



**Bilaga D**

Styrelsen 2018-08-27

Styrelsen 2018-10-01

**Diarienummer:** 0048/18

**Handläggare:** Berndt Sundström

Tel: 031-368 54 58

E-post: berndt.sundstrom@gshab.goteborg.se

## **Kommunfullmäktiges uppdrag i budget 2018 avseende långsiktigt hållbar utdelningsnivå**

### **Förslag till beslut i styrelsen för Göteborgs Stadshus AB**

1. Göteborgs Stadshus AB föreslår kommunstyrelsen att tillstyrka scenario 1 i föreliggande styrelsehandling som förslag till beslut i kommunfullmäktige på hur en långsiktig hållbar utdelningsnivå för Göteborgs Stadshus AB kan definieras, beräknas och implementeras samt att uppdraget från kommunfullmäktige i Göteborgs Stads budget 2018, förklaras fullgjort.
2. Göteborgs Stadshus AB beslutar för egen del att VD ska återkomma till styrelsen med förslag på ekonomistyrningsprinciper att gälla för Stadshuskoncernen.

### **Sammanfattning**

För att Göteborgs Stadshus AB (Stadshus AB) ska kunna lämna utdelning till kommunen krävs det att medel från dotterbolagen kan slussas uppåt i koncernen. Legalt är detta möjligt men där finns vissa restriktioner. Förenklat kan man säga att det är Energi, Lokaler, Hamn samt Liseberg som genererar resultat och kassaflöde i koncernen som är möjliga att via koncernbidrag överföra till koncernbolaget.

För att skapa en bild om vad som skulle kunna vara en hållbar utdelning har tre scenario beräknats. Utgångspunkt har varit bolagens egna långtidsplaner 10-år framåt gällande resultat, investeringar och kassaflöde. Scenario 1 visar på ett hållbart utrymme för utdelning, utöver täckande av bolag med underskott (ca. 400 mnkr), om 100 - 150 mnkr årligen fram till år 2025. Beloppet inklusive täckande av underskott motsvarar en avkastning på kommunens insatta kapital (bokfört värde på aktierna i Stadshus AB) på 5,5 procent. För att erhålla medel till utdelningen behöver koncernbidrag motsvarande 45 procent av de resultatgivande bolagens årliga resultat före bokslutsdispositioner och skatt lämnas från dem till koncernbolaget Stadshus AB.



**Bilaga D**  
Styrelsen 2018-08-27

Det är framförallt kassaflödet som styr utrymmet för hållbar utdelning. För att påverka detta utrymme behöver bolagens möjligheter att avyttra tillgångar, reducera sina investeringar, öka intäkterna (prissättningen och/eller lönsamma investeringar) och att göra kostnadsreduceringar, ses över.

Vidare bör frågan om stadens lånebelastning också värderas i detta sammanhang. Om det är så att utdelningen också leder till ökade kostnader i kommunen så ökar också koncernens totala lånebelastning med motsvarande belopp. I det fall utdelningen till kommunen leder till motsvarande positivt resultat för kommunen uppstår för kommunkoncernen ingen ökad lånebelastning, då upplåningen för utdelningen som genomförs hos Stadshus AB leder till motsvarande minskat lånebehov hos kommunen.

De nya ränteavdragsreglerna som träder ikraft 2019 kommer att påverka Stadshuskoncernens skattebelastning. Utfallet av skattekostnaden är starkt beroende av vilken räntenivå som gäller i koncernen. Ökad räntenivå tillsammans med bedömd lånevolym gör att resultat och kassaflöde beräknas försämrans från och med 2025 och därmed minskas möjligheterna till att lämna utdelning.

### **Ekonomiska konsekvenser**

Ärendet beskriver möjligheter till utdelning från koncernen Stadshus AB till kommunen. Nämnda möjligheter till utdelning är kommunintern och påverkar i huvudsak inte kommunkoncernens ekonomiska ställning. Dock finns det vissa beroendeförhållande som bör beaktas.

Om det är så att utdelningen också leder till ökade kostnader i kommunen så ökar också koncernens totala lånebelastning med motsvarande belopp. Koncernens lånebelastning, oaktat tillgångarna, är en viktig parameter bland annat då stadens ratingbetyg erhålls. Det innebär att ökad belastning kan leda till sänkt rating och därmed ökade lånekostnader såväl för hela bolagskoncernen som för hela staden. I det fall utdelningen till kommunen leder till motsvarande positivt resultat för kommunen uppstår för koncernen ingen ökad lånebelastning, då upplåningen för utdelningen som genomförs hos Stadshus AB leder till motsvarande minskat lånebehov hos kommunen.

### **Olika Perspektiv**

#### **Barn- jämställdhets-, mångfalds- och miljöperspektivet**

Bolagen ska balansera affärsnytta och samhällsnytta för att skapa nytta för staden och dess invånare samt medverka till utveckling av ett hållbart göteborgssamhälle. Val av utdelningsnivå påverkar bolagens utrymme för att såväl arbeta med lönsamhet som med samhällsnyttiga aktiviteter. En låg utdelningsnivå möjliggör t.ex. satsningar på lönsamma investeringar som för miljöfrämjande aktiviteter i bolagssektorn.



## Bilaga D

Styrelsen 2018-08-27

### Omvärldsperspektivet

Flertalet svenska kommuner tar på något sätt ut pengar i någon form ur sina bolag, men inte nödvändigtvis genom utdelning. Man kan exempelvis ta ut ränta på kapital eller en borgensavgift, vilket blir en form av ersättning för insatt kapital utan att vara utdelning. Ett annat vanligt förfaringssätt är avgifter, om själva anläggningen ägs av kommunen och inte av bolaget. Malmö och Stockholm tar regelbundet utdelning från sina kommunala bolag. Beslut sker på samma sätt som i Göteborg, det vill säga vid ett årligt budgetbeslut i kommunfullmäktige.

### Bakgrund

I denna styrelsehandling redovisas för det uppdrag som gavs till Göteborgs Stadshus AB i samverkan med kommunstyrelsen, i Stadens budget 2018. Arbetet har genomförts i dialog med medarbetare från stadsledningskontoret samt med dotterbolagen. Bolagens långtidsplaner har använts i arbetet. Ärendet har inte varit föremål för styrelsebehandling i dotterbolagen.

I bilaga 1 ges ett resonemang om finansiella nyckeltal, styrning och målsättningar. I bilaga 2 beskrivs Stadshus AB koncernens ägarförhållanden, bolagens verksamheter samt finansiell utveckling de senaste åren.

Ambitionen är att ge god förståelse för olika alternativ och konsekvenserna av desamma.

### Ärendet

Bolagens möjligheter att lämna utdelning (via koncernbidrag) till Stadshus AB

#### Självkostnadsprincipen

Utgångspunkten för frågan om de kommunala bolagens avkastning och vinstmedel finns i kommunallagen. Kommunen ska enligt denna förvalta sina medel på ett sådant sätt att krav på god avkastning och betryggande säkerhet kan tillgodoses. Innebörden av självkostnadsprincipen är att det finns begränsningar för avgiftssättningen. Den innebär också ett förbud mot att verksamhet bedrivs i vinstsyfte och ett uttag av vinst som en del av självkostnaden.

Praxis innebär att det i princip är godtagbart att intäkterna är något högre än kostnaderna. Likaså att kommunen betingar sig viss ersättning för sina kostnader för att förse verksamheten med kapital. När det gäller frågan om avkastning finns det stöd för att kommunen har rätt till ränta på sitt insatta kapital. Kapitalkostnaderna ska tas med i självkostnadsberäkningen, och med sådan kapitalkostnad avses bland annat ränta på det kapital som kommunerna har lagt in i verksamheterna.

#### Undantag från självkostnadsprincipen

Uttryckliga undantag från självkostnadsprincipen finns i vissa speciallagar.



**Bilaga D**  
Styrelsen 2018-08-27

Ett undantag gäller lagen om allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolag. Enligt denna ska sådana bolag bedriva verksamheten enligt affärsmässiga principer, vilket i sin tur utesluter en tillämpning av självkostnadsprincipen. Samtidigt finns en begränsning vad gäller värdeöverföringar (till exempel vinstutdelning och koncernbidrag) som innebär att dessa under ett räkenskapsår inte får överstiga ett belopp som motsvarar den genomsnittliga statslåneräntan under föregående räkenskapsår med ett tillägg av en procentenhet räknat på det kapital som ägaren skjutit till i bolaget som betalning för aktier. Inte heller får de överstiga hälften av nettoöverskottet. Dessa begränsningar gäller dock inte om överskottet används för sådana investeringar och åtgärder inom ramen för kommunens bostadsförsörjningsansvar som främjar integration och social sammanhållning, eller som tillgodoser bostadsbehovet för personer för vilka kommunen har ett särskilt ansvar. Detta kan vara åtgärder som ökar variationen inom ett bostadsområde som kännetecknas av ett ensidigt utbud av bostäder, eller finansierar behovet av särskilda lokaler eller fritidsanläggningar såsom fotbollsplaner och lekplatser som mötesplatser för att främja integrationen. Exakt vad som inryms här finns inte beskrivet i lagtexten.

Vidare följer av lag och/eller praxis att sådana verksamheter som lyder under lagen om elektronisk kommunikation, ellagen, lagen om kommunala befogenheter (kollektivtrafik, sjuktransporter, tillgodose små företags behov av lokaler, samhällsorientering, och kommunal tjänsteexport) samt lagen om fjärrvärme, inte lyder under självkostnadsprincipen. Även kommunala hamnbolag är undantagna självkostnadsprincipen. Utgångspunkten är att dessa verksamheter ska bedrivas på affärsmässig grund.

Därutöver är självkostnadsprincipen inte heller tillämplig i fråga om de delar av den kommunala verksamheten som avser kommunal medelsförvaltning och inte heller på kommunal fastighetsförvaltning. Den är inte heller tillämplig vid överlåtelse eller upplåtelse av lös egendom. Detta följer direkt av kommunallagens bestämmelser om god ekonomisk hushållning och innebär att kommuner får tillgodogöra sig det fulla värdet av sin egendom, även om intäkterna därigenom kommer att överstiga självkostnaderna.

#### Avkastningskrav och utdelning

Sammanfattningsvis kan konstateras att självkostnadsprincipen sätter gränserna för när och hur det är tillåtet för kommunen att ställa upp avkastningskrav och utdelningskrav på bolag. För de bolag som ska drivas enligt självkostnadsprincipen är det inte tillåtet att ställa upp avkastnings- och utdelningskrav i den mån det innebär ett uttag av vinst som en del av självkostnaden.

Däremot är krav på skälig avkastning och vinstutdelning tillåtet för verksamheter där självkostnadsprincipen inte ska gälla utan verksamheterna ska drivas på affärsmässiga grunder. De områden där detta uttryckligen har konstaterats i lag och praxis är bland annat fiberverksamhet, fjärrvärme- och elnätverksamhet, allmännyttiga bostadsbolag, hamnbolag och kollektivtrafik.

Utöver ovanstående verksamheter finns en stor mängd områden som inte har behandlats i praxis och där rättsläget kan sägas vara osäkert. Många av de verksamhetstyper som bedrivs inom



## Bilaga D

Styrelsen 2018-08-27

kommunen är sådana som inte nödvändigtvis omfattas av någon särskild speciallag där det finns angivet att verksamheten ska bedrivas på affärsmässiga grunder/ principer eller liknande. Enligt domstolarna krävs det då stöd i praxis för att kunna göra avsteg från självkostnadsprincipen och utgångspunkten måste vara att eventuella avkastningskrav sker på ett sådant sätt som är förenligt med självkostnadsprincipen.

Energi, Lokaler, Hamn samt Liseberg är aktörer på en konkurrensutsatt marknad och bedöms vara undantagna från självkostnadsprincipen. Bolagen har dock i sina respektive ägardirektiv uppdrag som gör att de inte fullt ut kan jämföras med motsvarande icke offentliga aktörer.

### Skatt

En osäkerhetsfaktor som påverkar utdelningsnivån är vilken faktisk skattebelastning det kommer att bli för koncernen framöver. Det är framförallt ränteavdragsbegränsningar i enlighet med EU:s skatteflyktsdirektiv (Anti Tax Avoidance Directive) som kommer att få negativa effekter för koncernens resultat. Direktivet är bindande för medlemsstaterna från och med 1 januari 2019. Dessa effekter har översiktligt beräknats och är beaktade i nedanstående långtidsprognoser.

De nya reglerna för företagssektorn, som beslutades den 14 juni 2018, träder ikraft den 1 januari 2019 och innebär i korthet att en räntebegränsningsregel införs. Denna regel innebär en generell begränsning i möjligheterna att skattemässigt dra av negativa räntenetton. Avdragsrätten kommer att baseras på en EBITDA-regel (Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization – observera att de sistnämnda inte är amorteringar utan eventuella avskrivningar på goodwill och är Rörelseresultat före avdrag för av- och nedskrivningar) med ett avdragsutrymme på 30 procent och kombineras med en sänkning av bolagsskattesatsen i två steg till 20,6 procent (från 22 procent).

Detta innebär en omfördelning av skattebelastningen. Högt belånade företag får betala mer i bolagsskatt, medan lågt belånade företag får betala mindre i bolagsskatt i förhållande till idag. Bolag verksamma inom fastighetsområdet, energi, vatten, avlopp och avfall kommer att belastas med högre bolagsskatt. Inom Stadshuskoncernen finns ett flertal bolag som kommer att påverkas av den nya regeln med höjd skattekostnad som följd.

En simulering av Stadshuskoncernens skattekostnad, utifrån den beslutade räntebegränsningsregeln, under den kommande tioårsperioden, visar på ökade skattekostnader uppgående till mellan 300 till 500 mnkr (totalt under 10-år). Simuleringen baseras på koncernens tioåriga investeringsplan och upplåningsbehov. I simuleringen ingår inga antaganden om ökade priser till följd av ökade kostnader, vilket sannolikt kommer att ske över tid som en anpassning till högre kostnadsnivåer på grund av högre skattebelastning. Koncernbolaget har inte heller gjort någon överprövning av de kraftigt ökade investeringskostnaderna till följd av markant högre investeringstakt. Utfallet av skattekostnaden är starkt beroende av vilken räntenivå som gäller i koncernen, i simuleringen har antagits att räntan ökar, från dagens nivå på 2 procent, med 1 procentenhet år 2021 och ytterligare 1 procentenhet år 2026.



## Bilaga D

Styrelsen 2018-08-27

Med de antaganden som gjorts utifrån investeringsplaner, upplåningsbehov och räntenivåer kommer Stadshuskoncernen att år 2026 visa negativt bokföringsmässigt resultat om inga prisförändringar eller andra anpassningar görs. Samtidigt kommer koncernen fortsätta att redovisa en skattekostnad då koncernen inte kan dra av räntekostnader skattemässigt fullt ut. Trots att den generella skattesatsen föreslås sänkas till 20,6 procent (från 22 procent) kommer koncernens skattekostnader att öka på grund av att det skattepliktiga resultatet ökar.

I EU-direktivet finns ett antal lätttnadsregler, bland annat finns möjlighet att undanta offentliga infrastrukturprojekt från de föreslagna reglerna samt att undanta låneavtal ingångna före 17 juni 2016. Beträffande undantaget för offentliga infrastrukturprojekt kommer Finansdepartementet eventuellt återkomma med nytt förslag. Undantaget gällande äldre lån har inte beaktats.

Förslaget innebär också nya regler avseende leasingverksamhet som innebär att leasingkostnaden ska delas upp i en räntedel och en amorteringsdel vilket påverkar beräkningen av respektive bolags räntenetto, vilket utgör underlag för beräkningen av skatteavdraget.

### Hur utdelningskravet har formulerats hittills

Koncernbidrag får lämnas mellan ett moderbolag och ett helägt dotterbolag och mellan helägda dotterbolag inom en koncern. För att ett koncernbidrag kan anses vara en avdragsgill kostnad för företaget som överför bidraget och som en skattepliktig inkomst för mottagaren måste koncernförhållandet vara kvalificerat. Det innebär att moderbolaget är ett svenskt aktiebolag eller ett svenskt försäkringsföretag. För att dotterbolaget ska anses helägt måste moderbolaget äga mer än 90 procent av andelarna i bolaget.

Ytterligare en förutsättning för att koncernbidrag skall kunna lämnas med avdragsrätt mellan moderföretag och dotterföretag är att dotterföretaget har varit helägt under parternas hela beskattningsår eller sedan dotterföretaget började bedriva näringsverksamhet av något slag.

Följande principer och legala förutsättningar har gällt för utdelning (via koncernbidrag) av årsresultatet:

- Energi – utdelning möjlig
- Lokaler – utdelning möjlig
- Hamn – utdelning möjlig
- Turism, kultur & evenemang – utdelning möjlig från Liseberg. Göteborg & Co fakturerar staden för uppdragsersättning och övriga bolag är mottagare av koncernbidrag
- Näringsliv – mottagare av koncernbidrag
- Bostäder – utdelningsrestriktioner (legala)
- Kollektivtrafik – ingen utdelning p.g.a. affärsmodell och förhållande till Regionen



**Bilaga D**  
Styrelsen 2018-08-27

- Interna bolag – ingen utdelning enligt affärsmodellen (självkostnadsprincip)
- Regionala bolag - ingen utdelning p.g.a. delägarförhållande (ägarandel under 90%)

I anslutning till bildandet av Göteborgs Kommunala Förvaltnings AB (GKF) var utgångspunkten att ägaren skulle förfoga över det som annars skulle betalas in till staten som bolagsskatt. Ett uttag runt 28 procent (dåvarande bolagsskatt) blev i praktiken ett uttag på mellan 30 och 40 procent beroende på bolagssektorns samlade resultat aktuellt räkenskapsår. Modellen, ett procentuellt uttag baserat på bolagens faktiska resultat, är enkel och har tillämpats i ca 20 år utan att specifika utdelningskrav formulerats i förväg. En risk i denna modell är att den förutsätter att det kommer att finnas utdelningsbara medel utan att specifika krav har riktats till bolagen.

Samma princip har tillämpats även sedan Stadshus AB bildades. Dock har uttaget de senaste åren ökat till 35 procent respektive 50 procent av resultatet före bokslutsdispositioner och skatt (13 procent respektive 28 procent utöver nuvarande skattesats 22 procent). Detta som en följd av att bolagskoncernen hamnat i skatteposition och behövt betala statlig skatt. I några fall har också ett bolags resultat gjort att inga utdelningsbara medel funnits från det bolaget.

Nivån på det samlade uttaget från bolagen har i praktiken fastställts (indirekt) genom att kommunfullmäktige varje år, i Stadens budget, beslutat om det maximala koncernbidrag som ska lämnas till bolagen (de som budgeterat underskott, Göteborgs Stadsteater AB, Got Event AB och Business Region Göteborg AB).

Göteborg & Co AB (fd. Göteborg & Co Träffpunkt AB) fakturerar Staden direkt för de uppdrag de utför. Ramen för detta beslutas också i Stadens budget.

Utöver ovanstående koncernbidrag behöver Stadshus AB:s räntekostnad samt dess kostnad för filialen i Bryssel, Gothenburg European Office (GEO) finansieras via koncernbidrag från resultatgivande bolag.

