

Styrelsen 2019-08-22

Diarienummer: 0270/19
Handläggare: Anders Söderberg
Tel: 031-368 40 14
E-post: anders.soderberg@goteborg.com

Yttrande avseende förslag TKE-klustrets struktur och moderbolagets roll

Förslag till beslut i styrelsen för Göteborg & Co AB

Styrelsen föreslås besluta

- 1) Förorda alternativ A – att arbeta vidare med befintlig struktur/kluster.
- 2) Godkänna föreliggande yttrande samt att översända det till Göteborgs Stadshus AB.

Sammanfattning

Med bakgrund av FEI EM i Ridsport har Göteborg Stadshus AB (Stadshus) utrett hur arbetssättet inom klustret Turism, Kultur och Evenemang kan förbättras och i förlängningen av det uppdraget har Stadshus under våren 2019 haft uppdraget ”att genomlysna TKE-klustrets struktur för att nå en långsiktig effekt”.

Rapporten lyfter två huvudalternativ för framtida struktur

- A – att arbeta vidare med befintlig struktur/kluster.
- B – fokusera TKE-klustret på destinations- och evenemangsrollerna (flytta ut Liseberg och eventuellt Stadsteatern)

Utredningen lämnas på remiss till klustrets bolag som ombuds

- Rekommendera ett av de två föreslagna alternativen till struktur
- Kommentera förslagen

Styrelsen har under 2:a kvartalet löpande informerats om ärendet och har arbetat fram det ställningstagande och konkretiserat de argument som redovisas i yttrandet.

Styrelsen för Göteborg & Co förordar alternativ A – att arbeta vidare med befintlig struktur/kluster. Styrelsens bedömning är att i nuläget är det den bästa lösningen och styrelsen kommer oavsett beslut arbeta för en fortsatt god samverkan med berörda bolag.

Sammanfattningsvis kommenterar styrelsen förslaget enligt nedan

Göteborgs Stadsprogram för besöksnäringens utveckling till 2030 är ambitiöst och kräver kraftsamling. Att behålla klustret intakt underlättar samordning och koordinering av de aktiviteter där gemensamma insatser krävs både inom klustret och tillsammans med övriga stadens intressenter.

Moderbolagsrollen innefattar inte att överträffa dotterbolagens specialistkompetens inom sina verksamhetsområden utan snarare att förverkliga ägarens ambition med klustret såsom det uttryckts i ägardirektiv och andra styrdokument.

Samtliga bolag i klustret har utifrån sina ägardirektiv i uppdrag att bidra till en ökad turism och/eller attraktivitet vilket bildar ett politikområde som bäst hålls samman av ett (1) moderbolag.

Ur ett externt perspektiv kan det komma att uppfattas som uppseendeväckande att de bolagen som verkar inom samma politikområde inte hålls samman i ett gemensamt kluster.

Styrelsen noterar utan värdering Stadsrevisionens granskning och rekommendation gällande ägarstyrning. Styrelsen har, utifrån ett fåtal principer, en tydlig ambition att bära den ägarroll som Stadsrevisionen efterlyser i sin granskning och att göra det i nära samverkan med dotterbolagens styrelser

Klustret första tre år har utvecklats i en kringliggande ny besluts- och ägarstruktur som också sökt sina former. En fortsatt utveckling kräver fortsatt utbildning av styrelser och tjänstepersoner. Bolagen i klustret har till stora delar nya styrelser och presidier. Det finns goda möjligheter att skapa förutsättningar för ett omtag inom befintlig struktur.

Med bakgrund av de osäkerheter och förändringar som förestår i samtliga bolag, är det styrelsens bedömning att klustret i nuläget ska kvarstå oförändrat men att en ny bedömning kan behöva göras då läget klarnat.

Om Stadshuset beslutar att klustret ska förändras på så sätt att Liseberg lyfts ur koncernen föreslår Göteborg & Co att även Stadsteatern läggs direkt under Stadshuset, att Lisebergs och eventuellt också Stadsteatern i sina ägardirektiv ges i uppdrag att inför beslut i strategiska destinationsutvecklingsfrågor samverka med Göteborg & Co och att Göteborg & Co ska ges tillfälle att yttra sig samt att modellen för management fee ses över för kvarvarande bolag som har att finansiera moderbolagets uppgifter

Ekonomiska konsekvenser

Ärendet bedöms inte få några större ekonomiska konsekvenser ur ett helhetsperspektiv givet att Stadshuset i händelse av att alternativ B förordas också aktivt tar ställning till utformningen av modellen för management fee. Vid oförändrad modell kommer de ekonomiska förutsättningarna för de bolag som kvarstår i klustret försämrats.

