



## **Informationsärende – Bolagets placering i Göteborgs Stadshus AB**

### **Sammanfattning**

På styrelsesammanträdet 2019-02-08 beslutade styrelsen att ge Vd i uppdrag att fortsätta diskussionen med Göteborgs Stadshus AB och Stadsledningskontoret om möjligheten till en annan placering av Älvstranden Utveckling i Stadshuskoncernen samt löpande rapportera ärendet i styrelsen.

På styrelsesammanträdet ger Vd en aktuell statusrapport kring bolagets placering i Göteborgs Stadshus AB.

### **Beskrivning**

Göteborgs Stadshus AB har bedrivit sin verksamhet sedan 2014. Under perioden har det blivit tydligt att Älvstranden Utvecklings placering i Lokalkoncernen, med Higab som moderbolag, inte är lämplig.

Higab föreslog vid ett extra styrelsesammanträde 2019-01-21 bland annat, att Stadshus gör en utredning över var Älvstranden Utveckling bäst placeras i koncernen. Sammanträdet föregicks av ett presidiesammanträde mellan oss och Higabs presidier. Ärendet bordlades vid Higabs extra styrelsesammanträde.

Som underlag för Higabs beslutsärende den 21 januari anges resultatet från ”Utredning om flytt av Älvstrandens fastighetsförvaltning till Higab” som visade att respektive förvaltningsverksamhet har stora skillnader i hur respektive bolag bedriver fastighetsförvaltningen.

Dessutom har Vd lämnat underlag till Higab om varför en ny placering av Älvstranden Utveckling i Stadshuskoncernen borde utredas:

- Stora strategiska möjligheter och stora risker för staden kräver ägarstyrning utan mellanled.
- Olika och oförenliga affärsmodeller.
- Olika affärslogik.
- Närmaste samarbetet är med stadens tekniska förvaltningar.

### **Ekonomiska konsekvenser**

En placering av bolaget närmare ägaren bidrar till att hantera och minimera de ekonomiska riskerna.



## Bakgrund

Göteborgs Stadshus AB har bedrivit sin verksamhet sedan 2014. Det har det blivit tydligt att Älvstranden Utvecklings placering i Lokalkoncernen, med Higab som moderbolag, är olämplig. Vid efterforskningar om orsak till denna placering är svaret att det var tidspress och bolagets placering enbart var av administrativ karaktär ”på pappret” som kom till för att kunna skatteoptimera i Stadshus redan 2014. Ingen utredning eller analys har gjorts över var vår verksamhet bäst placeras i Stadshuskoncernen.

Higab har av Stadshus styrelse fått en handlingsplan utifrån 2018 års ägardialog. I uppdraget ingår bland annat att utreda och beskriva hur moderbolagsrollen bör organiseras så att bolaget ska kunna svara upp mot ägarens krav på en aktiv ägarstyrning av Lokalkoncernen. Enligt ägardirektivet ska Higab identifiera möjligheter till samordning och effektivisering av olika slag inom koncernen samt ta initiativ till förändringar av dotterbolagens uppdrag och organisation.

Higabs styrelse har även givit sin Vd i uppdrag att genomföra en förstudie kring förutsättningar och konsekvenser av en överflyttning av Älvstrandens fastighetsförvaltning till Higab samt samordning av HR- och ekonomifunktionerna.

## Underlag för Higab

Mot rådande bakgrund föreslog Higab, vid ett extra styrelsesammanträde 21 januari, bland annat att Stadshus gör en utredning för att klarlägga var Älvstranden Utveckling bäst passar in i Stadshuskoncernen. Ärendet bordlades av Higabs styrelse.

Som underlag för den del av ärendet som berör Älvstranden Utveckling har Higab använt följande:

- Sammanställning utifrån 2018 års ägardialoger över risker och utmaningar för dotterbolagen.
- Underlag från Älvstranden Utvecklings Vd.
- Förstudie om flytt av Älvstranden Utvecklings fastighetsförvaltning till Higab.
- Underlag utifrån andra utredningar som genomförts, till exempel samordning HR- och ekonomifunktionerna i Lokalkoncernen.

Nedan återges dels Higabs sammanfattning av ”Förstudie gällande flytt av Älvstrandens fastighetsförvaltning till Higab”, dels det underlag som Älvstranden Utvecklings Vd lämnat till Higab till varför en ny placering i Stadshuskoncernen borde utredas.