Kommunfullmäktige har för de senaste åren även bemyndigat kommunstyrelsen att besluta om utdelning från Stadshus AB till kommunen inom ramen för respektive års budget. Denna utdelning har inte finansierats via koncernbidrag från dotterbolagen utan har tagits från Stadshus AB:s fria egna kapital med extern upplåning från Kommuninvest.

#### Att beakta vid utdelningen från bolagssektorn

Frågeställningen bör sättas in i ett tidsmässigt sammanhang, dvs huruvida det handlar om ett kortsiktigt eller långsiktigt perspektiv. Och självklart bör frågan även belysas utifrån det enskilda bolagets ekonomiska förutsättningar och utifrån de krav och ambitioner som ägaren har, exempelvis ifråga om utveckling av verksamheten och icke kommersiella uppdrag.

Oaktat detta krävs ytterligare analys av varje enskilt bolags förmåga att leverera utdelning. Områden som behöver belysas kan vara:





## Bilaga D

Styrelsen 2018-08-27

- Bolagets möjlighet att lämna engångsutdelning genom ändrad kapitalbindning, dvs eget kapital ersätts med lånat kapital. Bolagets optimala kapitalbindning kan definieras som att rätt nivå på eget kapital leder till sunt ekonomiskt beteende med rimliga risker.
- Bolagets övervärden och möjligheten att frigöra dessa, exempelvis ombildning av hyresrätter till bostadsrätter.
- Analys av delar av bolagens verksamhet som skulle kunna avyttras.
- Reavinster vid avyttring av fastigheter. Här bör det fastställas vad som ska gälla. Bolagets vinst vid försäljning bör överstiga värdet av förlorade hyresintäkter. I annat fall påverkas bolagets långsiktiga hållbara utveckling. Inom fastighetsområdet finns på sikt en stor potential finansiellt.
- Bolagets möjlighet att generera ytterligare kassaflöde genom effektiviseringar och utnyttjande av synergier inom och mellan underkoncerner/bolag.
- Bolagets möjlighet att långsiktigt växa och därmed på sikt bidra med ökad finansiell styrka.
- Bolagets uppdrag/ansvar t.ex. att delta med bostadssociala åtgärder, upprustning av torg, kulturvårdande och kulturbärande åtgärder, sociala stödinsatser samt att med hög kvalitet och förnyelse stärka varumärket Göteborg.
- Bolagets ägardirektiv innehåller ambitioner om återhållsamma konsumentpriser.

Ser man det ur ett redovisningsperspektiv (och inte inkluderar kassaflödet) finns fritt eget kapital för utdelning i huvudsak hos Stadshus AB och i nedanstående moderbolag. Beloppen nedan finns redovisningsmässigt tillgängligt, vid utdelning behöver det likvidmässigt ske en upplåning. Upplåningen måste ske av extern part (Kommuninvest) för att räntan ska vara en avdragsgill kostnad. Beloppen har ursprungligen, till stora delar, uppstått via aktieägartillskott för förvärv av dotterbolag från kommunen. Förvaltnings AB Framtiden är inget allmännyttigt bolag och kan därför dela ut till ägaren. För de allmännyttiga bostadsbolagen gäller särskilda restriktioner för utdelning.

Följande belopp finns disponibla som fritt eget kapital i bokslut 2017-12-31.

- |                             |                       |
|-----------------------------|-----------------------|
| • Stadshus AB*              | 12,7 miljarder kronor |
| • Förvaltnings AB Framtiden | 2,0 miljarder kronor  |
| • Higab AB                  | 1,6 miljarder kronor  |
| • Göteborgs Hamn AB         | 1,1 miljarder kronor  |
| • Göteborg & Co AB          | 1,0 miljarder kronor  |
| • Göteborg Energi AB        | 0,6 miljarder kronor  |

\*Av den reavinst på 1,3 miljarder kronor som uppstod i samband med avyttringen av Skandia CT AB till APMT återstår ca 300 miljoner kronor (efter 2017 års utdelning). Vinstmedlen överfördes till GKF/Stadshus AB i avvaktan på utdelning till staden. Beloppet ingår som en del av Stadshus AB:s egna kapital.





## Bilaga D

Styrelsen 2018-08-27

### Frågan om stadens lånebelastning bör värderas

Vidare bör frågan om stadens lånebelastning också värderas i detta sammanhang. Om det är så att utdelningen också leder till ökade kostnader i kommunen så ökar också koncernens totala lånebelastning med motsvarande belopp. Koncernens lånebelastning, oaktat tillgångarna, är en viktig parameter bland annat då stadens ratingbetyg erhålls. Det innebär att ökad belastning kan leda till sänkt rating och därmed ökade lånekostnader såväl för hela bolagskoncernen som för hela staden. I det fall utdelningen till kommunen leder till motsvarande positivt resultat för kommunen uppstår för koncernen ingen ökad lånebelastning, då upplåningen för utdelningen som genomförs hos Stadshus AB leder till motsvarande minskat lånebehov hos kommunen. Slutligen är det viktigt att notera att upplåning för utdelning hos Stadshus AB inte kan genomföras via stadens upplåning utan måste ske externt för att räntekostnaderna skall vara avdragsgilla. Denna upplåning sker idag via Kommuninvest AB. Konsekvenserna av ett uttag på exempelvis 1 miljard kronor ger ökade årliga räntekostnader på ca 15 mnkr/år, förutsatt nuvarande räntor. Tittar man på räntekurvan lär det öka till ca 20 mnkr/år från och med 2019.

### Utdelning de senaste åren och koncernbidrag inom koncernen 2017

Historiskt har kommunen, utöver finansiering av underskottsbolag, tagit utdelning från Stadshus AB år 2014 och 2017. Dessa år togs utdelning om 226 mnkr respektive 767 mnkr. I Stadens budget för 2018 finns en utdelning om 810 mnkr. En utdelning innebär en skattebelastning för kommunkoncernen genom att denna till stor del består av beskattade medel.

De underskott samt skatt inom bolagskoncernen för 2017 som behövde kompenseras via koncernbidrag från resultatgivande bolag:

• Business Region Göteborg AB	41 mnkr
• Göteborgs Stadsteater AB	107 mnkr
• Got Event AB	187 mnkr
• Stadshus AB (GEO och räntekostnader)	37 mnkr
• <u>DELSUMMA</u>	<u>372 mnkr</u>
• Stadshus AB (Skatt)	130 mnkr
• <u>SUMMA</u>	<u>502 mnkr</u>

Beslutade koncernbidrag 2017 från resultatgivande bolag samt överföring enligt skatteutjämningen:

• Göteborg Energi AB	286 mnkr	(50% av resultat före skatt 572 mnkr)
• Göteborgs Hamn AB	103 mnkr	(50% av resultat före skatt 206 mnkr)
• Higab AB	88 mnkr	(35% av resultat före skatt 251 mnkr)
• Liseberg AB	10 mnkr	(22% skatteutjämning)
• Förvaltnings AB Framtiden	74 mnkr	(22% skatteutjämning)
• SUMMA	561 mnkr	



## Bilaga D

Styrelsen 2018-08-27

Ovanstående gav utrymme, från 2017 års resultat och kassaflöde, för utdelning från Stadshus AB till kommunen om 59 mnkr. Beslutad utdelning från Stadshus AB till Kommunen för 2017 var 767 mnkr. För överskjutande belopp  $767 - 59 = 708$  mnkr användes Stadshus AB:s fria egna kapital och likvidmässigt med en extern upplåning om 580 mnkr (mellanskillnaden mot 708 mnkr avser skattedispositioner inom Stadshuskoncernen och där framförallt med Göteborgs Stads Leasing AB).

### Prognostiserad långsiktig utveckling för resultatgivande bolag

#### Energi

Göteborg Energi visar i sin långtidsplan 2019 – 2028 på en årlig resultatnivå efter finansiella poster i intervallet 630 – 800 mnkr. Avkastning på sysselsatt kapital är i intervallet 5,9 - 8,4 procent. Det operativa kassaflödet inklusive beräknat koncernbidrag till Stadshus AB om 50 procent av resultatet efter finansiella poster är positivt över perioden. Skuldsättningsgraden 2017 är 0,53 gånger och minskar något år 2018 – 2021 för att öka till drygt 0,73 gånger år 2024 i samband med ökade investeringar för att åter minska något till 0,67 gånger år 2028. Det disponibla fria egna kapitalet är 600 mnkr. Koncernbidrag behöver därför redovisningsmässigt vara inom utrymmet för de årliga resultaten.

Ett koncernbidrag överstigande 50 procent av resultat efter finansiella poster skulle innebära en högre belåning med högre risk för att kunna utvecklas och fortsätta konkurrera på sin marknad samt genomföra de särskilt beslutade samhällsuppdrag koncernen har. Ett krav på högre nivå på koncernbidrag bör innebära en översyn av ägardirektiv samt översyn om möjlighet att avyttra resurser.

#### Verksamhetsrisker i långtidsplanen

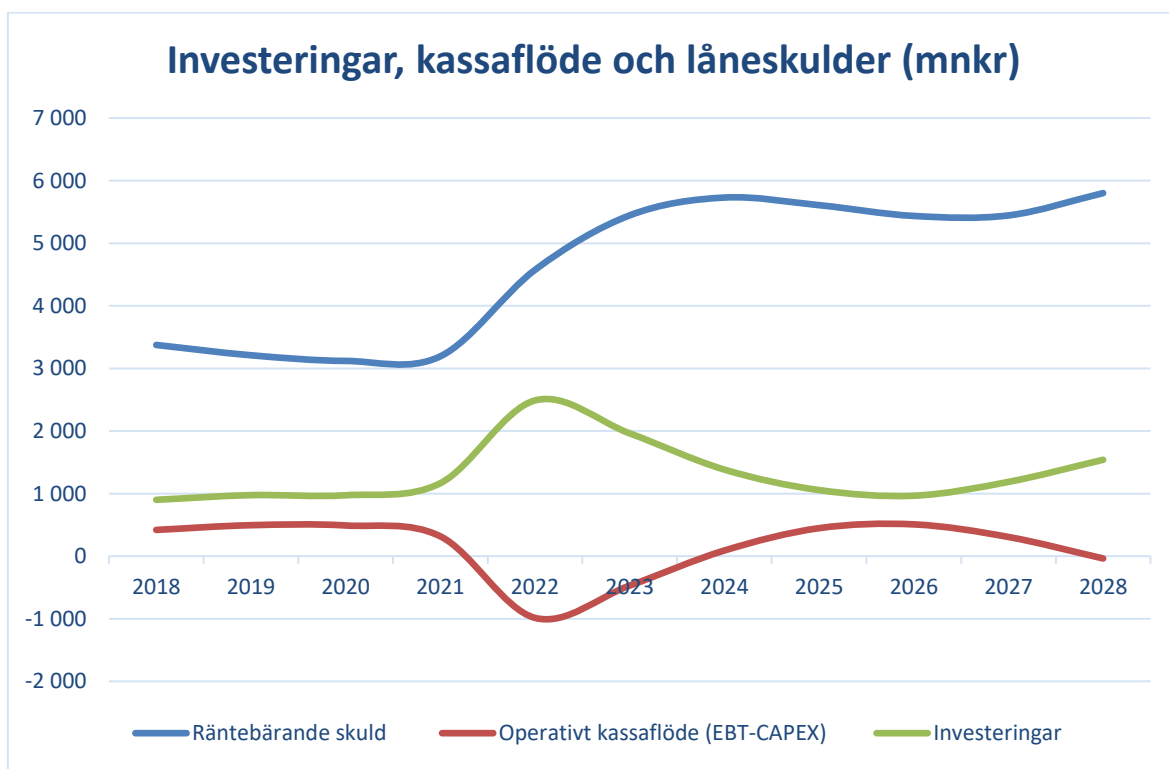
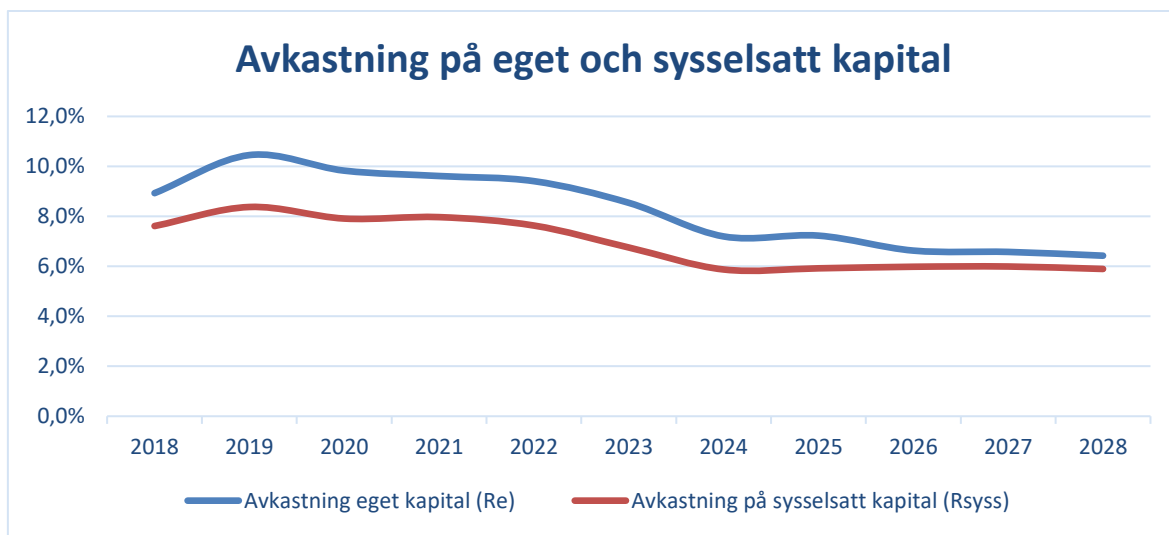
- Kommande myndighetsregleringar inom elnät och gasnät
- Marginalpress och ökad konkurrens från substitut
- Ogynnsammare utveckling på bränsle-, el- och elcertifikatpriser i kombination med "fossolfri 2030" satsningar inom förnybar fjärrvärme, negativ påverkan på marginalkostnad på egen produktion och spillvärme
- Osäkerhet om priser och ränteutveckling
- Förseningar inom stadsutveckling som förskjuter investeringar och ökar kostnader
- Effektbrist och behov av ny produktion

#### Möjligheter och begränsningar för intäktsförändringar

- Ägardirektiv som innehåller ambitioner om låga konsumentpriser inom elnätsområdet
- Ambitioner om återhållsamhet i prishöjningar mot fjärrvärmekunder ("Prisdialogen")
- Obetydlig volymtillväxt inom fjärrvärme (2 procent till 2035 trots effektbrist)



**Bilaga D**  
Styrelsen 2018-08-27



Extern jämförelse per 2017:



**Bilaga D**  
Styrelsen 2018-08-27

	Göteborg Energi	Skellefteå Kraft	Karlstad Energi	Tekniska Verken Linköping
Avkastning sysselsatt kapital, %	7,7	3,9	5,8	10,2
Soliditet, %	46,0	50,8	46,7	49,0
Skuldsättningsgrad, gånger	0,6	0,7	0,6	0,4
Räntetäckningsgrad, gånger	8,8	4,7	16,6	26,2

### Lokaler

Lokaler visar i sin långtidsplan 2019 – 2028 på en årlig resultatnivå efter finansiella poster i intervallet -193 till +513 mnkr. Avkastning på sysselsatt kapital är i intervallet 2 – 6 procent. Det operativa kassaflödet inklusive beräknat koncernbidrag till Stadshus AB om 35 procent av resultatet efter finansiella poster varierar kraftigt mellan åren men är positivt över perioden. Det disponibla fria egna kapitalet är 1 600 mnkr. Soliditeten är runt 20 procent vilket innebär att koncernbidrag bör vara inom utrymmet för de årliga resultaten.

Ett koncernbidrag över 35 procent av resultat före bokslutsdispositioner och skatt är på sikt möjligt från koncernen. Dock påverkas koncernen av fördröjningar eller ändringar i stadens olika projekt där koncernen har åtaganden. Koncernen har de närmaste åren behov av upparbetat kassaflöde till investeringar. På längre sikt minskar planerade investeringar och kassaflödet kan då övervägas att användas till utökad koncernbidrag. Koncernen är relativt nybildad och det kan också finnas effektiviseringsmöjligheter.

Lokalkoncernen verkar främst inom fastighetsbranschen som är kapitalintensiv. Detta får till följd att investeringar som görs, antingen via förvärv eller ny- och ombyggnation av befintligt bestånd, till stor del genomförs med lånade medel då kassaflödet från verksamheten tyngs. Risker som då kan uppstå vid uttag ur koncernen är ett ökat behov av upplåning de år som är investeringsintensiva, vilket påfrestar bolagets finansiella ställning. En upplåning för utdelning kan således på sikt innebära att utrymmet för framtida utdelningar minskar. Vid fastighetsförsäljningar genereras ofta positiva kassaflöden och resultat. Dessa kan lämnas som utdelning, men samtidigt bör koncernens belåningsgrad beaktas och eventuellt bör delar av kassaflödet användas för amortering av lån för att bibehålla en god soliditet.

För Higab AB, Förvaltnings AB GöteborgsLokaler och Göteborgs Stads Parkerings AB är den finansiella ställningen stabil och handlar framförallt om att framöver bevaka att de investeringar som bolagen går in i inte påverkar koncernens långsiktiga ekonomiska hållbarhet negativt. Älvstranden Utveckling AB:s åtaganden i Vision Älvstaden och dess utveckling påverkar däremot bolaget och koncernens finansiella ställning i hög grad. Bolaget råder heller inte alltid själv över tidsplaner och kostnadsbilder.



**Bilaga D**  
Styrelsen 2018-08-27

Lokalkoncernens soliditet ligger på, för branchen, en något lägre nivå. Att koncernens soliditet ligger lägre än bolagen, beror främst på att Higabs bolagsförvärv är lånefinansierade. Båda GöteborgsLokaler och Parkeringsbolaget bedömer sig behöva låna pengar för att genomföra gällande planer och Parkeringsbolagets utrangering av parkeringsplatser för exploatering, gör att soliditeten sjunker fram till 2020. Älvstrandens försäljningar kommer sedan lyfta soliditeten igen och den fortsätter öka i takt med att planerade projekt färdigställs och därigenom bidrar med nya intäkter eller vinster.

Prognosen visar tydligt att bolagen främst genomför investeringar när det finns en konkret efterfrågan med höga volymer i början av prognosperioden. Även Älvstranden visar att de konkreta planer som finns för Vision Älvstaden främst ligger fram till 2023.

2019 kommer lokalkoncernens kassaflöde att ligga kring -1,5 mdkr där Älvstranden bedömer sig behöva låna upp cirka 1,3 mdkr för att bland annat finansiera strategiska markförvärv (från kommunen) för utveckling och försäljning. I övrigt pågår stora projekt i alla bolagen vilket ger ett kortsiktigt högt utflöde inom koncernen. Dessa som senare kommer avyttras och över tid generera vinster.