Olika Perspektiv

Barnperspektivet, Jämställdhetsperspektivet, Mångfaldsperspektivet, Miljöperspektivet och Omvärldsperspektivet

Stadshus utgångspunkt för genomlysningen är att säkerställa god måluppfyllelse för respektive verksamhet och gemensamt för klustret så att perspektiven i relevanta delar omhändertas utifrån kommunfullmäktiges budget och inriktningar samt från bolagens ägardirektiv.

Bakgrund

Under augusti 2017 genomfördes FEI EM i Ridsport. Evenemanget var sportsligt och publikmässigt en succé men evenemanget slutade med ett betydande ekonomiskt underskott. I december 2016 beslöt Göteborg & Co styrelse att genomföra en genomlysning efter evenemangets slut men eftersom bolaget medverkat under hela processen valde styrelsen i augusti 2017 att tillfråga Göteborgs Stadshus AB (Stadshus) om att genomföra utredningen.

På Göteborgs & Co ägardialog med Stadshus i oktober 2017 beslutade Stadshus att ge sin VD i uppdrag att göra en genomlysning av evenemanget. Genomlysningen, som rapporterades under våren 2018, resulterade i en handlingsplan där Stadshus VD bland annat fick uppdraget att

- "...utifrån ett övergripande perspektiv, återkomma med förslag på åtgärder för hur arbetssättet inom TKE-klustret "ska kunna förbättras. Detta utifrån de slutsatser som framkommer i genomlysningen" samt,
- "återkomma med förslag på hur Stadshus AB:s styrande och stödjande roll i förhållande till TKE-klustret kan förbättras. Detta utifrån de slutsatser som framkommer i genomlysningen"

Uppdraget avrapporterades i december 2017 och resulterade i att Stadshus fattade beslut att ge sin vd uppdraget:

- Utifrån Göteborgs Stadshus AB:s analys rörande hur arbetssättet inom TKE-klustret ska kunna förbättras, vilket framgår under styrelsehandlingens rubrik "Förslag på åtgärder för hur arbetssättet inom TKE-klustrets ska kunna förbättras, ges VD i uppdrag att samordna dessa med befintligt uppdrag i handlingsplanen från ägardialog med Göteborg & Co 2018, samt att genomlysna TKE-klustrets struktur för att nå en långsiktig effekt".

Under våren 2019 har Stadshus tillsammans med tjänstemän och politiker i klustrets bolag berett frågeställningarna. Resultatet av arbetet är sammanställt i ett beslutsunderlag till Stadshus AB styrelse, bilaga x med föregående rapporter som underbilagor. Rapporten lyfter två huvudalternativ för framtida struktur

- A – att arbeta vidare med befintlig struktur/kluster.
- B – fokusera TKE-klustret på destinations- och evenemangsrollerna (flytta ut Liseberg och eventuellt Stadsteatern)

Med bakgrund av rapporten fattade Stadshus följande beslut "Göteborgs Stadshus AB remitterar underlag enligt beslutsunderlagsbilaga 1 för yttrande och med svar senast 9 september till Göteborg & Co AB, Got Event AB, Liseberg AB och Göteborgs Stadsteater AB gällande uppdraget att genomlysna TKE-klustrets struktur för att nå en långsiktig effekt samt att förtydliga Göteborg & Co AB:s uppdrag som moderbolag".

Ärendet

Bolagets beredningsprocess

Bolagsansvarig på Stadshus AB har varit projektledare för uppdraget och tf VD Göteborg & Co har deltagit i tre arbetsmöten. Styrgruppen bestående av klustrets VD:ar och Stadshus VD har träffats vid tre tillfällen under våren. Stadshus bolagsansvarig har informerat styrelsen om ärendet i samband med styrelsens introduktionsutbildning i slutet av april och vid strategidag i början på maj. Vidare har bolagsansvarig deltagit under ett klustergemensamt presidiummöte i slutet av maj där frågan gavs stort utrymme för diskussion. Efter det att Stadshus aviserade att klustrets styrelser skulle ges möjlighet att yttra sig över föreslagna alternativ har presidiet och styrelsen arbetat fram det ställningstagande och konkretiserat de argument som redovisas i föreliggande yttrande.