## Higab: Förstudie gällande flytt av Älvstrandens fastighetsförvaltning till Higab

Under hösten genomfördes en förstudie för att utreda förutsättningar och konsekvenser av en överflyttning av Älvstrandens fastighetsförvaltning till Higab samt bedöma om detta skulle leda till ökad effektivitet.

Studien baseras på intervjuer med ett 20-tal utvalda personer i såväl GöteborgsLokaler, Higab, Stadshus samt externa intressenter

### **Sammanfattning av intervjuresultatet**

Förvaltningsavdelningen utgör en mindre del av Älvstrandens organisation. I samband med att nuvarande Stadshuskoncern bildades fick Lokalkoncernen ett uppdrag som bestod i att renodla och effektivisera sitt fastighetsbestånd. Älvstranden fick samtidigt i uppdrag att ta fram en avvecklingsplan för det totala fastighetsinnehavet. Arbetet genomfördes under 2014/2015 och kommunstyrelsen tog i juni 2016 beslut om rapporten som inkluderade en avvecklingsplan för Älvstrandens totala fastighetsinnehav. Den övergripande utmaningen för Älvstranden är att hantera stora stadsutvecklingsprojekt och här visar intervjuerna på vikten av att förvaltningen arbetar nära de enheter i bolaget som arbetar med stadsutvecklingen.

### **Slutsatser**

Bilden som förmedlas om respektive förvaltningsverksamhet pekar på stora skillnader i hur fastighetsförvaltningen bedrivs i respektive bolag. Higabs förvaltning utmärks av att vara långsiktig, storskalig, traditionell och med förmåga att hantera ett varierande bestånd. Älvstrandens förvaltning, är mindre och geografiskt koncentrerad till det aktuella området. De är präglade av att vara ett viktigt verktyg i förverkligandet av bolagets stadsutvecklingsuppdrag och har ett 5 - 10 års perspektiv. En flytt skulle riskera att förlora närheten till stadsutvecklingen som visat sig vara ett framgångsrikt koncept.

Underlag som Älvstrandens VD lämnat till Higab till varför en ny placering i Stadshuskoncernen borde utredas

### **Stora strategiska möjligheter och stora risker för staden kräver ägarstyrning utan mellanled**

Älvstranden Utveckling bedriver verksamhet som har stora effekter på stadens och regionens utveckling och därmed är av stor strategisk vikt för Göteborgs Stad.

Med dagens placering i Lokalkoncernen hamnar dessa stora möjligheter och risker för långt ifrån ägaren. Idag synliggörs inte dessa risker och möjligheter på ett korrekt sätt för ägaren. En för staden effektiv styrning av Älvstranden Utveckling behöver bedrivas utan mellanled. Dagens placering medför att komplex information från olika stadsutvecklingsprojekt ska förmedlas av en part som inte är tillräckligt väl insatt i ärendet. Ägarstyrningen blir inte optimal och risk finns att staden hamnar snett i stora framtidsfrågor. Älvstrandens politiska styrning behöver ha en naturlig direktkontakt med Stadshus politiker.



### **Olika och oförenliga affärsmodeller**

Älvstranden Utveckling äger förvisso fastigheter och bedriver uthyrningsverksamhet men bolagets kärnverksamhet är Hållbar Stadsutveckling där förvaltningsverksamheten är ett av de medel som bolaget förfogar över för att nå sina mål. Verksamheten bedrivs genom att organisationens kompetens inom hållbar stadsutveckling nyttjar och skapar affärsmöjligheter för en i huvudsak privat marknad genom verktyg som fastighetstransaktioner, Fastighetsutveckling och fastighetsförvaltning i syfte att leverera stad enligt Vision Älvstaden.

### **Kortfattad beskrivning av Älvstranden Utvecklings affärsmodell**

*Älvstranden Utveckling äger industrimark och fastigheter på båda sidor Göta Älv i centrala Göteborg. Dessa områden ska omvandlas till en inkluderande, grön och dynamisk stad i enlighet med vision Älvstaden. Bolagets kärnverksamhet är hållbar stadsutveckling där ekologiska, sociala och ekonomiska mål ska nås med de verktyg som organisationen förfogar över.*

*Befintlig fastighetsförvaltning och försäljning av fastigheter och byggrätter finansierar hållbar stadsutveckling i bolagets delområden. Genom modellen omvandlas bolagets tillgångar till värde för samhället i takt med att den nya staden växer fram.*

Nuvarande ägardirektiv innebär tillsammans med affärsmodellen att bolaget kan betraktas utifrån begreppet projektbolag. Över tid finns en tydlig uppgift att utföra som medför att en avvecklingsplan effektueras i takt med att stadsutvecklingen i Älvstaden växer fram. Bolagets styrning handlar därmed om att balansera ekonomin så att nyttjandet av bolagets tillgångar maximeras i relation till Älvstadens utveckling över tid.