Koncernens sysselsatta kapital påverkas av Higabs lån för förvärvet av dotterbolagen 2013/2014, vilket medför en relativt låg avkastning på sysselsatt kapital.

#### Verksamhetsrisker i långtidsplan

Göteborgs Stads eventuella fördröjningar eller ändringar i lokalkoncernens åtaganden i stadens olika projekt kan leda till tidsförskjutningar och/eller kostnadsökningar för till exempel projekt som:

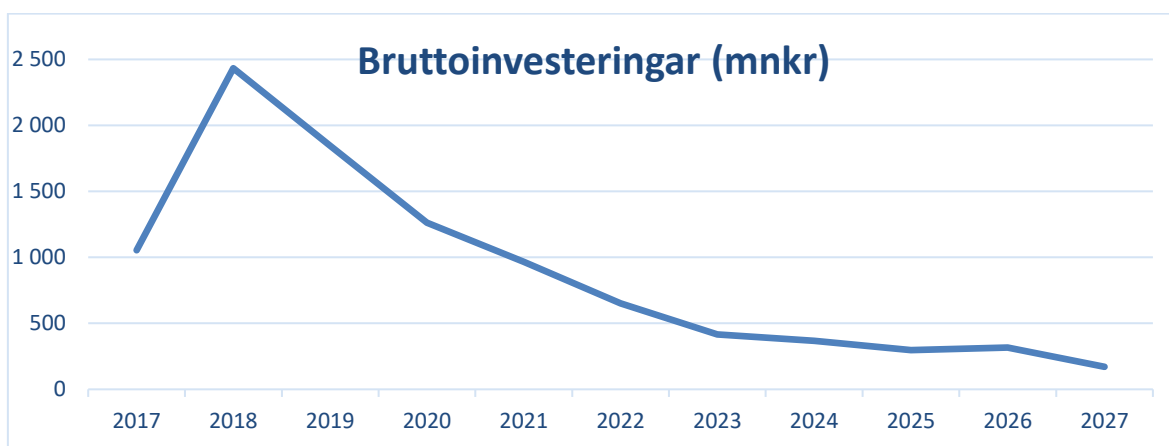
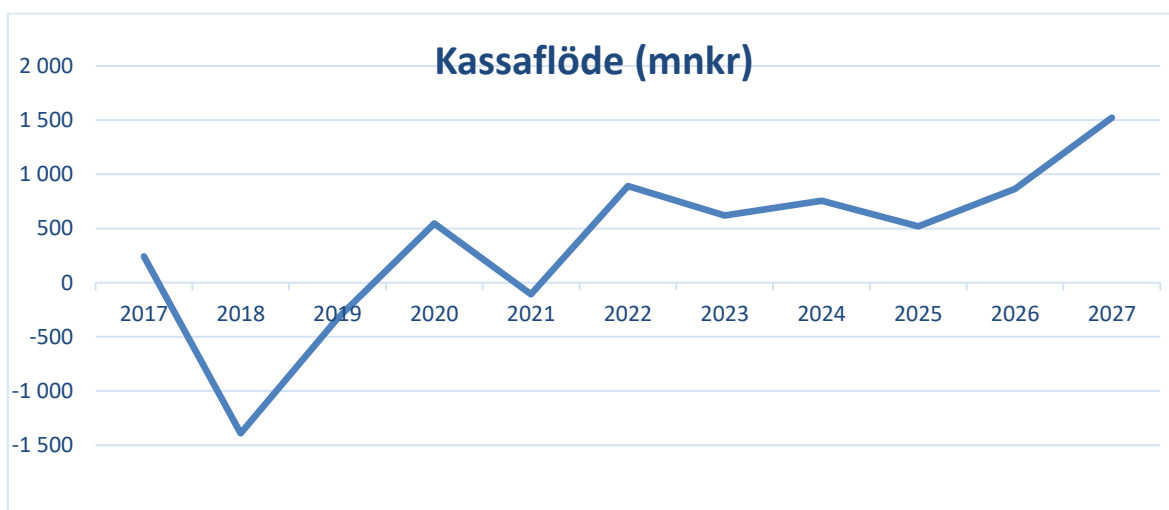
- Älvstrandens olika markförvärv
- Parkeringsgaraget på Skeppsbron
- Rivning av befintliga parkeringsanläggningar
- Ej ännu identifierade stadsutvecklingsprojekt

Byggbranschens påfrestning nu när Göteborgs Stad utvecklas i hög takt, samtidigt som det även byggs mycket i övriga delar av Sverige, kan påverka lokalkoncernens tidsplaner, rekryteringar och kostnadsbild framöver.

Framtidens efterfråga och prisutveckling på bostadsmarknaden påverkar värden vid exploatering och främst lönsamheten i Vision Älvstadens alla delprojekt.



**Bilaga D**  
Styrelsen 2018-08-27





**Bilaga D**  
Styrelsen 2018-08-27

Hamn

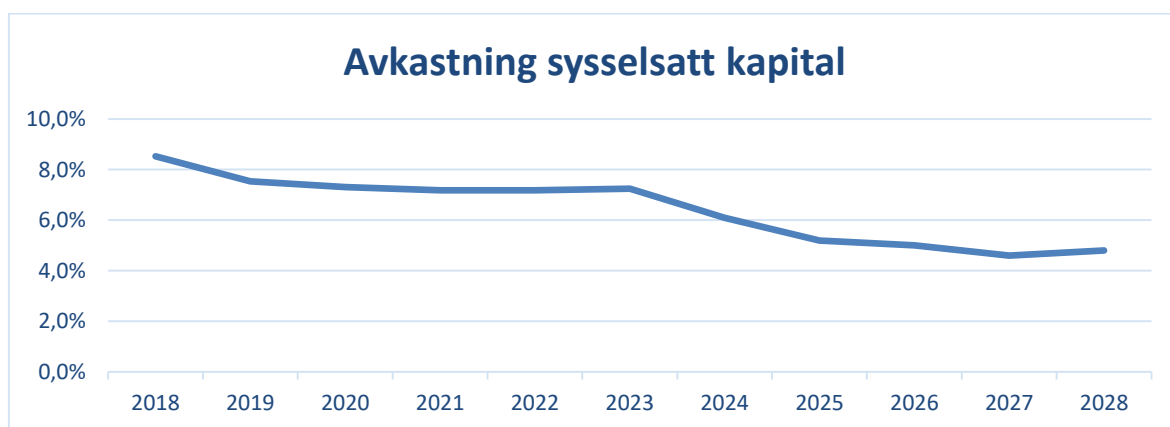
Göteborgs Hamn visar i sin långtidsplan 2019 – 2028 på en årlig resultatnivå efter finansiella poster i intervallet 204 – 325 mnkr. Avkastning på sysselsatt kapital är i intervallet 6,6 - 7,5 procent. Det operativa kassaflödet inklusive beräknat koncernbidrag till Stadshus AB om 50 procent av resultatet efter finansiella poster är positivt över perioden. Det disponibla fria egna kapitalet är 1 100 mnkr. Det finns redovisningsmässigt möjlighet till extra uttag (innebär ökad upplåning) men långsiktigt behöver koncernbidrag vara inom utrymmet för de årliga resultaten. Utöver planerade investeringar har Hamnen två investeringar av extraordinär karaktär. Dessa är investeringar inom logistikverksamheten samt farledsfördjupningen. För båda dessa krävs lånefinansiering vilket medför att soliditeten sjunker till en nivå 30 - 35 procent från nuvarande nivå om ca. 60 procent.

Verksamhetsrisker i långtidsplan

- Att de största oceangående fartygen inte kan tas emot fullastade
- Konkurrens från andra svenska och europeiska hamnar
- Volymutvecklingens beroende av Göteborgs Hamns marknadsandelar och hur ekonomin och handeln utvecklas globalt
- Terminaloperatörers och arrendatorers agerande mot marknaden
- Att arbetsrättslig konflikt i hamnterminalerna skadat varumärket Göteborgs Hamn på lång sikt

Möjligheter och begränsningar för intäktsförändringar

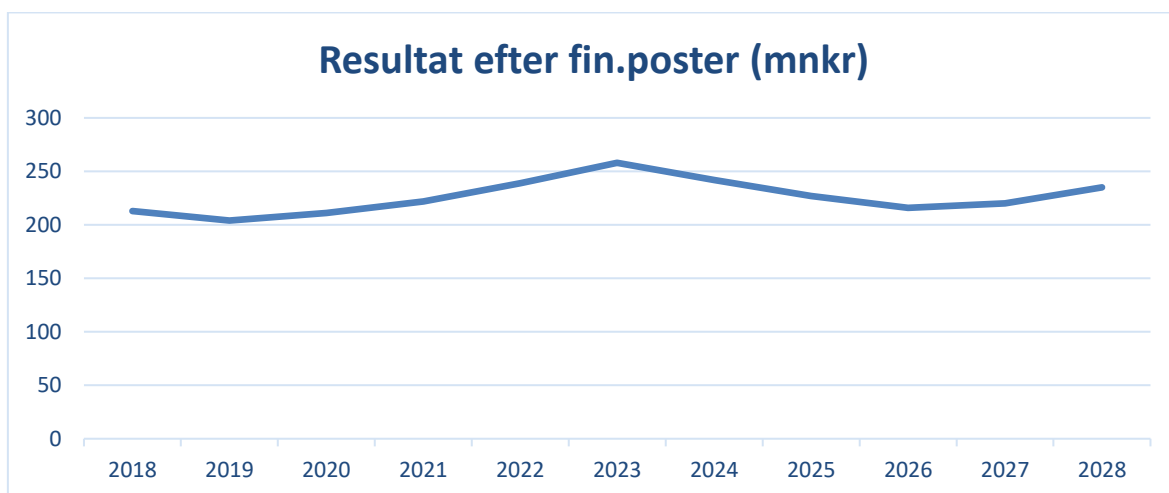
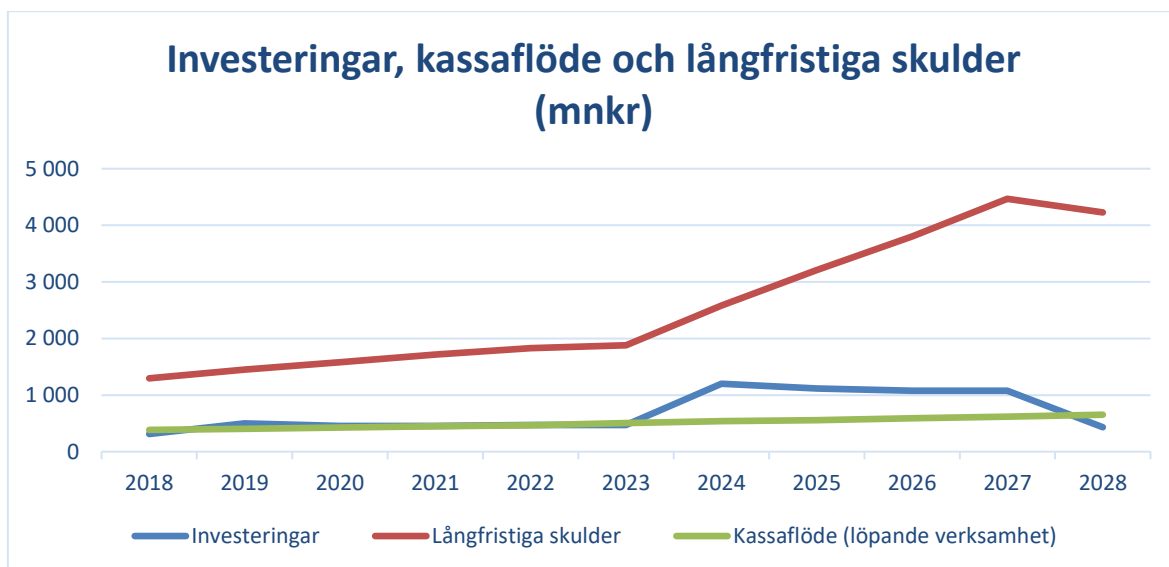
- Långa koncessionsavtal med hög andel fasta avgifter minskar känslighet för volymminskning
- Garantiavtal ger kompensande intäkter vid låga volymer
- Översyn av prissättningsmodell inom Energiområdet för att säkra högre andel fasta intäkter
- Översyn av arrende- och hyresavgifter för att säkerställa marknadsmässiga avgifter
- Bibehållen eller sänkt nivå på hamntaxa för att öka prisvärdheten i hamnen







**Bilaga D**  
Styrelsen 2018-08-27



#### Liseberg

Liseberg har lagt in Jubileumsprojektet i en tioårig prognosmodell (simulering) över resultat och balansräkning där driftstart för hotell och vattenpark är år 2023 och en försäljning av Lisebergs hotell Heden sker år 2022. Startår för prognosmodellen är 2018 och i modellen har Liseberg antagit ett scenario för befintlig nöjespark med en kostnadsökning på 2 - 2,5 procent och ett årligt prisuttag på 1,5 procent.



**Bilaga D**  
Styrelsen 2018-08-27

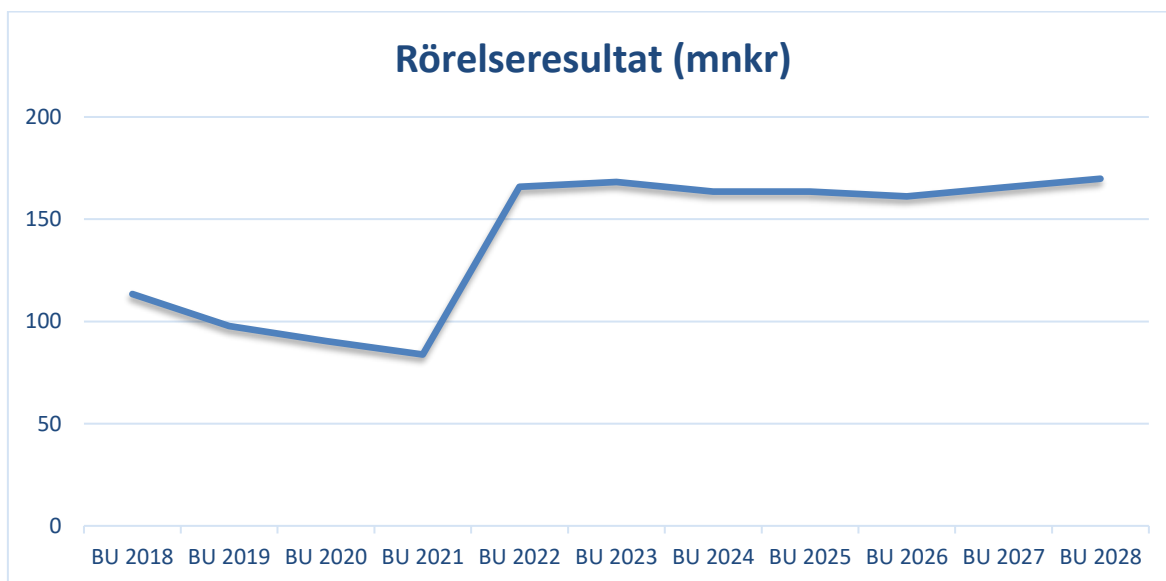
Historiskt har Liseberg finansierat sina investeringar med eget kassaflöde. Sett på en 10 års period har Liseberg investerat 1,6 miljarder i nöjespark och boendeverksamhet, vilket motsvarar en självfinansieringsgrad på 101 procent.

Vid ökning av koncernbidraget från nuvarande 22 procent (skatteutjämning) till 35 procent (scenario 2) skulle Lisebergs kassaflöde minska med ca. 150 mnkr fram till 2028. Därefter med ca. 20 mnkr årligen utöver nuvarande nivå. Vid högre nivåer bör detta samordnas med en översyn av ägardirektiv (prissättningen), översyn om möjlighet att reducera investeringar samt att se över aktiviteter som ligger inom ramarna för det breda uppdrag som Liseberg har.

Lisebergs affärsmodell är komplex och koncernen befinner sig mitt i en omfattande omställningsprocess för att kunna möta krav från ägare och marknad. Bland de viktigaste huvudspåren finns:

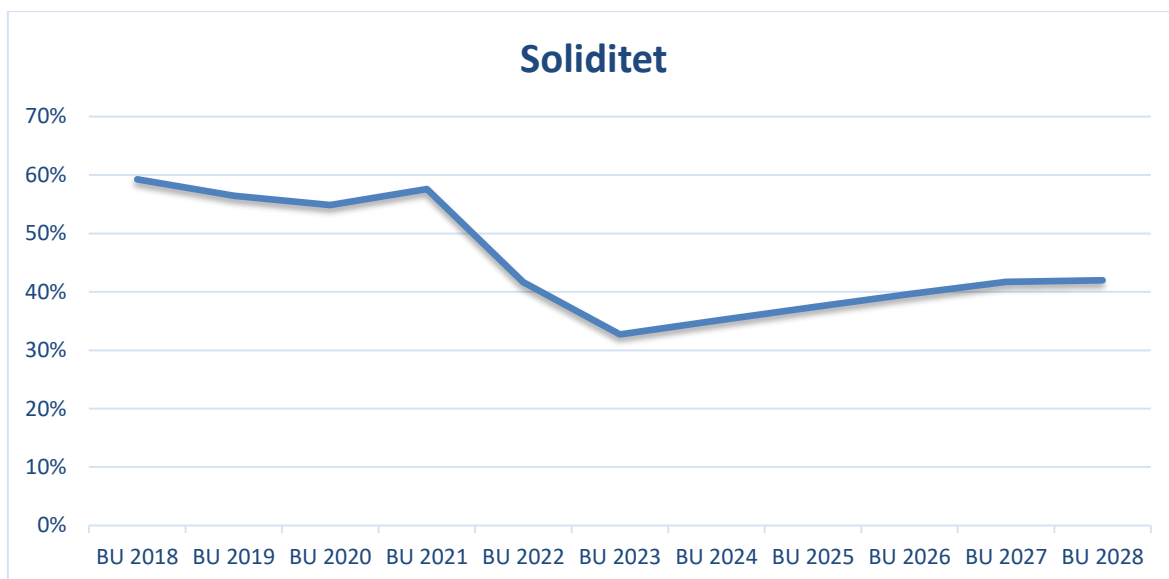
- Investeringsplan, fokuserad på kärnaffären (öka gästvärdet, kommersiell bäring, förbättra parkens fysiska miljö)
- Säsongsförlängning (en ny säsong, Halloween, Jul på Liseberg)
- Expansion och nya affärsområden (expansion av parken söderut)
- Modern och effektiv organisation (fokus på medarbetarnöjdhet samt kompetensväxling)
- Hållbarhet (systematiskt och ambitiöst hållbarhetsarbete)
- Digital transformation (digital kommunikation, försäljning och utveckling av produkt, varumärkesarbete)

Omställningen är resurskrävande och kommer att ställa krav på såväl ägandet som organisation för att Lisebergs långsiktiga framgång ska tryggas. Förändringar i Lisebergs externa miljö kan påverka resultatet negativt.





**Bilaga D**  
Styrelsen 2018-08-27



I antagandet ingår årligt koncernbidrag till Stadshus AB motsvarande skatteutjämning om 22 procent av resultat efter finansiella poster samma summa bolaget annars skulle ha betalt i bolagsskatt.