Ställningstagande

Styrelsen för Göteborg & Co förordar alternativ A – att arbeta vidare med befintlig struktur/kluster.

Styrelsens bedömning är att i nuläget är det den bästa lösningen och styrelsen kommer oavsett beslut arbeta för en fortsatt god samverkan med berörda bolag.

Kommentarer

Styrelsen för Göteborg & Co lämnar sitt ställningstagande med följande kommentarer:

Stadens mål och bolagens roller

I januari 2018 beslutade kommunfullmäktige anta Göteborgs Stads program för besöksnäringens utveckling fram till 2030. Programmet är ambitiöst och kräver att stadens resurser kraftsamlas. Inom klustret Turism, Kultur och Evenemang finns samlat de resurser som kan driva arbetet med att förverkliga mål och ambitioner. Programmets mål och strategier har tydliga beröringspunkter med klustrets bolag. De vänder sig även till övriga styrelser och nämnder. Att behålla klustret intakt underlättar samordning och koordinering av de aktiviteter där gemensamma insatser krävs både inom klustret och tillsammans med övriga stadens intressenter.

Göteborg & Co är samverkansplattform och kontaktpunkt gentemot externa parter som har beröring med flera bolag inom klustret, men har inte ambition att överpröva eller detaljstyra dotterbolagens operativa verksamhet inom ramen för ägardirektiven. Moderbolagsrollen innefattar inte att överträffa dotterbolagens specialistkompetens inom sina

verksamhetsområden utan snarare att förverkliga ägarens ambition med klustret såsom det uttrycks i ägardirektiv och andra styrdokument.

Bolagen i klustret är olika utifrån verksamhet, storlek och affärsmodeller. Samtidigt har samtliga bolag i klustret utifrån sina ägardirektiv i uppdrag att bidra till en ökad turism och/eller attraktivitet för såväl besökare som för de som står i valet att studera eller etablera sig i Göteborgsregionen. På så sätt bildar bolagen ett gemensamt politikområde som ur ett ägarperspektiv är rimligt att hålla samman. I det fall alternativ B föredras kommer två moderbolag ha en styrande roll mot samma politikområde vilket riskerar att en helhetssyn går förlorad.

Ur ett externt perspektiv kan det komma att uppfattas som uppseendeväckande att de bolagen som verkar inom samma politikområde inte hålls samman i ett gemensamt kluster.

Ägardirektiv & Ägarstyrning

Stadsrevisionen granskade 2018 ägarstyrningen i klustret och gjorde följande sammanfattande bedömning med efterföljande rekommendation

Lekmannarevisorerna bedömer att styrelsen inte lever upp till fullmäktiges riktlinjer och direktiv eller det egna ägardirektivet i sin roll som moderbolag. Lekmannarevisorerna lämnar därför följande rekommendationer till styrelsen:

Lekmannarevisorerna rekommenderar styrelsen att ta initiativ till att revidera ägardirektiven för dotterbolagen i enlighet med den bolagsstruktur som de ingår i. Moderbolagets ägardirektiv bör tydligt avspeglas i respektive dotterbolags ägardirektiv och i lämpliga delar också implementeras i dessa.

Lekmannarevisorerna rekommenderar styrelsen att genom dotterbolagens ägardirektiv ställa krav på dotterbolagen att för egen del fastställa lämpliga finansiella nyckeltal.

Styrelsen (avgående) beskrev i sitt svar till Stadsrevisionen sammanfattningsvis att ett arbete med att etablera en tillämpning av ägardirektivet påbörjats men att man bland annat på grund av denna pågående utredning valt att avvakta i processen.

Styrelsen gör ingen värdering av vad som varit utan ser framåt att det är möjligt att skapa en ägarstyrning utifrån följande principer

- Ägarstyrningen byggs på tydliga förhållningsätt som skapar förutsägbarhet.
- Existerande ägardirektiv för moderbolaget används som grund för styrning och ledning med hänsyn tagen till de slutsatser som utredningen dragit vad gäller möjligheten att finna synergier mellan verksamheterna.
- Att klustrets bolag har olika verksamheter, affärsmodeller och storlek beaktas i en bolagsanpassad tillämpning av ägarstyrningen.
- Dotterbolagens ägardirektiv utformas i första hand som anvisande (vad) styrverktyg på övergripande nivå med respekt för varje bolags förutsättningar.

