



**Beslutsunderlag K**  
Styrelsen 2019-02-18  
Diarienummer 0041/18

Handläggare: Andreja Sarcevic, bolagsansvarig  
Telefon: 031- 368 54 61  
E-post: andreja.sarcevic@gshab.goteborg.se

## Higab AB:s återrapportering av uppdrag ur handlingsplan 2018 – Samordning och effektivisering inom Lokalkoncernen

### Förslag till beslut

I styrelsen för Göteborgs Stadshus AB:

1. Styrelsen antecknar rapporten från Higab AB.
2. Styrelsen ger vd i uppdrag att, i samverkan med berörda bolag, genomlysna lokalkoncernens struktur samt återkomma till styrelsen med förslag på hur lokalkoncernen lämpligen kan organiseras.

### Sammanfattning

Frågan om ägarstyrning, samordning och synergier inom lokalkoncernen har varit föremål för dialog mellan styrelserna i Göteborgs Stadshus AB [nedan Stadshus] och Higab AB [nedan Higab] sedan Stadshuskoncernens bildande. Som ett resultat av 2018 års ägardialog mellan styrelserna gavs Higab i uppdrag att utreda möjligheter till samordning och effektivisering inom lokalkoncernen samt beskriva hur bolaget avser att implementera sitt nya ägardirektiv. Sammanfattningsvis konstaterar Higab att en fusion mellan Higab och dotterbolaget Förvaltnings AB GöteborgsLokaler [nedan GöteborgsLokaler] har stora fördelar när det gäller effektivisering och hantering av risker samt att det ger ekonomiska samordningsvinster och stärker möjligheterna till ökad leveransförmåga. Higab föreslår därför en fusion mellan dessa två bolag och överlämnar frågan till Stadshus för vidare hantering. Utifrån Stadshus roll som koncernmoder måste en fusion mellan Higab och GöteborgsLokaler analyseras utifrån ett koncernövergripande perspektiv. Innan Stadshus kan ta ställning till Higabs förslag behöver Higabs utredning kompletteras med en genomlysning av hela lokalkoncernens struktur.

### Ekonomiska konsekvenser

Enligt Higabs utredning bedöms en fusion mellan Higab och GöteborgsLokaler ge bäst förutsättningar för att skapa finansiella synergier. Utredningen preciserar inte synergier i nominella termer utan pekar istället på ett antal områden som bedöms ge minskade kostnader:

- Minskade kostnader för tillfälligt inhyrd personal vid arbetstoppar då en större bas ger ökade möjligheter till fördelning och samordning.
- Minskade konsultkostnader genom att bolaget får en djupare och bredare kompetens inom både stöd- och kärnområden.

- Genom att det blir ett bolag/juridisk person ges större möjlighet till gemensamma IT-stöd med minskade kostnader för licenser, installationer, uppgraderingar och support som följd.
- Minskade kostnader för ledningsfunktioner.
- Minskade kostnader för kontorsytor.
- Gemensamma upphandlingar sparar tid och ger chans till bättre och billigare avtal.

I föreliggande handling föreslås styrelsen ge vd i uppdrag att genomlysna hela lokalkoncernens struktur. Finansiering av de fortsatta insatserna kring genomlysningen sker inom respektive organisations befintliga budget, i de fall egna medarbetare eller resurser deltar. Kostnaderna för externa resurser, samt övriga utlägg kopplat till projektet, finansieras inom Stadshus ordinarie budget.

### **Barnperspektivet**

Stadshus bedömer att ärendet, i detta skede, inte får några effekter inom barnperspektivet.

### **Mångfaldsperspektivet**

Stadshus bedömer att ärendet, i detta skede, inte får några effekter inom mångfaldsperspektivet.

### **Jämställdhetsperspektivet**

Stadshus bedömer att ärendet, i detta skede, inte får några effekter inom jämställdhetsperspektivet.

### **Miljöperspektivet**

Stadshus bedömer att ärendet, i detta skede, inte får några effekter inom miljöperspektivet.

### **Omvärldsperspektivet**

Stadshus har i detta skede inte funnit några särskilda aspekter på frågan utifrån detta perspektiv.