Extern jämförelse:

TIVOLI i Köpenhamn har en generell utdelningsgrad på 25 procent av resultatet efter skatt. Övrig del av resultatet återinvesteras i verksamheten. Bolagsskatten utgör i Danmark 25 procent. Det ska dock noteras att TIVOLI har möjlighet att använda prisinstrument mer aggressivt än Liseberg, samt att en betydande del av verksamhetens resultat är kopplat till online-casino, licensavtal med mera.

Parks & Resorts Scandinavia AB (Grönalund, Skara Sommarland mm.) har under lång period inte haft någon utdelning till ägarna, men har gjort en extraordinär utdelning 2016 på 67 mnkr och för 2017 en utdelning på 5 mnkr. Bolagsskatten har 2015 och 2016 utgjort 26 och 20 mnkr. Affärsmodellen för Parks & Resorts är jämförbar med Lisebergs, men också här finns vidare ramar för verksamhetens kommersiella agerande.

	Liseberg	Parks & Resorts
Avkastning sysselsatt kapital, %	7,3	8,2
Soliditet, %	63,4	60,0
Skuldsättningsgrad, gånger	0,2	0,2
Räntetäckningsgrad, gånger	27,0	23,1



**Bilaga D**  
Styrelsen 2018-08-27

Bostäder

Framtiden koncernens mål är att färdigställa 1 400 bostäder per år från 2018. Detta är en stor finansiell utmaning som både ställer krav på långsiktighet och affärsmässighet. För att klara detta måste ett flertal parametrar balanseras för att frigöra kapital för nyproduktion och bibehålla god soliditet. Ekonomiskt utrymme kan skapas genom att frigöra resurser, banta renoveringsplaner och förenkla den egna organisationen.

Låneskuld per 2017 var 16 556 mnkr. Målsättning är en belåningsgrad om 70 procent belåning för nyproduktionen (och 30 procent från eget kassaflöde). Låneskulden på en 10-års period beräknas öka till knappt 50 000 mnkr och den justerade soliditeten (inklusive marknadsvärde på fastighetsbeståndet) sjunka från 61 procent till drygt 45 procent.

För allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolag finns, som beskrivits ovan, restriktioner avseende värdeöverföringar. Från begränsningsregeln i finns några undantag. Ett undantag är överskott som uppkommit på grund av avyttring av fastigheter där det finns möjligheter att överföra dessa inom koncernen. Då Framtiden i sina planer med egenfinansiering av nyproduktion med 30 procent varav viss del beräknas komma från avyttringar bör detta beaktas vid eventuellt koncernbidrag från koncernen.

Scenariobeskrivning vid olika utdelningsnivåer

För de resultatgivande bolagen har tre olika scenarier tagits fram. Dessa är baserade på bolagens långtidsprognoser (resultat, investeringar, kassaflöde och soliditet) samt de förutsättningar som anges nedan. Göteborg Energikoncernen, Lokalkoncernen och Göteborgs Hamn har i sina långtidsprognoser inkluderat årliga koncernbidrag till Stadshus AB. Dessa uttag ingår i koncernernas kassaflödesberäkningar. För Lokalkoncernen och Lisebergskoncernen är koncernbidragen i scenarierna något lägre än de för Göteborg Energi och Göteborgs Hamn. Både Lokalkoncernen och Liseberg prognostiserar lägre soliditet i samband med större investeringar. Även Hamnens soliditet kommer sjunka i samband med investeringen i farledsfördjupning. Koncernbidragens storlek till trots kommer samtliga bolag att årligen öka sin soliditet efter uttaget. Dock är kassaflödet den parameter som störst fokus bör läggas på. Koncernbidrag med lånade medel är inte långsiktigt hållbart. I de tre scenarierna har övergripande hänsyn tagits till bolagens möjlighet till hållbar utveckling. De angivna procentsatserna på koncernbidrag för respektive bolag skall ge en indikation på hållbar utdelning och kan förändras internt mellan bolagen under åren.

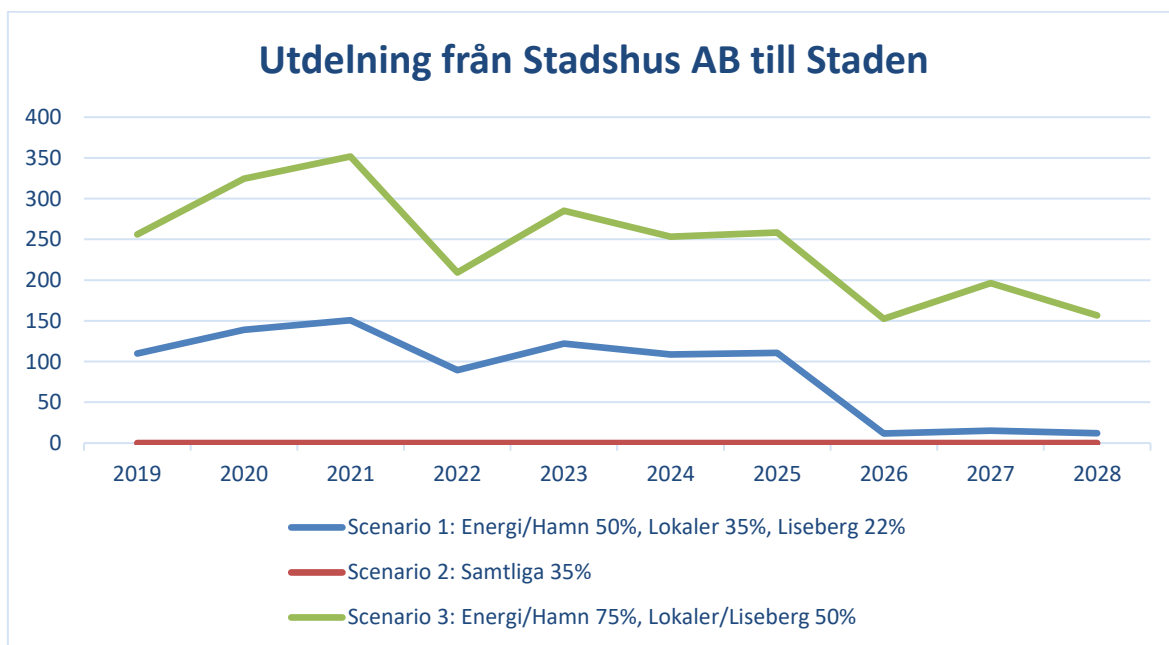
I scenarierna här har en årlig skattekostnad för åren 2019 – 2025 om 120 mnkr använts. Denna motsvarar i stort kostnaden för 2017. Uppskattade effekter av förslag om ränteavdragsbegränsningar bedöms öka skattekostnaden med ytterligare 140 mnkr per år från och med år 2026. Bedömd räntenivå har, enligt beskrivning under Skatt, en stor effekt på beräknad skattekostnad. Övriga antaganden är:



## Bilaga D

Styrelsen 2018-08-27

- Förutsätter fortsatt finansiering av anslag till BRG, Got Event, Stadsteatern och GEO på motsvarande dagens nivå på ca. 400 mnkr och antagande om en årlig generell kostnadsökning med 2 procent.
- Endast Älvstrandens framtida försäljningar ingår
- Ränteökning +1 procent 2021 respektive 2026 vilket ger en genomsnittlig räntesats om 4 procent från och med år 2026
- Nominella belopp i långtidsplaner
- 10-åriga investeringsplaner (enligt inrapportering november 2017) kompletterade med, för Hamnen, bedömd investering i farledsfördjupning



### Scenario 1

Koncernbidrag från resultatgivande bolags resultat före bokslutsdispositioner och skatt:

- Göteborg Energi – Koncernbidrag 50% (28% över skatteutjämnings 22%)
- Göteborgs Hamn - Koncernbidrag 50% (28% över skatteutjämnings 22%)
- Higab (Lokaler) - Koncernbidrag 35% (13% över skatteutjämnings 22%)
- Liseberg - Koncernbidrag 22% (skatteutjämnings)

Samt skatteutjämnings från Framtiden (Bostäder) om 100 mnkr per år.

Scenario 1 ger 120 mnkr per år i genomsnittligt utdelningsutrymme (utöver resultatjämnings av underskottsbolag om i genomsnitt 415 mnkr/år) från Stadshus AB till kommunen under perioden 2019 till 2025. Totalt motsvarar koncernbidraget (exklusive skatteutjämnings från Framtiden) 45 procent av de resultatgivande bolagens resultat före bokslutsdispositioner och skatt. Användning av



## Bilaga D

Styrelsen 2018-08-27

koncernbidrag inklusive skatteutjämning framtiden skulle fördela sig enligt följande: 18 procent till utdelning, 64 procent till resultatäckning i underskottsbolag och 18 procent till bolagsskatten. Bolagen kan med eget kassaflöde lämna koncernbidrag. Dock behöver Hamnen i samband med investering i farledsfördjupning finansiera detta med lån. Från och med 2026 sjunker utrymmet till noll på grund av effekter av ränteökning samt ränteavdragsbegränsning.

### Scenario 2

Koncernbidrag från resultatgivande bolags resultat före bokslutsdispositioner och skatt:

- Göteborg Energi – Koncernbidrag 35% (13% över skatteutjämningen 22%)
- Göteborgs Hamn - Koncernbidrag 35% (13% över skatteutjämningen 22%)
- Higab (Lokaler) - Koncernbidrag 35% (13% över skatteutjämningen 22%)
- Liseberg - Koncernbidrag 35% (13% över skatteutjämningen 22%)

Samt skatteutjämning från Framtiden (Bostäder) om 100 mnkr per år.

Scenario 2 ger inget utrymme för utdelning (utöver resultatäckning av underskottsbolag om i genomsnitt 415 mnkr/år) från Stadshus AB till kommunen år 2019 till 2025. Totalt motsvarar koncernbidraget (exklusive skatteutjämning från Framtiden) 36 procent av de resultatgivande bolagens resultat före bokslutsdispositioner och skatt. Stadshus AB gör med koncernbidrag på denna nivå ett genomsnittligt underskott om 30 mnkr per år. Bolagen, med undantag av Liseberg, kan med eget kassaflöde lämna koncernbidrag. Liseberg har i långsiktig plan balanserat sina investeringar med kassaflödet från den löpande verksamheten.

### Scenario 3

Koncernbidrag från resultatgivande bolags resultat före bokslutsdispositioner och skatt:

- Göteborg Energi – Koncernbidrag 75% (53% över skatteutjämningen 22%)
- Göteborgs Hamn - Koncernbidrag 75% (53% över skatteutjämningen 22%)
- Higab (Lokaler) - Koncernbidrag 50% (28% över skatteutjämningen 22%)
- Liseberg - Koncernbidrag 50% (28% över skatteutjämningen 22%)

Samt skatteutjämning från Framtiden (Bostäder) om 100 mnkr per år.

Scenario 3 ger genomsnittligt utrymme (utöver resultatäckning av underskottsbolag om i genomsnitt 415 mnkr/år) för utdelning från Stadshus AB till kommunen år 2019 till 2025 om 250 mnkr per år. Totalt motsvarar koncernbidraget (exklusive skatteutjämning från Framtiden) 57 procent av de resultatgivande bolagens resultat före bokslutsdispositioner och skatt. Användning av koncernbidrag inklusive skatteutjämning framtiden skulle fördela sig enligt följande: 34 procent till utdelning, 51 procent till resultatäckning i underskottsbolag och 15 procent till bolagsskatten. Med koncernbidrag på dessa nivåer behöver samtliga bolag finansiera hela eller delar av sina investeringar med lån. Detta ökar risknivån och är inte hållbart över tid. Det krävs en översyn av investeringar, avyttringar, intäktsökningar och kostnadsbesparingar.

### Summering scenario



## Bilaga D

Styrelsen 2018-08-27

Vid scenario 1 klaras resultattäckningen av underskottsbolagen och det finns även utrymme för en viss utdelning till kommunen. Koncernbidragen kan i stort lämnas med eget kassaflöde och ökad upplåning undviks.

Scenario 2 leder till att det inte finns full täckning i koncernbolaget Stadshus AB till resultattäckningen av underskottsbolag samt för utdelning till kommunen. På sikt minskar denna nivå på koncernbidrag koncernbolaget Stadshus AB:s fria egna kapital samt att belåningen i bolaget ökas. Kapitalet stannar kvar hos de resultatgivande bolagen. Koncernbidragen från bolagen kan i stort lämnas med eget kassaflöde. Scenariot leder till en ofördelaktig kapitalstruktur inom koncernen.

Vid scenario 3 kan utöver resultattäckningen av underskottsbolagen en större utdelning lämnas till kommunen. Samtidigt måste bolagen öka belåningen för att klara denna nivå alternativt kraftigt minska sina investeringar, dra ner på kostnader, avyttra delar etc.

De angivna procentsatserna på koncernbidrag för respektive bolag skall ge en indikation på hållbar utdelning och kan förändras internt mellan bolagen under åren.

Effekter av ränteavdragsbegränsningen påverkar samtliga scenarion från och med 2026. Här är det räntenivån (i scenario en ökning med 2 procent från dagens nivå) i kombination med koncernens låneskuld som får en stor effekt och minskar möjligheterna till såväl resultattäckning som utdelning från bolagssektorn till kommunen.

De avyttringar som ingår i långtidsplanerna är de som kommer från Lokaler och där från Älvstranden. Reavinster vid avyttringar från övriga verksamheter bör särskilt beaktas och analyseras och kan leda till möjligheter till utökad utdelning utöver de nivåer som redovisas i scenarion.

### Perspektivet utdelning i relation till Stadens insatta kapital i Stadshus koncernen

En utdelning skulle också kunna ses i relation till Stadens insatta kapital det bokförda värdet för aktierna i Stadshus AB. Detta värde uppgick per 2017-12-31 till 9 451 mnkr. Beloppet har till stor del sitt ursprung i de aktieägartillskott som lämnats för förvärv av dotterbolag när dessa förvärvades från Staden.

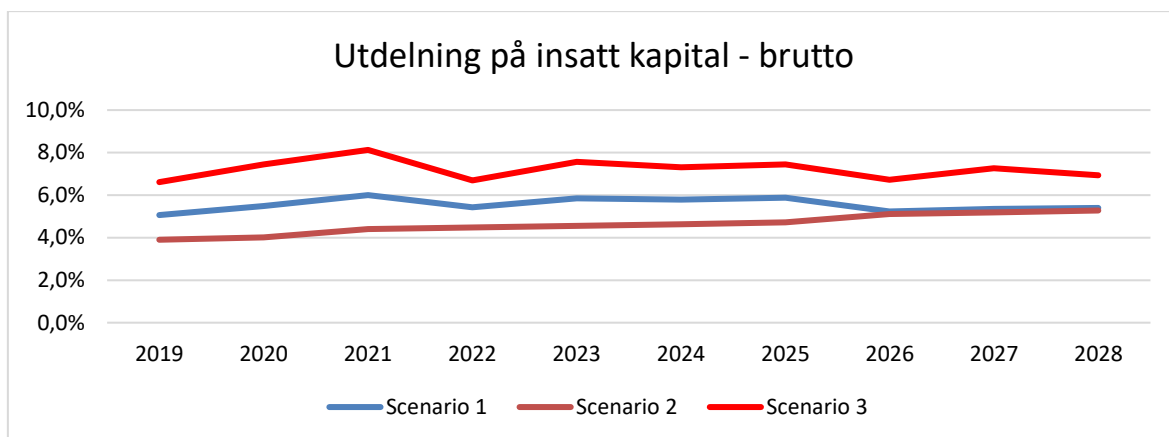
Utdelning brutto motsvarar den direkta utdelningen till Staden samt de koncernbidrag etc. som lämnar som planerad resultattäckning inom koncernen. Diagrammet baseras på värden i ovan angivna scenario.





**Bilaga D**

Styrelsen 2018-08-27



**Utdelning på insatt kapital - brutto**

Utdelningen på kommunens insatta kapital (bokfört värde av aktier Stadshus AB i kommunens balansräkning) brutto (inklusive resultattäckning till bolag med underskott). Medelvärde för åren 2019 till 2025.

Scenario 1: Ger en avkastning om 5,5 procent på insatt kapital

Scenario 2: Ger en avkastning om 4,6 procent på insatt kapital

Scenario 3: Ger en avkastning om 7,2 procent på insatt kapital

**Slutsats**

Givet dagens kända förutsättningar ger Scenario 1 en långsiktig hållbar utdelningsnivå fram till år 2025. I utdelningsnivån inkluderas både resultattäckning av underskottsbolagen (med ca. 400 mnkr/år) som utdelning (med 100 - 150 mnkr/år) till kommunen. För att erhålla medel till utdelningen behöver koncernbidrag motsvarande 45 procent av de resultatgivande bolagens årliga resultat före bokslutsdispositioner och skatt lämnas från dem till koncernbolaget Stadshus AB. De angivna procentsatserna på koncernbidrag för respektive bolag skall ge en indikation på hållbar utdelning och kan förändras internt mellan bolagen under åren. De avyttringar som ingår i långtidsplanerna, till scenarion, är de som kommer från Lokaler och där från Älvstrandenkoncernen. Reavinster vid avyttringar från övriga verksamheter bör särskilt beaktas och analyseras och kan leda till möjligheter till ökad utdelning utöver de nivåer som redovisas i scenarion.

Det är framförallt kassaflödet som styr utrymmet för hållbar utdelning. För att påverka detta utrymme behöver bolagens möjligheter att avyttra tillgångar, reducera sina investeringar, öka intäkterna (förändrad prissättningen och/eller lönsamma investeringar) och att göra kostnadsreduceringar, ses över.



## Bilaga D

Styrelsen 2018-08-27

Stadshus AB kan i den årliga Koncernstrategiska planen beskriva förhållanden avseende resultat, kassaflöde, investeringar, skatt, etc. i enlighet med scenarioräkningarna med tillägg för eventuella reavinster. Den Koncernstrategiska planen kan lämnas bland annat som ett underlag till kommunens budgetberedning.

### Ekonomistyrningsprinciper att gälla för Stadshuskoncernen

Som har beskrivits i tidigare avsnitt består Stadshuskoncernen av underkoncerner/bolag, där flera har helt olika ekonomiska förutsättningar och villkor. En del bolag är fullt ut konkurrensutsatta medan andra finansieras via andra bolag eller ersättningar från förvaltningar, bolag eller regionen. Detta innebär utmaningar för finansiell prestationsbedömning men gemensamt för alla bolag, oavsett situation, är att de förväntas vara effektiva, dvs skapa så mycket som möjligt med de medel, eller det kapital, de har. Svårigheter finns också med att finansiellt definiera vad det innebär att vara effektiv dvs vad menas med att ”skapa så mycket som möjligt”. Oavsett detta så gäller att koncernen består av aktiebolag där bolagens möjligheter bestäms av finansiella realiteter. Bolagen har utöver affärsnytta även samhällsnytta med i sina ägardirektiv och uppdrag. Lönsamhetsmål behöver inte knytas till ”marknaden” och det vinsttänk som finns i börsbolag utan kan användas för att säkerställa en solid ekonomi och leverera de medel ägaren vill få i en offentligt ägd verksamhet som Stadshuskoncernen.