### **Olika affärslogik Higab och Älvstranden Utveckling**

Under tiden som bolaget har sorterat under Lokalkoncernen upplever Älvstranden Utveckling att det har saknats insikt i bolagets kärnverksamhet och affärslogik. Det är tydligt att verksamheterna traditionell fastighetsförvaltning och stadsutveckling är mycket olika i sin natur, även om båda verksamheterna har fastigheter som bas.

Lokalkoncernen har haft fokus på uppföljning och nyckeltal med utgångspunkt i traditionell ekonomistyrning för fastighetsförvaltning: Kassaflöde/driftnetto/avkastning där man mäter på intjänade "kronor och ören". För Älvstranden Utveckling blir detta fokus missriktat. Bolaget arbetar med hållbar stadsutveckling av stora stadsdelar där strategisk stadsplanering, stora och komplexa exploateringsfrågor och förhandling/samverkan med byggherrar i konsortier utgör basen i verksamheten. Här är målsättningen att inom ramen för en ekonomi i balans uppnå volymer och kvaliteter i hållbara stadsdelar utifrån den styrande visionen.

Älvstranden Utvecklings ägardirektiv stipulerar att bolaget ska kunna ta risker, vilket hänger ihop med bolagets karaktär av utvecklingsbolag. I takt med att byggrätter säljs ut och bolaget gör åtaganden i form av att bekosta utbyggnad av allmän plats mm kommer bolagets riskpaket att öka. Bolagets ekonomiska avsättningar i samband med fastighets-transaktioner är bland de största ekonomiska riskerna ett bolag kan ha. Inom en snar



framtid kommer Älvstranden Utveckling att ha åtaganden som uppgår till enorma avsättningar (över 1 miljard) i böckerna. Bolagets styrning behöver fokusera på att hantera och minimera dessa risker. Stadens förståelse och kunskap för dessa frågor ligger i dess tekniska förvaltningar, snarare än i Lokalkoncernen.

### **Älvstranden Utvecklings närmaste samarbete är med stadens tekniska förvaltningar**

Lokalkoncernen har ingen möjlighet att påverka förutsättningarna för bolagets verksamhet, mer än på ett ekonomiskt plan. Älvstranden Utvecklings kärnverksamhet hänger istället mycket tätt ihop med, och är beroende av, stadens tekniska förvaltningar. Bolagets risker och möjligheter speglas i stadens förmåga att hålla ihop stadsutvecklingen.

Samtidigt som Älvstranden Utveckling utvecklar gemensam projektstyrning och kalibrerar våra stadsutvecklingsprocesser med SLK och de tekniska förvaltningarna ska bolaget samverka tätt inom Lokalklustret. Det senare tillför ingen nytta till bolagets verksamhet utan slukar snarare mycket resurser som går åt till arbete runt uppföljning och till att omformulera ekonomisk information till att passa in i Lokalkoncernens uppföljning, som inte är en relevant modell för Älvstranden Utveckling.

### **Olika perspektiv**

#### **Barnperspektivet**

Vi bedömer att ärendet inte har några konsekvenser för Barnperspektivet.

#### **Jämställdhetsperspektivet**

Vi bedömer att ärendet inte har några konsekvenser för Jämställdhetsperspektivet.

#### **Mångfaldsperspektivet**

Vi bedömer att ärendet inte har några konsekvenser för Mångfaldsperspektivet.

#### **Miljöperspektivet**

Vi bedömer att ärendet inte har några konsekvenser för Miljöperspektivet.

#### **Omvärldsperspektivet**

Intresset för en eventuell utredning/process för ny placering kommer sannolikt att uppmärksammas av både medier och stadsutvecklingsbranschen.

### **Föredragande**

Lena Andersson, Vd, föredrar ärendet.