- Moderbolagets ägarstyrning ska utövas på övergripande nivå men korrigerande åtgärder i förhållande till ägardirektiv samt till Göteborgs Stads övriga styrande och anvisande dokument kan förekomma på såväl övergripande som operativ nivå.

Styrelsen har en tydlig ambition att bära den ägarroll som Stadsrevisionen efterlyser i sin granskning och att göra det i nära samverkan med dotterbolagens styrelser.

Organisation & Verksamhet

Erfarenheten från andra kluster visar att det tar tid innan nya strukturer etableras. Det är inte enbart klustrets struktur som var ny 2015. Stadshus roll var ny och har ännu inte fullt ut fått genomslag. Politiker och tjänstepersoner både i bolagen på olika nivåer och centralt har behövt tid att anpassa sina arbetssätt till en ny besluts- och ägarstruktur så att beslutad linjestruktur etableras. Stadshus styrelse och tjänstepersoner har en viktig roll i att utbilda styrelser samt tillsammans med styrelser och ledningar i bolagen tillämpa beslutad modell.

Bolagen i klustret har till stora delar nya styrelser och presidier. Även om utredningsuppdraget var känt vid tillsättandet av nya styrelser är det rimligt att ge dem möjlighet att över en tid verka i de strukturer som förutsatts innan en ändring sker. Med en ny besättning finns goda möjligheter att tillsammans skapa förutsättningar för ett omtag inom befintlig struktur.

Styrelsen ser positivt på utredningens förslag om en tydligare uppdelning inom Göteborg & Co mellan destinationsutvecklingsuppdraget och uppdraget att driva kluster- och ägarfrågor.

I föreliggande förslag poängteras att ett sammanhållet kluster kommer att kräva förstärkningar för att lyckas leverera på uppdraget som moderbolag. Styrelsen gör bedömningen att om de resurser som tilldelats i högre grad ges förutsättningar att genomföra uppdraget är det inte givet att organisationen för ägaruppdraget behöver förstärkas.

Förändringsskeden i klustret

Klustret Turism, Kultur och Evenemang står utifrån flera perspektiv inför förändringar och/eller osäkra förutsättningar.

- Got Events framtida roll är osäker med anledning av att liggande direktiv för arenautredningen har som en huvudlinje att de båda nya arenorna ska opereras av en kommersiell extern arenaoperatör.
- Det pågår en utredning som bland annat berör hemvist och finansiering av kulturinstitutioner, som Stadsteatern, vilka samfinansieras med Västra Götalandsregionen.
- Förvaltningsdomstolen har ännu inte avgjort frågan om Konkurrensverkets beslut rörande stadens finansiering av Göteborg & Co. I händelse av ett gillande av Konkurrensverkets beslut förändras förutsättningarna för Göteborg & Co.
- Liseberg investering i Jubileumsprojektet kommer innebära en stor förändring för bolaget när anläggningen 2022/2023 enligt plan är färdigställd.

Styrelsen gör bedömningen att klustret, med bakgrund av de osäkerheter och förändringar som föreligger, i nuläget ska kvarstå oförändrat men att en ny bedömning kan behöva göras då läget klarnat.

Att beakta vid ett val av alternativ B – fokusera TKE-klustret på destinations- och evenemangsrollerna (flytta ut Liseberg och eventuellt Stadsteatern)

Göteborg & Co förordar att nuvarande organisation kvarstår. Om Stadshus beslutar att klustret ska förändras på så sätt att Liseberg lyfts ur koncernen föreslår Göteborg & Co att även Stadsteatern läggs direkt under Stadshus i avvaktan på förhandling med Västra Götalandsregionen. Detta alternativ bedöms sämre än en oförändrad organisation men bättre än att enbart Liseberg lyfts ur koncernstrukturen.

Om organisationen förändras behöver det tydliggöras i Lisebergs och eventuellt också Stadsteaterns ägardirektiv att bolagen inför beslut i strategiska destinationsutvecklingsfrågor ska samverka med Göteborg & Co och att Göteborg & Co ska ges tillfälle att yttra sig. Vidare behöver Stadshus också aktivt ta ställning till formen för management fee. Vid oförändrad modell kommer de ekonomiska förutsättningarna för de bolag som kvarstår i klustret försämrats.

Bilagor

Bilaga x Remissunderlag avseende TKE-klustrets struktur och moderbolagets roll

Expedieras

Göteborgs Stadshus AB