Koncernen har att beakta den utdelning, resultattäckning via koncernbidrag etc. som kommunfullmäktige väljer att besluta.

I ett fortsatt arbete för att ta fram ekonomistyrningsprinciper att gälla inom Stadshuskoncernen föreslås styrelsen i Stadshus AB, i föreliggande styrelsehandlings beslutspunkt 2, ge VD i uppdrag att återkomma till styrelsen med förslag på hur dessa principer kan se ut. I det arbetet kan Bilaga 1 i styrelsehandlingen – Ekonomistyrning, resonemang om finansiella nyckeltal, styrning och målsättningar användas.

### Nyckeltal

EBITDA – Rörelseresultat före avdrag för av- och nedskrivningar

Rörelseresultat – Resultat före resultat från finansiella poster

Resultat efter finansiella poster – Resultat före bokslutsdispositioner och skatt

Avkastning sysselsatt kapital, % - Rörelseresultat plus finansiella intäkter i förhållande till sysselsatt kapital

Sysselsatt kapital – Totala tillgångar minus likvida medel (inklusive kortfristiga placeringar) minus ej räntebärande skulder



**Bilaga D**

Styrelsen 2018-08-27

Soliditet, % - Eget kapital i förhållande till totalt kapital (balansomslutningen)

Skuldsättningsgrad, ggr – Lån minus likvida medel (nettolån) i förhållande till eget kapital

Räntetäckningsgrad, ggr – Resultat före räntekostnader i förhållande till räntekostnader

Kassaflöde löpande verksamhet (rörelsen) – Förändringen i likvida medel under en period från verksamheten före investeringar, avyttringar och finansiering

Självfinansieringsgrad, % - Rörelsens kassaflöde i förhållande till investeringar

**Bilagor**

1. Ekonomistyrning – resonemang om finansiella nyckeltal, styrning och målsättningar
2. Beskrivning av ägarförhållanden och Stadshus AB koncernens verksamheter

**Expedieras**

1. Kommunstyrelsen

Göteborgs Stadshus AB

# Ekonomistyrning

Resonemang om finansiella nyckeltal, styrning och målsättningar

# Innehållsförteckning

<b>Nyckeltal för bedömning av rörelseeffektivitet och finansiell situation</b>	<b>3</b>
1.1. Något om syftet och innehållet med denna skrift	3
<b>2. Introduktion till finansiell prestationsbedömning och uppföljning</b>	<b>4</b>
2.1. Att skilja på driften och finansieringen i en verksamhet	4
2.2. Företaget som ett finansiellt kretslopp - från kassa till kassa	4
<b>3. Bedömning av rörelsens effektivitet</b>	<b>7</b>
3.1. Val av kapitalbas i balansräkningen	7
3.2. Val av resultatrad i resultaträkningen	8
3.3. Val av rörelseeffektivitetsmått	9
3.3.1. DuPont-sambandet i praktiken	10
3.3.2. ISO-diagrammen – ett sätt att illustrera DuPontsambandet	10
<b>4. Bedömning av finansiell styrka</b>	<b>13</b>
4.1. Introduktion till att bedöma finansiell styrka	13
4.2. Bedömning av finansiell styrka på lång sikt	13
4.2.1. Nettoskuldssättningsgrad	13
4.2.2. Nettolån/EBITDA	14
4.3. Bedömning av finansiell styrka på kort sikt	15
4.3.1. Räntetäckningsgrad	15
<b>5. Om användning av finansiella lönsamhetsmål</b>	<b>16</b>
5.1. Logik kring finansiella lönsamhetsmål	16
5.2. Behov av räntabilitet på eget kapital (RE)	17
5.3. Ekonomistyrning med ROCE	19
5.4. Avslutande reflektion	20

# Nyckeltal för bedömning av rörelseeffektivitet och finansiell situation

## 1.1. Något om syftet och innehållet med denna skrift

Syftet med detta dokument är dubbelt, dels att presentera några möjliga gemensamma nyckeltal för bedömning av rörelseeffektivitet och kort- samt långsiktig finansiell styrka, dels att fungera som stöd för ökad förståelse för de företagsekonomiska sambanden. Ett inledande kapitel fungerar som en introduktion till det företagsekonomiska perspektivet på företagande. Övriga kapitel presenterar nyckeltal men väver också in en förklarande text om logiken bakom varför nyckeltalen är ändamålsenliga.

Stadshuskoncernen består av många olika bolag, grupperade i olika underkoncerner (kluster), där flera har helt olika ekonomiska förutsättningar och villkor. En del företag är fullt ut konkurrensutsatta medan andra finansieras av kommunen, antingen via ersättning från förvaltningar, eller via andra bolag. Detta innebär utmaningar för finansiell prestationsbedömning men gemensamt för alla bolag, oavsett situation, är att de förväntas vara effektiva, dvs skapa så mycket som möjligt med de medel, eller det kapital, de har. Svårigheter finns också med att finansiellt definiera vad det innebär att vara effektiv dvs vad menas med att ”skapa så mycket som möjligt”. Oavsett detta så gäller att koncernen består av aktiebolag där bolagens överlevnads- och expansionsmöjligheter bestäms av finansiella realiteter.

## 2. Introduktion till finansiell prestationsbedömning och uppföljning

### 2.1. Att skilja på driften och finansieringen i en verksamhet

Enkelt uttryckt kan företagande sägas handla om två färdigheter, dels förmågan att driva själva rörelsen, dvs affären, dels att hantera finansieringsfrågorna i företaget. Alla företag har utmaningar i att skapa en effektiv rörelse men när det gäller finansiering skiljer sig behoven åt avsevärt. I syfte att kunna driva större verksamheter, exempelvis inom fastighets- eller energisektorn, behöver företag låna mer pengar än vad ägarna tillskjutit. Många tjänsteföretag har inte alls samma behov av hjälp med finansiering. Varför är då detta intressant ur en effektivitetssynvinkel? Att låna pengar kostar ränta och påverkar företagets årsresultat. När bolag skall jämföras är det viktigt att måtten som väljs är jämförbara och därför måste vi skilja på rörelsens effektivitet och den effekt finansieringsaktiviteter bidragit med.

Övergripande handlar effektivitet om hur väl företaget nyttjat det kapital det har till förfogande. Beroende på vems perspektiv vi tar nyttjar vi olika kapital som bas. En bedömning av rörelsen utgår från aktivsidan i balansräkningen medan en bedömning utifrån ägarnas perspektiv utgår från det egna kapitalet. Prestationen, dvs vad som åstadkommit, utgår från resultaträkningen. Genom att sätta resultatet i förhållande till kapitalinsatsen kan ett jämförbart måttetal beräknas. Mer om det senare.



*Bild 1; Kapitalet i ett företag och hur det är finansierat*

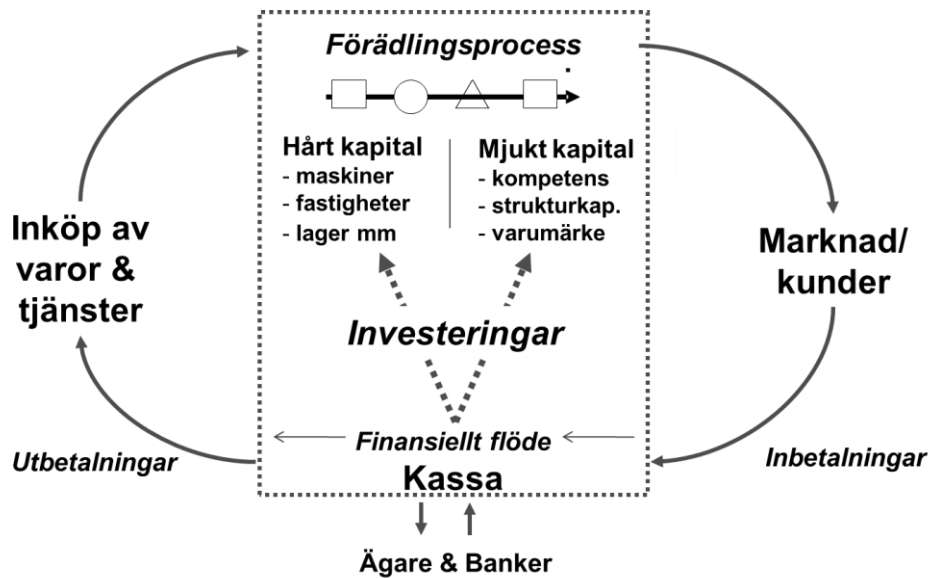
### 2.2. Företaget som ett finansiellt kretslopp - från kassa till kassa

Följande avsnitt berör hur företagets aktiviteter avbildas i redovisningsrapporterna. Ett företag startar genom att ägare tillför en verksamhet pengar i kassan och företaget kommer ha motsvarande skuld till ägarna, det vi kallar eget kapital. När verksamheten kommer igång lämnar pengar löpande kassan genom inköp av de varor och tjänster som behövs för bedriva rörelsen. Varor och tjänster omvandlas till det erbjudande företaget har till marknaden, exempelvis ett hyresavtal eller en upplevelse på Liseberg. Kunden köper tjänsten eller produkten och betalar



antingen kontant eller efter ett antal kreditdagar. Pengarna är åter i företagets kassa – en form av finansiellt kretslopp är slutet.

Bild 2; Företaget som ett finansiellt kretslopp.



I olika verksamheter tar detta kretslopp olika lång tid, ju längre tid det tar desto större behov har företaget av extern finansiering. Lång produktionstid innebär växande varulager, lång kredittid till kunder innebär kundfordringar och väntan på inbetalningar. Detta kallas behov av rörelsekapital. Utöver detta kapitalbehov har företag också olika behov av investeringar för att producera och leverera de varor eller tjänster som erbjuds marknaden. Detta kallas behov av anläggningskapital. I företag såsom Göteborg Energi eller Göteborgs Hamn är dessa behov mycket stora men samtidigt kan dessa investeringar innebära låga kostnader för den löpande produktionen.

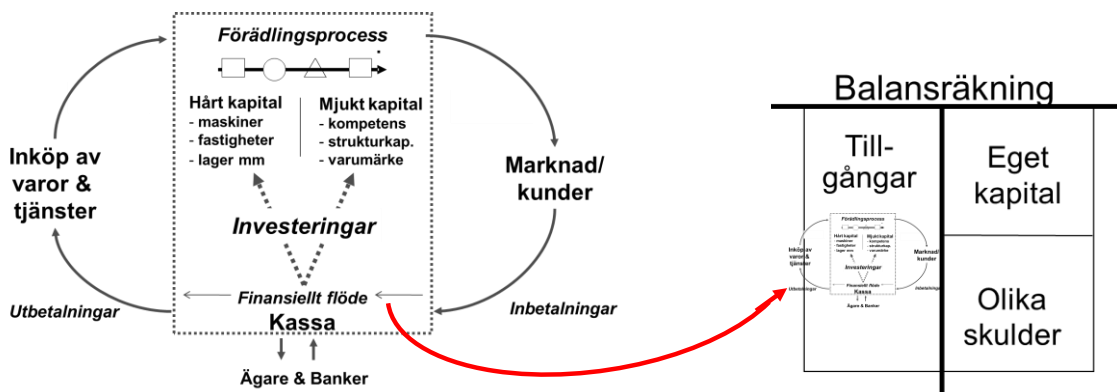


Bild 3; Kretsloppet pågår på tillgångssidan i balansräkningen.

Lite förenklat kan man säga att kretsloppet ständigt pågår på tillgångssidan i företagets balansräkning. Där omvandlas kassan till varor i lager eller pågående arbete. När varor och tjänster säljs förvandlas tillgångar till kundfordringar och avslutningsvis sluts kretsloppet genom att kunderna betalar in pengar till kassan. Ju längre tid som produktionen tar och ju längre

kredittid som kunderna får, desto större finansieringsbehov. Ett effektivt företag strävar löpande efter att påskynda kretsloppet i syfte att minska kapitalbehovet.

Ett sätt att göra detta är att arbeta med den möjliga kredit som företaget kan få från sina leverantörer. Här blir det effekten den omvända i jämförelse med att ge kunder kredit. Ju längre kredittid ett företag kan få av sina leverantörer desto mindre finansieringsbehov från ägare och banker. Företag kan alltså själva med beslut i sin rörelse gällande inköp hjälpa till att finansiera sin verksamhet. När man bedömer ett företags effektivitet bör även denna förmåga ingå i underlaget. Enklaste sättet att göra det är att använda en kapitalbas från balansräkningen som tar hänsyn till detta. Mer om det nedan.

### 3. Bedömning av rörelsens effektivitet

#### 3.1. Val av kapitalbas i balansräkningen

Vid jämförelser av företags kapitalbehov bör man, som nämnts, väga in om företaget självt klarat av att finansiera en del av behovet via exempelvis leverantörsskulder och förskott från kunder. Som kapitalbas bör därför endast räknas det kapitalbehov som kvarstår efter rörelsens beslut. Detta kapital kallas sysselsatt kapital och är ett vedertaget begrepp.

I en balansräkning kan det illustreras med att en del av tillgångarna är finansierade med ej räntebärande rörelseskulder. Behovet som återstår måste finansieras med räntebärande skulder, antingen som lån från banker eller som via ägarnas insats, dvs eget kapital. En del av att vara effektiv som företag är att försöka minimera behovet av sysselsatt kapital. Möjligheterna att göra detta skiljer sig åt beroende på typ av verksamhet men alla kan göra något, antingen genom att hushålla med tillgångar eller försöka skapa billig finansiering via bra villkor med leverantörer.

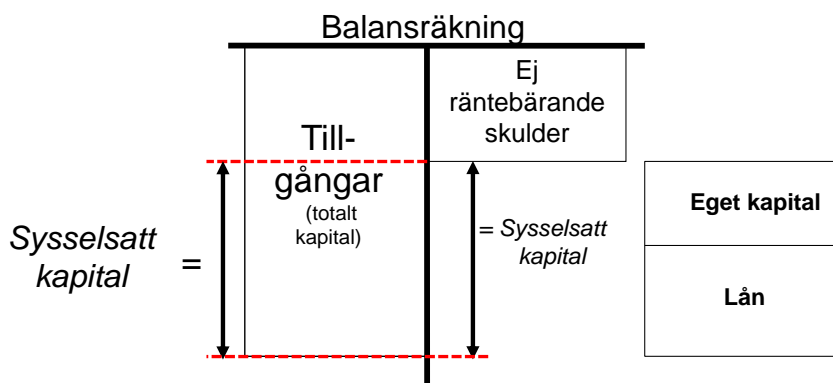


Bild 4; Definition av sysselsatt kapital.

Ytterligare en justering som görs för att få fram den kapitalbas vi använder är att ta bort kassan (likvida medel) och korta placeringar från tillgångssidan. Detta då dessa posters avkastning inte kan påverkas av de lokala bolagen. Från det tidigare beräknade kapitalet dras dessa poster. Man kan säga att vi fiktivt amorterar och därmed krymper det sysselsatta kapitalet med motsvarande belopp. Nu får vi fram det kapital som kostar antingen ränta från banken eller avkastning till ägarna.

Vi skapar ett justerat sysselsatt kapital. Detta är kapitalbasen Stadshus AB utgår från men vi kallar det (ändå) sysselsatt kapital.

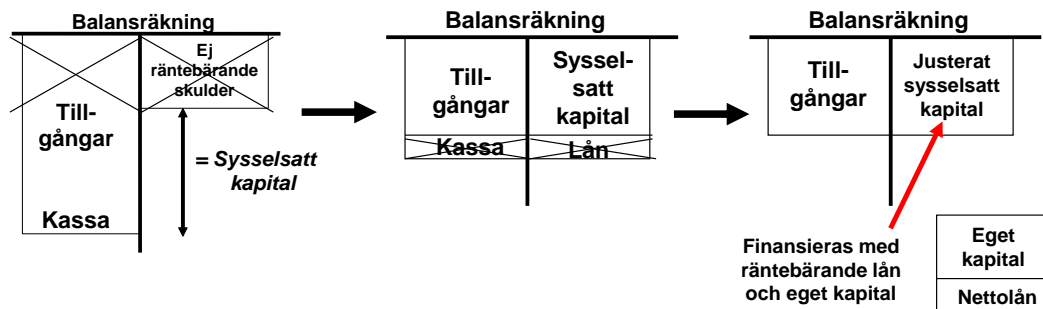


Bild 5; Justering av sysselsatt kapital.

### 3.2. Val av resultatrad i resultaträkningen

Kapitalbasen definieras med sysselsatt kapital men vad har detta kapital skapat under ett år? Prestationen mäts via resultaträkningen och i den raden rörelseresultat. Posterna längre ner i resultaträkningen är relaterad till beslut som berör finansiella placeringar och upplåning vilket bilden nedan visar. Skatten är också något som inte direkt berör rörelsebeslut och belastar därför inte det resultat vi nyttjar för effektivitetsmätning av rörelsen.

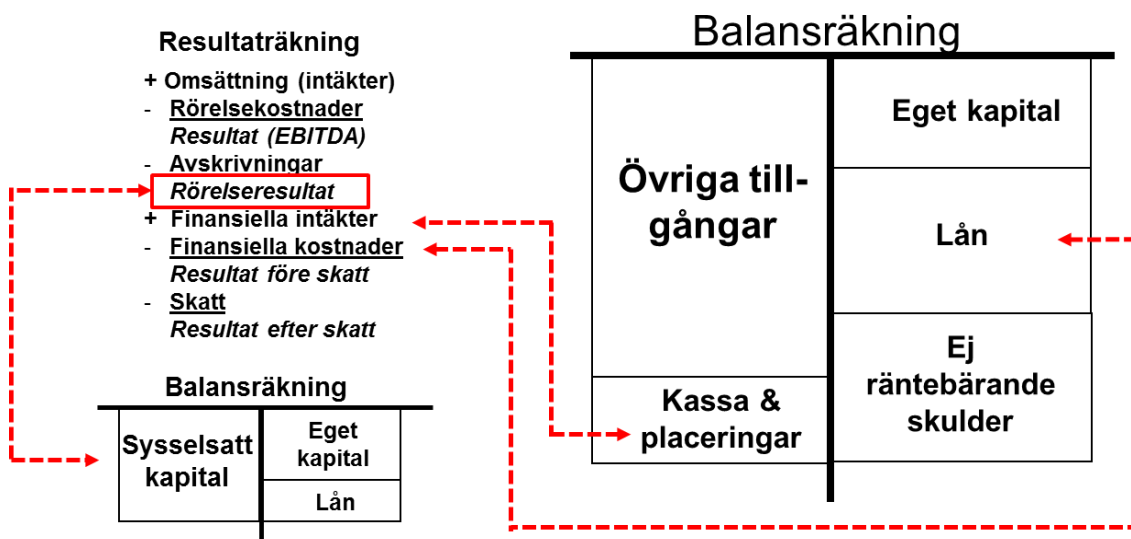


Bild 6; Kopplingen mellan resultaträkning och balansräkning.

