kravställning i upphandlingsförfarandet. När en tydlig bild av avfallssituationen finns, kommer metoder för återbruk att utvecklas.

Risker förknippade med måluppfyllelse

Det finns olika risker kopplade till Higabs måluppfyllelse. Inom fokusområdet Hyresgäst riskerar vi, med rådande kundbetyg, att tappa både befintliga och potentiella hyresgäster. Higab kan också förlora ägarens förtroende om inte bolaget hittar rätt sätt att vårda kundrelationer och säkerställa leverans på rätt nivå till dem vi är till för. Denna situation har en direkt påverkan på vår affär och vårt varumärke.

Inom fokusområde Medarbetare befinner vi oss i en tid där kompetens är en nyckelfråga och många företag söker samma typ av talanger, vilket skapar hög konkurrens mellan arbetsgivare. Higabs personalomsättning ligger dock på en normal nivå, men bolaget behöver alltid arbeta aktivt med sina identifierade medarbetarfrågor för att bibehålla kompetent personal och attrahera nya medarbetare, för att inte riskera att trenden viker. Vi lämnar även det initiala skedet av en omfattande omorganisering. I det fortsatta förändringsarbetet behöver bolaget vara extra lyhörd för feedback för att undvika att medarbetare slutar eller att situationer uppstår som påverkar samarbete eller företagskultur negativt.

Nedan listas ytterligare risker utifrån att skapa förutsättningar för långsiktig ekonomisk stabilitet.

Finansiella risker

Det finns ett antal olika finansiella risker som bolaget utsätts för som har bäring på den ekonomiska måluppfyllelsen – exempelvis effekter av förändringar i priser och räntesatser på ränte- och kapitalmarknad. Inom Göteborgs Stad har kommunfullmäktige beslutat om en finansiell samordning där staden tar ansvar för all upplåning och ränteriskhantering. Det gör att det enda sättet som bolaget kan påverka räntekostnaderna på är genom förändring av lånevolymer. Higab både har och får uppdrag inom projektverksamheten, inklusive nybyggnation, som är mycket kapitalintensiv. Det innebär att bolaget behöver utöka sin lånevolymer vid större tillkommande projekt. Dessutom har bolaget en större lånevolymer till följd av de bolagsförvärv som genomfördes i samband med förändringen av bolagsstrukturen i Göteborgs Stad 2013/2014.

Inflation och prisläget

Bolaget verkar inom bygg- och fastighetsbranschen som från tid till annan kan svänga utifrån konjunkturläge. Just nu har inflationen stabiliserats något kring 2% och förväntas sjunka framöver. Även priset för råvaror, energi och transporter har sjunkit, men har stabiliserat sig på en relativt hög nivå. Detta skapar fortfarande en marknad där anbuden är högre än tidigare och resurserna i form av personal och entreprenörer blir en överskottsvara. Inom bygg- och fastighetsbranschen blir följden att planerade underhåll kan behöva skjutas på framtiden.

Avslutningsord

Trots att vi lämnar 2024 med vissa utmaningar, inklusive sviktande kundomdömen och mål som inte helt uppnåtts, är vi fast beslutna om att hålla kursen mot våra långsiktiga mål för år 2027. I den föränderliga värld vi lever i är vår ambition att kontinuerligt anpassa vår verksamhet och snabbt justera fokus när så behövs. Därför är det avgörande att vi nu är uthålliga och fortsätter på vår utstakade väg, samtidigt som vi säkerställer att vi prioriterar rätt åtgärder baserat på noggrann analys av händelser såväl i vår omvärld som i vår egen organisation.

Higab strävar efter att vara ett lyhört fastighetsbolag som tillgodoser behoven hos våra hyresgäster, ägare och anställda. Vårt uppdrag att erbjuda bra verksamhetslokaler för stadens verksamheter samt att vårda, utveckla och levandegöra våra fastigheter är fortsatt en grund vi alltid har med oss i vårt arbete.

År 2025 kommer att bli ett spännande år där du som medarbetare, styrelseledamot och samarbetspartner har en viktig roll i vårt fortsatta arbete.

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

Göteborg 12 december 2024

Per-Henrik Hartmann
vd Higab AB