### **Bilagor**

1. Higab AB:s svar på uppdrag i handlingsplanen ”Samordning och effektivisering i Lokalkoncernen – Uppdrag gällande Higab och GöteborgsLokaler”

## Ärendet

Föreliggande ärende är en återrapportering från Higab av uppdrag i handlingsplanen från 2018 års ägardialog mellan styrelserna i Stadshus och Higab. Uppdraget som gavs till Higab var att återkomma med en beskrivning av hur Higab avser att implementera det nya ägardirektivet samt att utreda möjligheter till samordning och synergier inom lokalkoncernen. I ärendet föreslår Higab en fusion mellan Higab och GöteborgsLokaler och att förslaget lämnas över till Stadshus för vidare hantering.

Ärendet från Higab hanteras i föreliggande beslutsunderlag, där även frågan om behov av djupare genomlysning av hela lokalkoncernens koncernstruktur aktualiseras.

## Beskrivning av ärendet

Frågan om ägarstyrning, samordning och synergier inom lokalkoncernen har varit föremål för dialog mellan styrelserna i Stadshus och Higab sedan Stadshuskoncernens bildande. Som ett resultat av 2018 års ägardialog mellan styrelserna gavs Higab i uppdrag att utreda möjligheter till samordning och effektivisering inom lokalkoncernen samt beskriva hur bolaget avser att implementera sitt nya ägardirektiv, särskilt med avseende på Higabs roll som moderbolag (Handlingsplan för Higab AB, beslutad 2018-06-11).

Higabs styrelse gav bolagets vd i uppdrag att driva arbetet för att undersöka möjligheter till ökad effektivisering i lokalkoncernen utifrån följande mål:

- Ökad leveransförmåga från bolagen
- Effektivare utnyttjande av resurser
- Tydligare och snabbare beslutsvägar och minskad byråkrati
- Om möjligt färre antal bolag

I ett första steg skulle en ökad integrering mellan Higab och GöteborgsLokaler utredas. Uppdraget kompletterades sedan med att utreda möjligheter och konsekvenser av att föra över fastighetsförvaltning från Älvstranden till Higab (eller annat bolag inom koncernen) samt att utreda koncerngemensam HR- respektive ekonomifunktion.

Föreliggande ärende behandlar utredningen som handlar om ökad integrering mellan Higab och GöteborgsLokaler.

### Higab föreslår en fusion av Higab och GöteborgsLokaler

Utredningen av ökad integrering mellan Higab och GöteborgsLokaler genomfördes i två steg. I ett första steg, som drevs med konsultstöd, intervjuades utvalda tjänstepersoner på Higab, GöteborgsLokaler, Förvaltnings AB Framtiden och Stadshus samt presidierna i Higab och GöteborgsLokaler. Utredningen konstaterade att det redan sker samordning mellan Higab och GöteborgsLokaler inom en rad områden, bland annat ekonomisk rapportering, utbyte inom stödfunktioner, IT-stöd mm, men pekade samtidigt tydligt på effektiviseringspotential, främst inom området fastighetsförvaltning. I nästa steg genomförde företrädare från Higab och GöteborgsLokaler, i samverkan med Stadshus, fördjupade analyser av flera alternativa sätt att åstadkomma ökad integrering mellan Higab och GöteborgsLokaler. Respektive alternativ analyserades utifrån perspektiven ägare, styrelse, kärnverksamhet, stödfunktioner, personal, ekonomi, varumärke, kund, leverantör samt legal/juridisk påverkan.

Följande fem scenarier analyserades närmare:

- A. *Fördjupad samverkan*: separata organisationer och varumärken men mycket närmare samarbete/samverkan mellan bolagen inom fastighetsförvaltning, HR och ekonomi.
- B. *Shared Service*: separata organisationer och varumärken men med gemensam OH/overhead (ekonomi, IT, HR mm). Shared service läggs inom ett av bolagen medan kärnverksamheterna är kvar i varsitt bolag med varsin vd/ledning.
- C. *Renodling av uppdrag/specialisering*: separata organisationer och varumärken. Delar av verksamheten flyttas över mellan bolagen i syfte att renodla och specialisera ytterligare. Ökad samverkan inom stödfunktioner.
- D. *Fusion*: totalsammanslagning av Higab och GöteborgsLokaler till ett lokalbolag.
- E. *GöteborgsLokaler flyttas tillbaka till Framtidenkoncernen*: GöteborgsLokalers hela verksamhet flyttas tillbaka till Framtidenkoncernen.