Hur stort måste då rörelseresultatet vara? Ett sätt att diskutera detta är att tänka enligt följande; rörelseresultatet skall räcka till att betala ränta på lånen, skatten till staten och avkastning till ägarna. Avkastningen till ägarna kan betraktas som en ränta på det kapital som ägarna "lånat" ut till bolaget. Vanligtvis bestäms målnivån på denna avkastning/ränta både av marknadsräntan i samhället men också av vilken risk som ägarna uppfattar att de tar. Ju högre risk desto högre förväntan på avkastning/ränta. Motsvarande logik har också bankerna när de bestämmer räntor på lån. I både

diskussionen om ägarkrav och räntor spelar det förstås roll att Stadshuskoncernens bolag är kommunala. Mer om detta senare.

### 3.3. Val av rörelseeffektivitetsmått

I avsnitten ovan har vi definierat kapitalbehovet i ett företag som sysselsatt kapital och den årliga prestationen som rörelseresultat. Genom att sätta rörelseresultatet i jämförelse med kapitalbehovet får vi effektivitetsmålet räntabilitet på sysselsatt kapital.

$$ROCE = \frac{\text{Rörelseresultat}}{\text{Sysselsatt kapital}}$$

*Bild 7; Definition av räntabilitet på sysselsatt kapital, ROCE.*

Räntabiliteten på sysselsatt kapital, ROCE, kan betraktas som den ränta (%) vi får på det kapital som är bundet i bolaget. Hur hög denna räntabilitet/ränta bör vara beror på vad lånen kostar och vad ägarna förväntar sig för avkastning. Mer om målnivåer för avkastning längre fram i denna skrift.

Hur kan vi praktiskt förstå ROCE och därmed hur lönsamhet skapas? Handlar det bara om högre intäkter eller lägre kostnader? Nej, när analyser sker av rörelsens effektivitet skiljer vi på vilken marginal företaget haft i affären och hur effektivt man nyttjat det kapital företaget binder i balansräkningen.

$$\frac{\text{Rörelseresultat}}{\text{Sysselsatt kapital}} = \frac{\text{Rörelseresultat}}{\text{Årets omsättning}} * \frac{\text{Årets omsättning}}{\text{Sysselsatt kapital}}$$

*Bild 8; Definition av Du Pont sambandet*

Sambandet, som kallas DuPont, innebär att vi förlänger uträkningen av ROCE med omsättningen och på så sätt skapar två kvoter som ger oss värdefull information. Rörelseresultat/årets omsättning kallas *rörelsemarginal* och visar hur stor del av försäljningen som är vinst i form av rörelseresultat, och årets omsättning/sysselsatt kapital visar hastigheten i kapitalets kretslopp och kallas *kapitalets omsättningshastighet*.

### 3.3.1. DuPont-sambandet i praktiken

Rörelsens lönsamhet, ROCE, kan alltså förändras på två olika sätt. Vi kan öka rörelsemarginalen via att öka intäkterna och/eller minska kostnaderna men vi kan också öka effektiviteten via att minska det sysselsatta kapitalet eller bibehålla storleken trots ökad försäljning. Låt oss ta ett exempel:

Balansräkning		$\frac{\text{Rörelseresultat}}{\text{Sysselsatt kapital}} =$	$=$	$\frac{\text{Rörelseresultat}}{\text{Årets omsättning}} *$	$\frac{\text{Årets omsättning}}{\text{Sysselsatt kapital}}$
Sysselsatt Kapital 500	Eget kapital Lån				
		$\frac{50}{500} = 10\%$		$\frac{50}{1000} = 5\%$	$\frac{1000}{500} = 2 \text{ gånger}$

Årets omsättning 1000  
Rörelseresultat 50

Bild 9; Du-Pontmodellen med räkneexempel som visar hur lönsamhet skapats.

Räntabiliteten blir 10% och skapas genom att en genomsnittlig affär ger 5% i rörelsemarginal och att kapitalets omsättningshastighet blir 2 gånger. Låt oss nu anta att verksamheten växer dvs företaget säljer mer men med bibehållet sysselsatt kapital. Detta kan ske genom att inte bygga upp lager, vara restriktiv med investeringar och/eller att ge längre krediter till kunder.

Balansräkning		$\frac{\text{Rörelseresultat}}{\text{Sysselsatt kapital}} =$	$=$	$\frac{\text{Rörelseresultat}}{\text{Årets omsättning}} *$	$\frac{\text{Årets omsättning}}{\text{Sysselsatt kapital}}$
Sysselsatt Kapital 500	Eget kapital Lån				
		$\frac{60}{500} = 12\%$		$\frac{60}{1200} = 5\%$	$\frac{1200}{500} = 2,4 \text{ gånger}$

Årets omsättning 1200  
Rörelseresultat 60

Bild 10; Ökning av lönsamheten genom effektivare kapitalutnyttjande.

### 3.3.2. ISO-diagrammen – ett sätt att illustrera DuPontsambandet

Ovanstående resonemang innebär alltså att ett företag kan vara effektivt på olika sätt. Genom att kombinera rörelsemarginal och kapitalomsättningshastighet i ett och samma diagram kan en pedagogisk illustration av räntabiliteten på sysselsatt kapital skapas. Investeringar och verksamhetsplaners effekt på räntabiliteten kan åskådliggöras. Exempelvis hur en investering kanske sänker kapitalomsättningshastigheten men höjer marginalen eller vice versa.

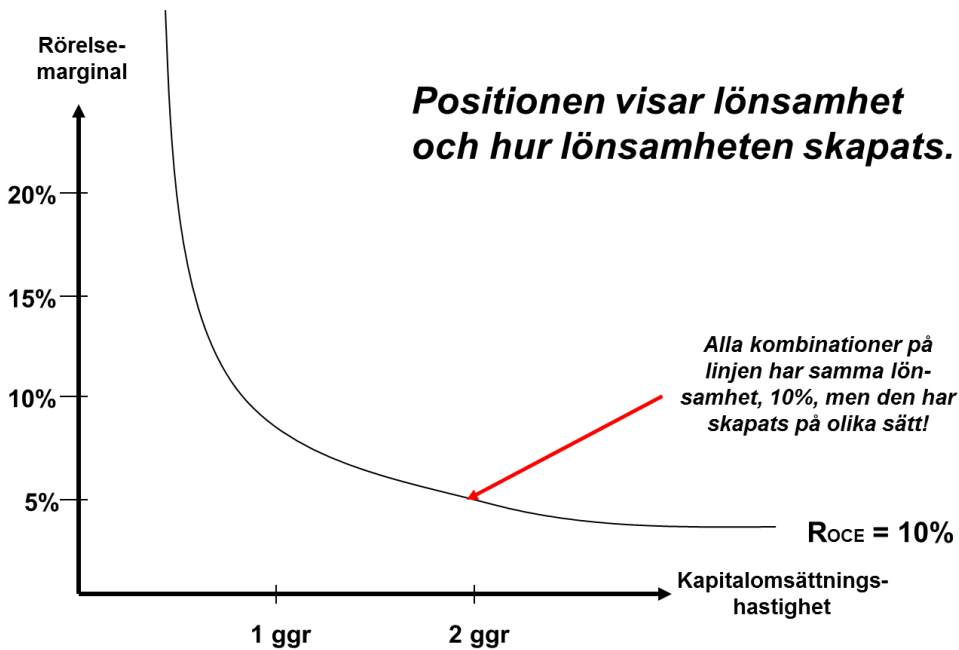


Bild 11; ISO-diagrammet visar olika sätt att nå 10% lönsamhet (ROCE)

Ett företag med en räntabilitet på 10% kan, avsett var på ISO-linjen det befinner sig, sägas vara lika effektivt. Inom Stadshuskoncernen är spridningen stor, inte bara när det gäller räntabiliteten utan också när det kommer till rörelsemarginal och kapitalomsättningshastighet. Detta betyder att jämförelser mellan bolag endast kan göras med räntabilitetsmättet som utgångspunkt. Så fort vi pratar marginal måste vi också väga in vilken kapitalomsättningshastighet som presterats. Annars är risken stor att vi jämför äpplen med päron. Nedan visas några exempel.

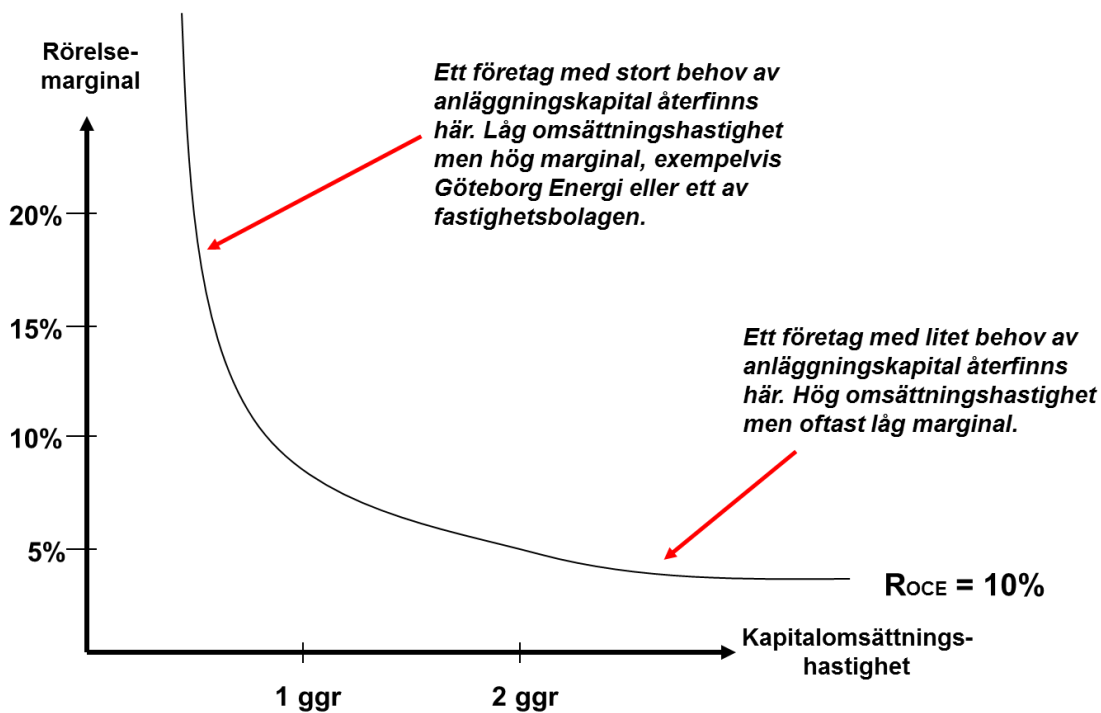


Bild 12; Olika kategorier av företag hamnar på olika ställen i diagrammet.



Bild 13; Några exempel på bolag i Stadshuskoncernen 2015.

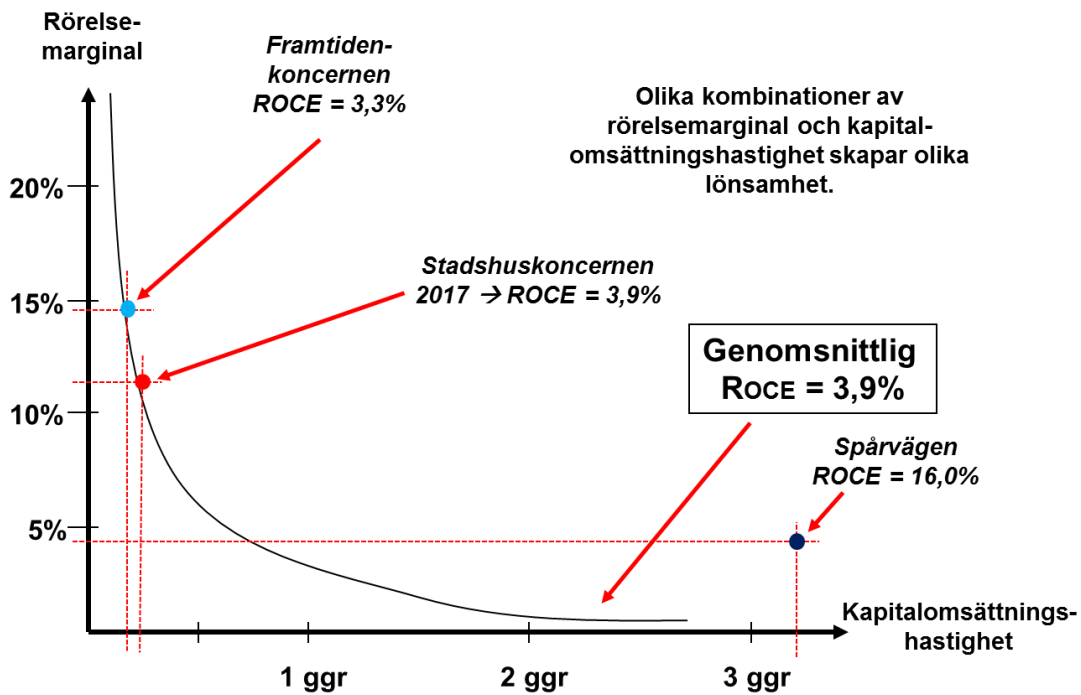
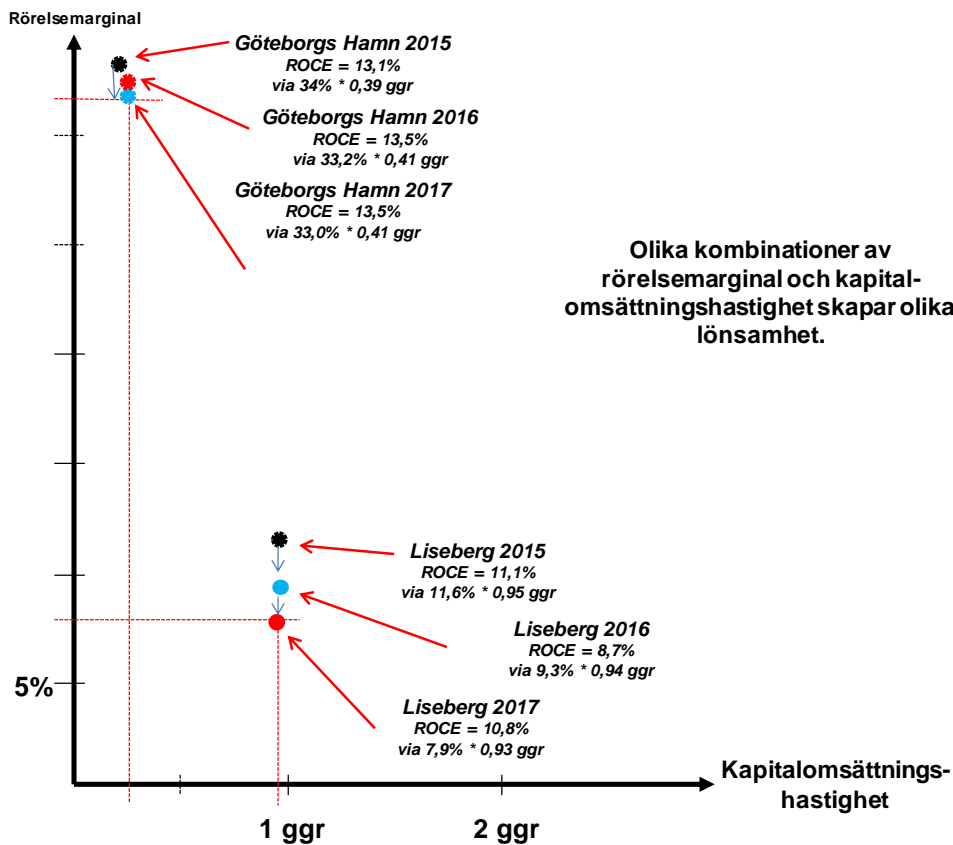


Bild 14; Utveckling över tiden för Göteborgs Hamn och Liseberg



## 4. Bedömning av finansiell styrka

### 4.1. Introduktion till att bedöma finansiell styrka

Ett företags finansiella styrka kan bedömas på olika sätt. Historiskt har måttet soliditet stått i centrum. Soliditeten visar hur stor andel av företagets totala kapital som ägarna finansierat. Problematiken med måttet är bland annat att det inte beaktar vad den övriga finansieringen består av. Om den till större delen är leverantörsskulder eller andra ej räntebärande skulder behöver en låg soliditet inte vara direkt oroande. Ett närliggande, och idag mer etablerat mått, än soliditet i finansvärlden är skuldsättningsgrad. Det utgår från att jämföra skuldernas storlek med eget kapital.

Med ett långsiktigt perspektiv bör balansen mellan finansiering av ägare respektive långgivare stå i fokus. Ju större andel räntebärande lån desto större risk att hamna i svårigheter.

Balansräkning	
Totalt kapital	Eget kapital
	Skulder

  
$$\text{Soliditet} = \frac{\text{Eget kapital}}{\text{Totalt kapital}} = \%$$
  
$$\text{Skuldsättningsgrad} = \frac{\text{Skulder}}{\text{Eget kapital}} = \text{ggr}$$

Bild 15; Soliditet och skuldsättningsgrad är två sätt att beskriva finansiell styrka.

En annan problematik med soliditets- och skuldsättningsgradsmåtten har att göra med redovisningsprinciper. Om tillgångarna är värderade efter anskaffningsvärden uppstår, framförallt företag som gjort investeringar under många år, stora skillnader mellan anskaffningsvärden och verkliga marknadsvärde. En i bokföringen låg soliditet kan med marknadsvärden egentligen vara mycket högre då redovisningen inte visar dolda värden. Ett sätt att hantera detta är att redovisa en justerad soliditet vilket är vanligt i framförallt fastighetsbolag där det är rimligt lätt att fastställa marknadsvärden.

Oavsett soliditetsnivå är överlevnad på lång sikt ointressant om företaget inte klarar de kortsiktiga finansiella utmaningarna. I detta kapitel presenteras därför både mått för att bedöma lång- och kortsiktig finansiell styrka. Vi börjar med långsiktig.

### 4.2. Bedömning av finansiell styrka på lång sikt

#### 4.2.1. Nettoskuldsättningsgrad

Nettoskuldsättningsgraden visar relationen mellan nettolåneskulden, dvs lån minus eventuella kortfristiga placeringar och kassa, och det kapital som ägarna tillfört dvs eget kapital. Om Nettoskuldsättningsgraden ex. är 4 ggr betyder det att banker har lånat ut fyra gånger mer pengar till

företaget än ägarna. Detta mått ger en tydligare bild av företagets finansiella ställning och risk än soliditetsmättet och bruttoskuldsättningsgrad.

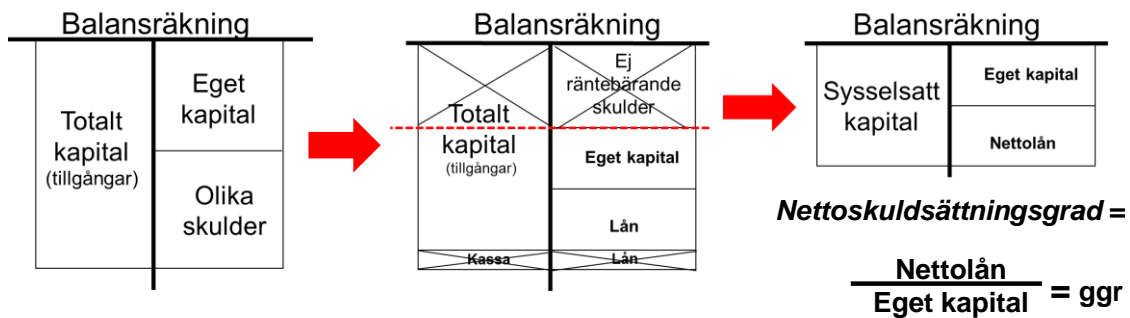


Bild 16; Illustration av hur definitionen av nettoskulsättningsgrad skapas.

#### 4.2.2. Nettolån/EBITDA

Att veta relationen mellan lån och eget kapital är förstås viktigt men ännu viktigare är att veta att företaget har förmåga att betala upptagna lån och löpande räntekostnader. När banker idag ställer upp krav på låntagare formulerar de ofta kraven som en relation mellan företagets lånesumma och den årliga prestationen dvs resultatet. Vilken resultatrad är då lämplig? Tanken är att få fram en resultatrad som ligger så nära kassaflödet som möjligt. Utgångspunkten är rörelseresultatet dvs engelskans EBIT – Earnings Before Interest and Tax – är idag ett populärt uttryck för rörelseresultat även i Sverige. Från det resultatet tar man dessutom bort avskrivningar och eventuella goodwillnedskrivningar och får då en rad som kallas EBITDA (Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization – observera att de sistnämnda inte är amorteringar utan eventuella avskrivningar på goodwill). Skälet är att avskrivningar inte påverkar kassaflödet och därmed förmågan att betala räntor och lån. EBITDA brukar i många företag ungefär motsvara kassaflödet men är enklare att räkna ut.

$$\frac{\text{Nettolån}}{\text{EBITDA}} = \text{ggr}$$

Bild 17; Definition av nettolån i förhållande till EBITDA

Genom att jämföra nettolånesumman med EBITDA får man en kvot som visar hur många års resultat (kassaflöde) företaget lånat. Denna kvot brukar användas för att diskutera både företags och privatpersoners möjliga lånekapacitet. Ju fler framtida årsresultat som intecknas desto högre risk upplever bankerna att de tar. Nyckeltalet har idag blivit ett vanligt finansiellt måttal i börsnoterade företag för att signalera till omvärlden att finansiell stabilitet är ett prioriterat mål.

#### 4.3. Bedömning av finansiell styrka på kort sikt

##### 4.3.1. Räntetäckningsgrad

Ett kompletterande mått för att mäta finansiell styrka som har ett mer kortsiktigt perspektiv är räntetäckningsgrad. Det fokuserar på företagets förmåga att klara sina räntekostnader på kort sikt. Resultatet före räntekostnader ställs relation till räntekostnaderna. Utfallet skapar en trygghet, alternativt en oro, hos banker då de via måttet kan utläsa hur många gånger ett företag klarar att "betala" sina räntekostnader. Om utfallet över tiden närmar sig 1 (1 gång) innebär det att hela resultatet riskerar att behövas för till räntekostnaderna vilket signalerar problem.

$$\frac{\text{Resultat före räntekostnader}}{\text{Räntekostnader}} = \text{ggr}$$

*Bild 18; Definition av måttet räntetäckningsgrad*

Inom Stadshuskoncernen är det många företag som har stora investeringsprogram. Finansiellt kan detta innebära ökat risktagande via ökad skuldsättning. Rimligt är dock att företag klarar att finansiera delar av investeringarna själva via det kassaflöde som rörelsen genererar. I en koncern är det centralt att överblicka och balansera de olika företagens planer. I syfte att mäta företagets, eller koncernens förmåga att klara av att finansiera investeringar nyttjas måttet självfinansieringsgrad. Måttet visar hur stor del av investeringarna företaget klarar att finansiera med det löpande kassaflödet från rörelsen.

$$\frac{\text{Rörelsens kassaflöde}}{\text{Årets investeringar}} = \%$$

*Bild 19; Definition av måttet självfinansieringsgrad.*

Det är inte givet att företaget, eller koncernen totalt, måste klara 100% varje år, snarare är det ovanligt. Över längre tid är det dock eftersträvänsvärt att verksamheten klarar att finansiera sina egna investeringar, speciellt om bolaget finns i en etablerad och mogen bransch. I annat fall leder utvecklingen till en successivt ökad skuldsättning med ökad risk och ökande upplåningskostnader. Banker bedömer löpande företagets förmåga att betala skulder och ränta och har måttet som del i underlagen för att klassificera risken i utlåningen. Risken styr även räntenivån.

## 5. Om användning av finansiella lönsamhetsmål

### 5.1. Logik kring finansiella lönsamhetsmål

Finansiella mål kan ha olika bakomliggande logiker. I vanliga affärsdrivande företag kan det vara att sträva efter att vara bland de främsta i en bransch eller att ha ett tydligare fastställt lönsamhetsmål baserat på aktieägares förväntan.

Stadshuskoncernen består av företag där en del tydligt befinner sig på en konkurrensutsatt marknad och förväntan finns att de skall klara den konkurrensen, medan andra har uppdrag som är svåra att kombinera med ett traditionellt affärstänkande.

Trots detta finns det en poäng att göra beräkningar och även diskutera mål, även för helheten. Koncernen har per 2017 en låneskuld på ca 35 miljarder och det är rimligt att ha grepp om vad som krävs för att undvika ökad risk och bibehållen förmåga att kunna betala räntor och genomföra amorteringar. Planerna på expansion talar också för ett ökat intresse för en samlad bild av koncernen och dess förmåga, att via egen lönsamhet, hantera framtiden.

En klassisk utgångspunkt för att beräkna lönsamhetsmål är att utgå från företagets framtida kostnader för kapital dvs skuldsidan av balansräkningen. Beroende på kostnaden för eget kapital, dvs ägarnas förväntan på avkastning, och kostnaden för lån dvs räntor, fastställs kravet på rörelsens lönsamhet.

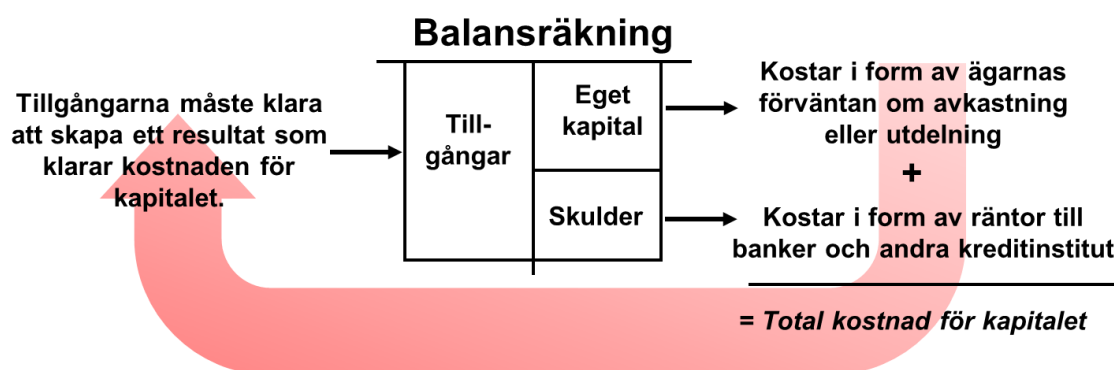


Bild 20; Lönsamhetsmål för rörelsen baserat på skuldsidans kostnader

Modellen ger en möjlighet att härleda ett mål på lönsamhet i rörelsen utifrån vad ett företag har för kostnader för skulderna. Eftersom kravet från ägarna är efter skatt måste även skattesatsen vägas in för beräkningen, då lönsamhetsmål för rörelsen uttrycks före skatt. Anpassas modellen till Stadshuskoncernen, och vi antar avkastningskrav på eget kapital samt räntesats på lån blir räntabilitetsmålet på sysselsatt kapital (ROCE) följande;

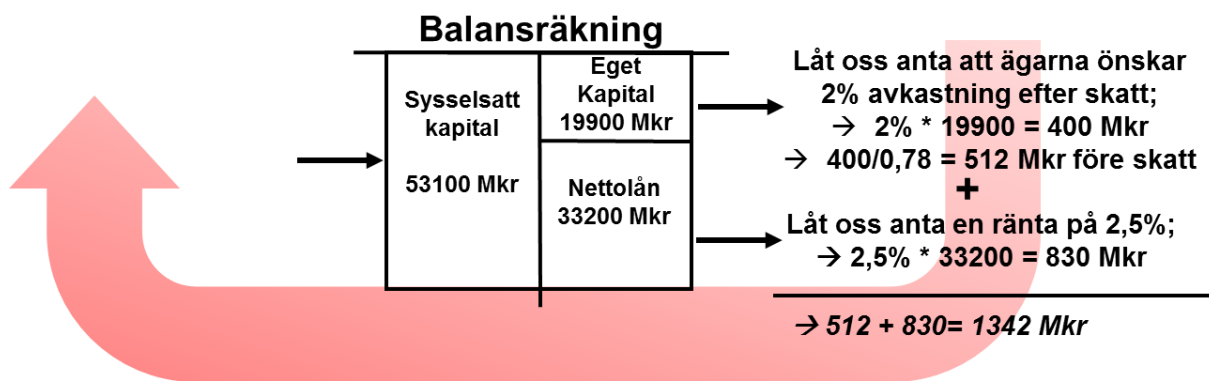


Bild 21; Utifrån kostnaderna för skuldsidan beräknas lönsamhetsmål (Mkr = mnkr).

I räkneexemplet ovan bortser vi från eventuella finansiella intäkter.

## 5.2. Behov av räntabilitet på eget kapital (RE)

Ägarens förväntan om en avkastning på eget kapital (RE) behöver inte ha sin grund i att ägaren vill se en värdetillväxt vilket är utgångspunkten i traditionellt vinstdrivande företag. Behovet av en avkastning på eget kapital (RE) kan istället bygga på att ägaren inte vill öka skuldsättningen i verksamheten. Det sistnämnda är aktuellt när det föreligger framtida investeringsbehov. Att successivt investera i en verksamhet utan att tillföra eget kapital, exempelvis via nollresultat, innebär oundvikligen ökad skuldsättning.

Nedan visas ett schematiskt exempel där en verksamhet har RE = 0%, alternativt att allt överskott delas ut till ägarna, men investeringar sker varje år. Successivt över två år går soliditeten från 50% till 25%.

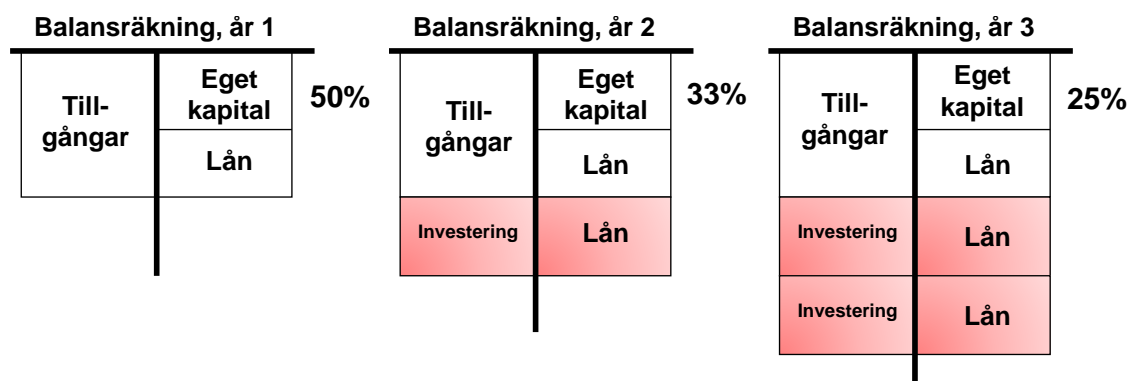


Bild 22; Utvecklingen över tre år vid investeringsbehov utan resultat.

I ovanstående exempel antar vi att vi årligen har ett investeringsbehov på 2000 Mkr. Stadshuskoncernen önskar inte öka sin nettoskuldsättningsgrad och ägarna vill inte finansiera med eget kapital dvs delta i en nyemission eller göra aktieägartillskott.

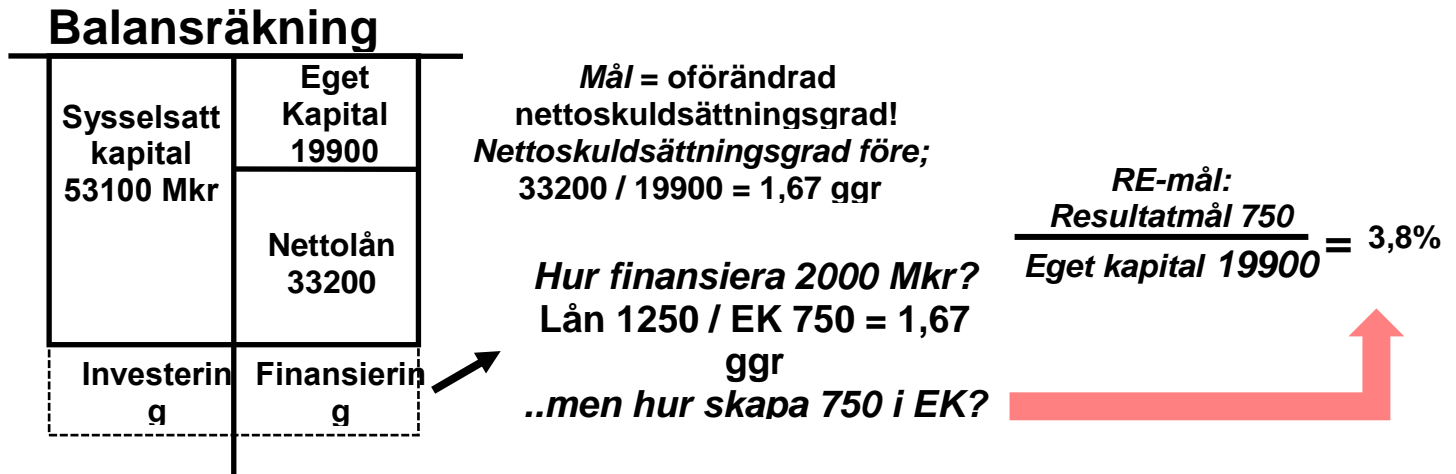


Bild 23; Räkneexempel med 2000 Mkr i investeringsbehov och finansieringsbehov.

Som exemplet visar så behöver koncernen göra ett nettoresultat på 750 Mkr för att behålla nivån för nettoskuldsättningsgrad. Det motsvarar en avkastning på 3,8% på eget kapital och med logiken under 5.1 kan detta sen räknas om till ett mål för räntabilitet på sysselsatt kapital (ROCE).

Om vi återvänder till logiken som presenterades under 5.1 så visade den ett behov av räntabilitet på sysselsatt kapital (ROCE) på 2,5% givet en räntenivå för lånen på 2,5% och en förväntan från ägarna på 2% på eget kapital. Låt oss nu simulera hur eventuellt ökande framtida räntenivåer påverkar behovet av ett justerat mål för ROCE. Vi låter ägarnas förväntan vara samma och ökar räntenivån med två procentenheter till 4,5%.

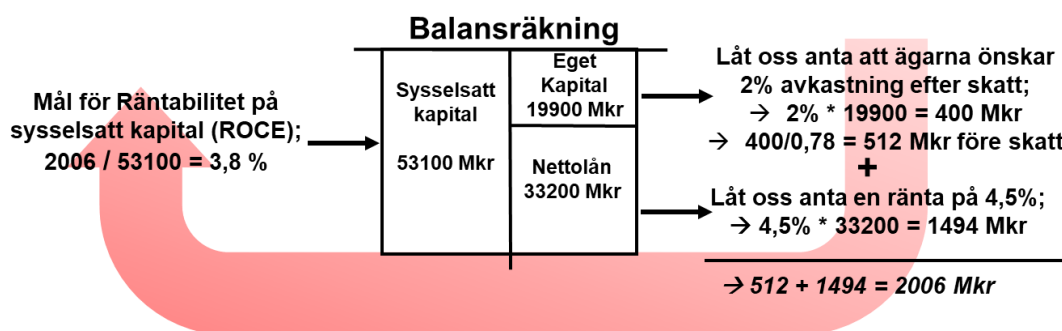


Bild 24; Simulering vid höjd ränta med två procentenheter.

Ökningen i räntekostnader innebär att ROCE nu bör öka till 3,8% för att verksamheten skall gå runt. Det motsvarar en lönsamhetsökning med över 50%, från 2,5% till 3,8%.

### 5.3. Ekonomistyrning med ROCE

Stadshuskoncernen är organiserad i kluster som redovisningsmässigt fungerar som underkoncerner. Dessa koncerner består i sin tur av ett antal aktiebolag. Ett sätt att skapa en struktur för beslutsunderlag gällande investeringar samt utvärderingar av effektivitet är att sätta ROCE-mål för respektive underkoncern (kluster). Respektive underkoncern (klusters) ROCE-mål kan anpassas till unika förutsättningar och bedömd risk. Några underkoncerner (kluster) är mer marknadslika än andra och då finns det möjligheter att finna relevanta jämförelsebara enheter utanför Stadshuskoncernen. Detta gäller exempelvis fastighetsbolagen och Göteborg Energi

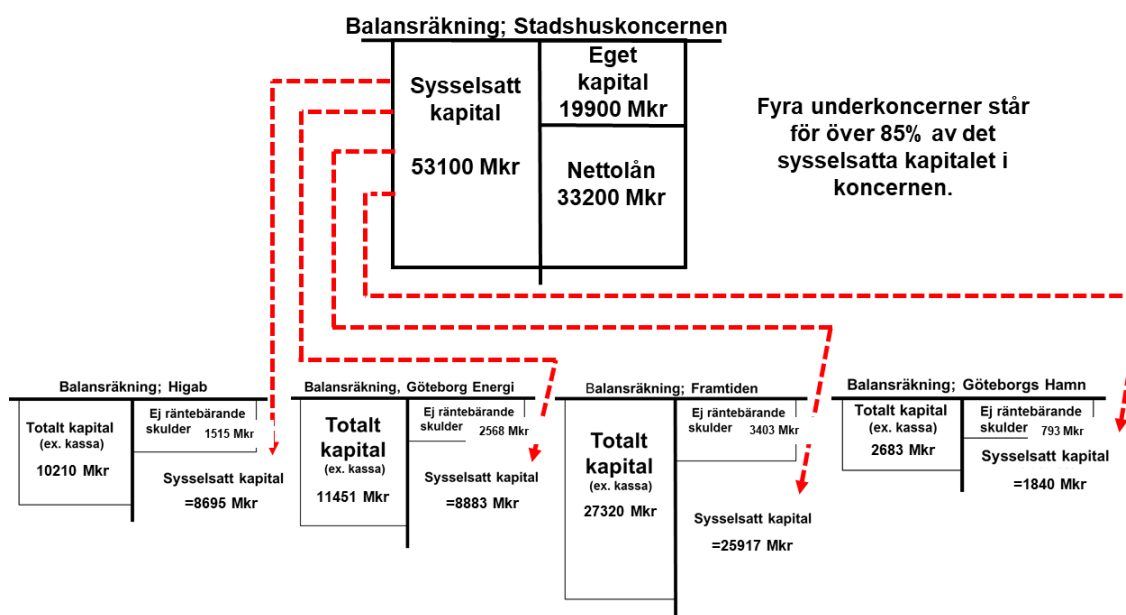


Bild 25; Stadshuskoncernen 2015 uppdelad efter sysselsatt kapital i de fyra stora underkoncernerna.