Sammanfattningsvis konstaterar utredningen att en fusion mellan Higab och GöteborgsLokaler har störst fördelar när det gäller effektivisering och hantering av risker samt att det ger ekonomiska samordningsvinster och stärker möjligheterna till ökad leveransförmåga.

Utredningen visar att Higab och GöteborgsLokaler har liknande affärsmodeller baserat på utveckling och förvaltning av fastigheter. Även kundunderlaget är snarlikt, kunderna är i huvudsak offentligt ägda (kommun, region) eller små och medelstora privata företag. Idag finns parallella funktioner inom nästan alla stödfunktioner. Inom vissa specialistområden finns en sårbarhet hos båda bolagen då kunskapen finns hos ett fåtal personer, vilket riskerar att skapa ett konsultberoende. En fusion ger enligt Higab störst möjlighet både till specialisering och bredd inom projektledning, förvaltning och teknisk kompetens. Ett starkare och större bolag kan också bli en attraktivare arbetsgivare inom fastighetsområdet. Higab bedömer därför att ett nytt kombinerat lokalbolag har bättre förutsättningar att tillgodose stadens behov av att utveckla och förvalta lokaler.

## **Bedömning av Stadshus VD**

Higab har tagit sig an uppdraget i handlingsplanen om att utreda möjligheter till samordning och synergier inom lokalkoncernen, där ökad integrering mellan GöteborgsLokaler och Higab är en av flera översyner. Enligt bolagets ägardirektiv ska Higab i sin roll som moderbolag kunna identifiera möjligheter till samordning och effektivisering av olika slag inom koncernen samt ta initiativ till förändringar av dotterbolagens uppdrag och organisation. Higabs förslag att fusionera GöteborgsLokaler och Higab till ett bolag ligger således i linje med bolagets uppdrag.

Utifrån Stadshus roll som koncernmoder måste en fusion mellan Higab och GöteborgsLokaler analyseras utifrån ett koncernövergripande perspektiv. En sammanslagning mellan två bolag, varav det ena också är ett moderbolag i en underkoncern, är komplext eftersom det kan innebära genomgripande konsekvenser för koncernen som helhet. Innan Stadshus kan ta ställning till Higabs förslag att genomföra en fusion mellan Higab och GöteborgsLokaler behöver Higabs utredning kompletteras med en analys av hela lokalkoncernens struktur. Mot bakgrund av detta föreslås styrelsen

i Stadshuset ge vd i uppdrag att, i samverkan med berörda bolag, genomlys lokalkoncernens struktur samt återkomma till styrelsen med förslag på hur lokalkoncernen lämpligen kan organiseras.

Stefan Söderlund  
VD, Göteborgs Stadshuset AB

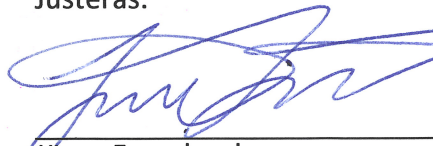
**Utdrag ur protokoll fört vid extra styrelsesammanträde för Higab AB 2019-01-21**



---


Stefan Lundqvist  
Protokollförare

Justeras:



---

Jöran Fagerlund  
Mötesordförande



---

Margita Björklund  
Justeringsman

**§ 12 Samordning och effektivisering inom Lokalkoncernen – Uppdrag gällande Higab AB och Förvaltnings AB GöteborgsLokaler**

Tillförordnad vd föredrog ärendet i enlighet med utsänd handling.  
**Styrelsen beslutade**

- 1. att föreslå en fusion av Higab AB och Förvaltnings AB GöteborgsLokaler.**
- 2. att överlämna ärendet för vidare behandling i Stadshus AB.**
- 3. Higabs uppdrag i Handlingsplanen 2018 från Stadshus AB förklaras härmed fullgjorda.**
- 4. att omedelbart justera beslutet.**

Handläggare: Maritha Enström  
Telefon: 031-368 53 04  
E-post: maritha.enstrom@higab.se

## Samordning och effektivisering i Lokalkoncernen - Uppdrag gällande Higab AB och Förvaltnings AB GöteborgsLokaler

### Förslag till beslut i styrelsen för Higab AB

1. Att föreslå en fusion av Higab AB och Förvaltnings AB GöteborgsLokaler.
2. Att överlämna ärendet för vidare behandling i Stadshus AB.
3. Higabs uppdrag i Handlingsplanen 2018 från Stadshus AB förklaras härmed fullgjorda.

### Sammanfattning

Higab har av Stadshus styrelse och tillika Higabs styrelse erhållit ett uppdrag gällande samordning och effektivisering inom lokalkoncernen där ett första steg var att göra en utredning av samordningsvinster mellan Higab och GöteborgsLokaler. En nulägesbild togs fram för respektive bolag av externa konsulter. Nulägesbilden visar att bolagen har liknande affärsmodeller baserat på utveckling och förvaltning av fastigheter likaså är kundsegmentet detsamma. Med stöd av konsultrapporten hölls tre workshopar under hösten med företrädare från Stadshus, Higab och GöteborgsLokaler. Fem scenarier togs fram med varierande grad av samordning. Därefter analyserades ett antal områden för varje scenario för att se vilken påverkan det kunde tänkas få om det genomfördes.

Analysen visar att en fusion mellan bolagen är det som ger bäst effekt för en ökad leveransförmåga, ett effektivare resursutnyttjande samt tydligare och snabbare beslutsvägar. Ett starkare och större bolag ökar chansen att bli en attraktivare arbetsgivare inom fastighetsområdet. Stödfunktionerna är idag små och sårbara då det för vissa tjänster endast finns en person anställd för respektive område inom varje bolag. En fusion ger möjlighet till specialisering och därmed en djupare kompetens. Även inom kärnfunktionerna ger ett större bolag en bättre möjlighet att nyttja varandras kompetenser inom förvaltning, projektledning och teknik.

Ett större och kompetensmässigt bredare och djupare bolag ökar möjligheten att tillgodose stadens behov av att utveckla och förvalta lokaler utifrån de krav den omfattande pågående och planerade stadsutvecklingen kräver inom Göteborg.

### Ekonomiska konsekvenser

Intervjuer och workshops visar sammantaget att en fusion har störst fördelar när det gäller effektivitet och hantering av risker. Det ökar möjligheterna till ökad leveransförmåga. Bedömningen är att ett lokalbolag ger ekonomiska samordningsvinster inom följande områden:

- Minskat beroende av tillfälligt inhyrd personal vid arbetstoppar då en större bas ger ökade möjligheter till fördelning och samordning.

- Minskade konsultkostnader genom att bolaget får en djupare och bredare kompetens inom både stöd- och kärnområden
- Genom att det blir ett bolag/juridisk person ges större möjlighet till gemensamma IT-stöd med minskade kostnader för licenser, installationer, uppgraderingar och support som följd.
- Minskade kostnader för ledningsfunktioner
- Minskad kostnad för kontorsytor.
- Gemensamma upphandlingar spar tid och ger chans till bättre och billigare avtal.

### Barnperspektivet

Ärendet bedöms inte ha några konsekvenser gällande barnperspektivet.

### Jämställdhetsperspektivet

Ärendet bedöms inte ha några konsekvenser gällande jämställdhetsperspektivet

### Mångfaldsperspektivet

Ärendet bedöms inte ha några konsekvenser gällande mångfaldsperspektivet.

### Miljöperspektivet

Ärendet bedöms inte ha några konsekvenser gällande mångfaldsperspektivet.

### Omvärldsperspektivet

Ett större och kompetensmässigt bredare och djupare bolag ökar chansen till ökad leveransförmåga utifrån de krav den omfattande pågående och planerade stadsutvecklingen kräver inom Göteborg.

### Expediering

Stadshus AB

Förvaltnings AB GöteborgsLokaler

### Bakgrund

Higab har av Stadshus styrelse erhållit en handlingsplan utifrån ägardialogen 2018 med uppdrag gällande samordning och effektivisering inom lokalkoncernen. Även Higabs styrelse har givit vd i uppdrag där syftet också är en bättre samordning och effektivitet för lokalkoncernen. I ett första steg önskade Higabs styrelse en övergripande bild vad gäller Higab som moderbolag och dotterbolaget GöteborgsLokaler.

### Ärendet

En utredning genomfördes under sommaren och tidig höst av externa konsulter där intervjuer genomförts med tjänstemän på Stadshus, Higab, GöteborgsLokaler och Framtidenkoncernen samt intervjuer med politiker på Higab och GöteborgsLokaler. Därefter har möten och workshops genomförts mellan företrädare på Higab och GöteborgsLokaler.