En fördel med att nyttja kapitalbasen sysselsatt kapital är att då behöver man inte väga in finansieringsdelen i bedömningen. Inledningsvis i detta kompendium behandlades vikten av att separera driftsfrågorna från finansieringsfrågorna.

Det sysselsatta kapitalet är finansierat av en kombination av eget kapital och lån. Eftersom frågan om finansiering är decentraliserad i Stadshuskoncernen, dvs sker lokalt, har de olika bolagen olika soliditet dvs mix mellan lån och eget kapital. Detta även om den direkta upplåningen är centraliserad och samordnad i kommunen. För Stadshuskoncernen är det av vikt att hålla uppsikt på den totala skuldsättningen och genom att nyttja sysselsatt kapital och ROCE som mått för bedömning skiljs rörelseeffektivitetsfrågan ut från finansieringsfrågan. Detta är också den vedertagna modellen för hur koncerner följer upp ekonomin idag.

Som logiken på bilden ovan visar är det via lokala balansräkningar möjligt att härleda Stadshuskoncernens sysselsatta kapital. I ett nästa steg kan respektive klusters sysselsatta kapital delas upp på ingående bolag via deras balansräkningar. Det bör påpekas att vi nu fokuserar prestationer i finansiella termer. Självklart finns det andra icke-finansiella indikatorer och mått



som både kan vara, och säkerligen är, mer centrala men att ha kontroll över både den finansiella situationen och prestationen har med överlevnad att göra.

Alternativet att internt i koncernen nyttja RE som prestationsmått hade inneburit att både rörelsens prestation och finansiering påverkat utfallet vilket försämrat jämförbarheten. Konkret innebär det att ett högt RE kan förklaras av att ett företag, eller Underkoncern (kluster), har låg soliditet, dvs liten andel eget kapital finansiering. Som företag skulle du alltså "straffas" för att du har en god soliditet. Logiken med ROCE löser detta och även om lån och eget kapital tekniskt finns i alla företags balansräkningar blir frågor kring soliditet och skuldsättning en koncernfråga där helhetens ställning är det centrala.

#### 5.4. Avslutande reflektion

Sammanfattningsvis är det centralt att förstå att balansräkningen fungerar som ett kommunicerande kärl där en ökning av tillgångarna, via exempelvis investeringar, på något sätt måste hanteras på finansieringssidan. Lönsamhetsmål behöver inte knytas till "marknaden" och det vinsttänkande som finns i börsbolag utan kan användas för att säkerställa en solid ekonomi i en offentligt ägd verksamhet som Stadshuskoncernen.

## Beskrivning av ägarförhållanden och Stadshus AB koncernens verksamheter

### Ägarförhållanden

Göteborgs Stadshus AB är moderbolag i en av Göteborgs Stad helägd koncern för samtliga hel- och delägda bolag. Samtliga aktier ägs direkt av Göteborgs Stad. Göteborgs Stadshus AB benämns även Stadshus AB nedan. Bolagskoncernen konsolideras in i Göteborgs stads kommunkoncern. Kommunkoncernen redovisas i Göteborgs stads årsredovisning.

### Struktur för ägarstyrning av Göteborgs Stads bolag

Samtliga stadens direkt och indirekt hel- och delägda bolag är organiserade i en koncern med Göteborgs Stadshus AB som moderbolag.

Huvuddelen av bolagen är inordnade i sju olika underkoncerner eller kluster; Energi, Bostäder, Lokaler, Näringsliv, Kollektivtrafik, Hamn samt Turism, Kultur & Evenemang. De regionala bolagen samt bolag som är interna tjänsteleverantörer till stadens bolag är direkt underställda Göteborgs Stadshus AB. BoPlats Göteborg AB är tillfälligt placerat direkt under Göteborgs Stadshus AB, i avvaktan på en översyn av verksamheten.

### Ekonomi ur koncernperspektiv

- Balansera affärsnytta och samhällsnytta för att skapa nytta för staden och dess invånare samt medverka till utvecklingen av ett hållbart göteborgssamhälle
- Tillförsäkra ägaren hållbara och förutsägbara utdelningar med hänsyn till koncernens framtida kapitalbehov och finansiella ställning
- Hålla bolagens finansiella risk på en rimlig nivå
- Säkerställa värdeskapande och ekonomisk uthållighet långsiktigt

### Resultat och ställning

Historisk femårsöversikt Stadshus AB koncernen

	2017	2016	2015	2014	2013
Rörelsens intäkter (mnkr)	18 419	18 872	17 933	17 538	11 346
Rörelseresultat (mnkr)	2 056	2 617	1 381	1 749	1 260
Resultat efter finansiella poster (mnkr)	1 443	1 653	382	617	865
Årets resultat (mnkr)	1 146	1 314	363	499	716
Balansomslutning (mnkr)	64 357	64 276	61 854	63 132	59 465
Eget kapital (mnkr)	19 843	18 808	17 467	17 330	16 492
Soliditet (%)	30,8	29,3	28,2	27,5	27,7
Avkastning på eget kapital (%)	5,8	7,0	2,1	2,9	4,3
Avkastning på totalt kapital (%)	3,4	4,1	2,3	2,9	2,2

Avkastning på sysselsatt kapital (%)	3,9	5,0	2,7	3,4	2,1
Medelantal anställda	6 781	6 601	6 495	6 365	4 298

Budget 2018 visar på rörelsens intäkter 17 866 mnkr, rörelseresultat 2 419 mnkr och resultat efter finansiella poster 1 723 mnkr.

(mnkr)	2017	2016	2015
Kassaflöde från löpande verksamhet	4 475	4 722	3 143
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-4 643	-4 154	-3 365
<b>Kassaflöde före finansieringsverksamheten</b>	<b>-168</b>	<b>568</b>	<b>-222</b>

## Bolagens verksamhet

### Moderbolaget

Stadshus AB har kommunfullmäktiges uppdrag att, inom ramen för Riktlinjer och Direktiv för stadens bolag, utöva ägarstyrning av stadens bolag, målen i kommunfullmäktiges budget, ägardirektiv och andra styrande inriktningsdokument.

Målet för bolagets verksamhet är att säkerställa att verksamheten i stadens bolag, tillsammans med stadens övriga verksamheter, skapar nytta för staden och dess invånare samt medverkar till utvecklingen av ett hållbart Göteborgssamhälle. Ett viktigt inslag i Stadshus AB:s roll är att genomföra ägardialoger med moderbolagen i underkoncernerna samt övriga bolag som är direkt ägda av Stadshus AB. Ägardialoger har under året genomförts med dessa bolag. Handlingsplanerna från ägardialogerna ligger till grund för det fortsatta arbetet. Andra väsentliga områden för bolaget är ägarstöd och finansiell samordning. Inom Stadshus AB finns även en filial i Bryssel, Gothenburg European Office (GEO), som ansvarar för stadens internationella omvärlds- och intressebevakning med utgångspunkt från EU.

### Energi

Av ägardirektivet framgår att ändamålet med verksamheten i koncernen Göteborg Energi är att staden genom sitt ägande av Göteborg Energi vill kunna integrera och utveckla energiverksamheten i stadsutvecklingen samt medverka i utvecklingen av ett hållbart Göteborgssamhälle. Vidare är också syftet att säkerställa leveranssäker och prisvärd energi för stadens medborgare och företag. Göteborg Energi bedriver energiproduktion och distribution främst av fjärrvärme och el i Göteborgsområdet. I koncernens verksamhet ingår även elhandel, gashandel, fjärrkyla, energitjänster, fiber, gasnät samt förnybar el och biogas.

## Bostäder

Framtidenkoncernen ska vara en strategisk aktör i syfte att stärka Göteborgs roll som regioncentrum och stadens utveckling genom att:

- skapa nya bostäder och öka tempot i bostadsbyggandet
- erbjuda attraktiva boenden för olika typer av bostadskonsumenter
- arbeta för ökad integration och välfärd i bostadsområdena

Framtidenkoncernen är en renodlad bostadskoncern med dotterbolagen Poseidon, Bostadsbolaget, Familjebostäder, Gårdstensbostäder, Framtiden Byggutveckling AB, Egnahemsbolaget och Störningsjouren.

## Lokaler

Higab AB är moderbolag i Higabkoncernen. Inom bolagsgruppen finns tre helägda verksamhetsdrivande dotterbolag. Dessa är Förvaltnings AB GöteborgsLokaler, Göteborgs Stads Parkerings AB samt Älvstranden Utveckling AB med dotterbolag.

Higab AB:s (Higab) uppdrag är att aktivt medverka i utvecklingen av Göteborgs Stad genom att vara ett av stadens strategiska verktyg inom fastighetsområdet. I uppdraget ligger också att bolaget ska tillvarata och vara lyhörd för de värden som präglar göteborgssamhället. Higab äger och förvaltar fastigheter med en uthyrningsbar yta om totalt 603 627 m<sup>2</sup> (605 923). Fastighetsbeståndet består i huvudsak av lokaler.

Förvaltnings AB Göteborgslokaler äger, förvaltar och utvecklar stadsdelstorg, butiks- och kontorslokaler i Göteborg. En del av organisationen är inriktad på fastighetsförvaltning och andra delar med gemensamma frågor för flera bolag inom Göteborgs Stad. Bolaget ska vara en betydande aktör på fastighetsmarknaden genom att värna och aktivt arbeta för att utveckla de kommersiella fastigheterna. Bolaget ska bidra genom att skapa lokala och levande handels- och mötesplatser i bostadsområdenas närhet i syfte att åstadkomma en positiv inverkan på de närboendes livskvalitet. Handelsplatserna ska kännas trygga och ha ett utbud och servicenivå som matchar kundernas behov.

Göteborgs Stads Parkerings AB erbjuder olika parkeringstjänster. Det gäller avgiftsbelagda besöksplatser, uthyrningsbara parkeringsplatser och övervakningstjänster. Bolaget underhåller och bygger parkeringsanläggningar. I takt med stadsutveckling och förändringar i infrastrukturen säkerställer bolaget tillgänglighet till staden för göteborgare och besökare. Bolaget ska bidra till Göteborgs attraktivitet och utveckling genom att skapa hållbara och attraktiva parkeringslösningar.

Älvstranden Utveckling AB med dotterbolag ska främja den långsiktiga stadsutvecklingen kring Göta Älv genom medverkan i förverkligandet av Vision Älvstaden. Bolaget ska vara ledande i arbetet med byggandet av en blandstad samt stödja det strategiska utvecklingsarbetet för en hållbar stadsutveckling genom god samverkan och effektivt samarbete med stadens planerande nämnder och externa intressenter.

## Näringsliv

Business Region Göteborg AB (BRG) är moderbolag i klustret, som i övrigt består av ett antal bolag där BRG har minoritetsägande. Dessa är Lindholmen Science Park AB (LSP), Johanneberg Science Park AB (JSP), Göteborgs Tekniska College AB (GTC), Sahlgrenska Science Park (SSP) samt Almi Företagspartner Väst AB (Almi).

## Kollektivtrafik

Göteborgs Spårvägar AB är moderbolag i Kollektivtrafikklustret. I koncernen ingår, utöver moderbolaget, GS Buss AB och GS Trafikantservice AB. Västra Götalandsregionen (VGR) är huvudman för kollektivtrafiken i Göteborg och därigenom beställare av den kollektivtrafik som utförs av Göteborgs Spårvägar AB. På uppdrag av VGR upphandlar Västtrafik AB tjänster inom kollektivtrafikområdet i regionen.

I moderbolaget Göteborgs Spårvägar AB utförs all spårvagnstrafik i Göteborg och Mölndal och inbegriper även trafikledning, underhåll av spårvagnar och spårvägsbanan. I GS Buss AB utförs linjetrafik med buss som är upphandlad i konkurrens. GS Buss AB bedriver sin verksamhet parallellt med flera andra utförare av busslinjetrafik i Göteborgsområdet. GS Trafikantservice AB utvecklar tjänster och bedriver service inom Göteborgsområdets kollektivtrafik i syfte att underlätta resande, kommunikation och underlätta trivsel och trygghet i kollektivtrafiken.

## Hamn

Göteborgs Hamn AB har till uppgift att skapa förutsättningar för ett starkt, effektivt och hållbart skandinaviskt godsnav. Detta innebär att Göteborgs Hamn AB ansvarar för att förvalta och utveckla hamnens mark, fastigheter och vattenområden så att dessa används på ett optimalt sätt utifrån ett tillväxt- och lönsamhetsperspektiv. Bolaget upplåter, via koncessionsavtal, en del av sin mark och sina anläggningar till externa terminaloperatörer inom Container, Ro/Ro och Bil.

Göteborgs Hamn AB verkar på en internationellt konkurrensutsatt marknad. Den svenska industrin efterfrågar fler destinationer och ökad frekvens för att få lönsamhet i sina svenska investeringar. Hamnens uppgift är att göra de nödvändiga investeringar som krävs för att bibehålla rollen som ett attraktivt godsnav i den internationella konkurrensen.

Göteborgs Hamn omfattar hamnterminaler för ro/ro-, bil-, container-, färje- samt energihamnsverksamhet. Dessutom ansvarar bolaget för anlop av kryssningsfartyg. Ett omfattande tågpendelsystem har byggts upp med dagliga avgångar till och från terminaler i hela Sverige och Norge vilket möjliggör miljökloka direktförbindelser. Av svenska hamnar är Göteborgs hamn det enskilda godsnav som hanterar den klart största andelen av svensk utrikeshandel och utpekat som riksintresse.

Göteborgs Hamn AB:s intäkter består i huvudsak av följande intäktsslag;

- *Koncessionsavgifter* från affärsområden container, roro/bil och färja, 70 procent fast koncession och 30 procent rörlig koncession. Den rörliga delen tas ut utifrån hanterad volym
- *Fartygshamnsavgifter* enligt Hamntaxa som debiteras per fartygsanslöp. Hamntaxan revideras årligen
- *Varuhamnsavgifter* från de segment som inte omfattas av koncessionsavtal (Energi och Kryssning). Varuhamnsavgiften debiteras utifrån hur mycket gods som fartyget lastar/lossar (ton olja/passagerare)
- *Arrenden* från de segment som inte omfattas av koncessionsavtal (framförallt uppställningsytor och tomträtter)
- *Hyror* från externt uthyrda lokaler
- *Övrigt* omfattar intäkter från diverse finansierings- och samarbetsavtal med kunder.

## Turism, Kultur och Evenemang

Göteborg & Co AB är moderbolag i klustret Turism, Kultur och Evenemang. Övriga bolag inom koncernen är Liseberg AB med dotterbolag, Got Event AB samt Göteborgs Stadsteater AB.

Göteborg & Co leder och samordnar arbetet inom koncernen på övergripande nivå och medverkar till att stärka och utveckla besöksnäringen inom Göteborgs Stad och Göteborgsregionen samt bidra till besöksnäringens utveckling inom Västra Götalandsregionen. Bolaget har en strategisk roll ifråga om nationell och internationell marknadsföring av Göteborg som destination för turism, möten och evenemang.

Liseberg AB är moderbolag i Lisebergskoncernen. Bolaget bedriver verksamhet inom Lisebergs parkområde omfattande bland annat attraktioner, restauranger, spel, shopping, underhållning och boende.

Got Event är Göteborgs Stads evenemangs- och arenabolag och har till uppgift att verka för Göteborg som ledande evenemangsstad. Bolaget ansvarar för att driva arenor som Ullevi, Scandinavium, Valhallabadet, Valhalla Sporthallar, Wallenstamshallen, Valhalla IP, Frölundaborg, Gamla Ullevi och Bravida Arena.

Göteborgs Stadsteater AB ska genom sina uppsättningar engagera, skapa debatt, roa och mana till eftertanke och därigenom utgöra en livskraftig nerv i Göteborgs kulturliv.

#### Interna bolag

Gruppen Interna bolag består av ett antal verksamheter som är 100 procent ägda av Göteborgs Stadshus AB och där alla har en i huvudsak specialist- och stödjande funktion för hela Göteborgs Stad.

Dessa bolag är:

- Försäkrings AB Göta Lejon (Göta Lejon), stadens interna försäkringsbolag, med fokus på tillgångar och verksamheter
- Göteborgs Stads Leasing AB (GSL), levererar miljöriktiga fordon och transportlösningar för Göteborgs Stad samt hanterar operationella/finansiella lösningar/leasing för stadens förvaltningar och bolag

#### Regionala bolag

Renovakoncernens uppdrag är att tillsammans med ägarkommunerna ta ett långsiktigt ansvar för avfall och återvinning i ägarregionen. Ett väl fungerande miljöriktigt system för transporter och behandling av avfall bidrar till en hållbar tillväxt i regionen och till reduktion av växthusgaser. Renovakoncernen har ett ansvar för att långsiktigt arbeta för att minska de totala avfallsmängderna i regionen. Renova AB ägs av kommunerna Ale, Göteborg, Härryda, Kungälv, Lerum, Mölndal, Partille, Stenungsund, Tjörn och Öckerö. Göteborgs kommun genom Göteborgs Stadshus AB är majoritetsägare. Dotterbolaget Renova Miljö AB ägs till 100 procent av Renova AB.

Gryaab AB ägs av kommunerna Ale, Göteborg, Härryda, Kungälv, Lerum, Mölndal och Partille. Majoritetsägare är Göteborgs kommun genom Göteborgs Stadshus AB. Gryaab's huvuduppgift är att samla in och rena avloppsvatten från ägarkommunerna för ett renare hav och en bättre miljö.

Grefabs (Göteborgsregionens Fritidshamnar AB) uppdrag är att tillgodose behovet av fritidsbåtsplatser och därtill hörande service för boende i ägarkommunerna. Dessutom ska bolaget medverka till att skapa förutsättningar för ett upplevelserikt båtliv, att bidra till att stärka regionens attraktionskraft samt bidra till god miljöutveckling inom hamnverksamheten. Grefab ägs av kommunerna Ale, Mölndals, Partille samt Göteborg genom Göteborgs Stadshus AB som är majoritetsägare.

## Boplats Göteborg AB

Bolaget ska enligt bolagsordningen informera om bostadsmarknaden och fungera som en marknadsplats för bostäder och bedriva därmed förenlig verksamhet. Fullmäktige har beslutat om ändrad inriktning och omfattning av bolagets verksamhet, vilket bland annat innebär ett nytt uppdrag och ändrad ägar- och finansieringsstruktur. Under hösten 2018 väntas fullmäktige besluta om nytt ägardirektiv, ny bolagsordning, organisatorisk placering av bolaget samt nivå på köavgift. Stadshus AB kommer under hösten att förvärva samtliga aktier i bolaget och därmed bli ensam ägare av bolaget.