Syftet med utredning var att kartlägga möjligheterna till ökad effektivitet och samordning mellan bolagen samt om möjliga alternativa organisationsstrukturer, alternativt att minska antalet bolag. Målet var ökad leveransförmåga, ett effektivare resursutnyttjande samt tydligare och snabbare beslutsvägar

*Inledningsvis gjordes en nulägesbild för respektive bolag för att fastställa:*

- Nuläget för Higab utifrån olika roller; som fastighetsförvaltare och utvecklare, som GöteborgsLokalers moderbolag samt som bolag inom ramen för Göteborg Stadshus AB.
- Nuläget för GöteborgsLokaler som fastighetsförvaltare och utvecklare av kommersiella lokaler.

Nuläget har sedan jämförts med de fastställda förväntningar som finns uttryckta i politiska styrdokument som t ex ägardirektiv och av KF fastställd budget.

*Inom följande områden sker idag samordning mellan Higab och GöteborgsLokaler:*

- Ekonomisk rapportering och bokföring ur ett koncernperspektiv.
- Formellt i kommunikationsmaterial, i organisation av Stadshus bolagsstruktur.
- Higab nyttjar Framtidens IT som är en del av GöteborgsLokaler för sin IT-drift och förvaltning.
- Gemensamma implementationer av IT-stöd inom fastighet, ekonomi och licenshantering.
- Visst utbyte sker även inom stödfunktioner som hållbarhet, inköp, HR och kommunikation.

## Utredning

Med stöd av konsultrapporten hölls tre workshopar under hösten med företrädare från Stadshus, Higab och GöteborgsLokaler. Följande fem scenarier togs fram:

### *1A Fördjupad Samverkan*

- Separata organisationer och varumärken men mycket närmare samarbete/samverkan mellan bolagen
- Fördjupad samverkan särskilt inom fastighetsförvaltning, HR och ekonomi

### *1B Shared Service*

- Separata organisationer och varumärken men med gemensam OH (ekonomi, IT, HR mm)
- Kärnverksamheterna kvar i varsitt bolag med varsin vd/ledning
- Shared service (gemensam OH) läggs inom ett av bolagen, ej som överbyggnad med ett nytt moderbolag
- Variant av fusion men behålla egna varumärken

### *1C Renodling av uppdrag/specialisering*

- Separata organisationer och varumärken
- Översyn av respektive bolags hela verksamhet utifrån ägardirektiven – vissa verksamheter flyttas över mellan bolagen i syfte att renodla och specialisera/professionalisera ytterligare. Förstärka det som fungerar bra. exempelvis flytt av projektledning från GöteborgsLokaler till Higab, småhandel från Higab till GöteborgsLokaler t ex industribyar.

- Ökad samverkan inom stödfunktioner

#### 1D Fusion

- Totalsammanslagning av Higab och GöteborgsLokaler till ett bolag med ett varumärke

#### 1E Tillbaka till Framtidenkoncernen

- GöteborgsLokalers hela verksamhet flyttas tillbaka till Framtidenkoncernen

Därefter analyserades ett antal områden för varje scenario för att se vilken påverkan det kunde tänkas få om det genomfördes. De områden som analyserades var: ägare, styrelse, kärnverksamhet, stödfunktioner, personal, ekonomi, varumärke, kund, leverantör samt legal/juridisk påverkan.

### Utredningen visar följande

Higab och GöteborgsLokaler har liknande affärsmodeller baserat på utveckling och förvaltning av fastigheter. Kunderna är i huvudsak kommunala, offentliga, t ex VGR eller privata bolag. Utredningen visar att en fusion har klart störst fördelar när det gäller effektivitet och hantering av risker. Det ger ökade möjligheter till leveransförmåga samt tydligare och snabbare beslutsvägar. Idag finns parallella funktioner inom nästan alla stödfunktioner där vissa områden är mycket sårbara då kunskapen i många fall endast finns hos en person inom varje bolag. Dessa personer måste ha kunskap om alla delar inom sitt område och har därför små möjligheter att fördjupa sig. Specialisttjänster måste därför köpas in. En fusion ger möjlighet till specialisering och på så sätt erhålls en djupare kompetens inom bolaget. Även inom kärnverksamheten kan ett bolag bli betydligt vassare genom att kompetensen blir bredare och djupare inom projektledning, förvaltning och teknisk kompetens. Fastighets- och byggbranschen har ett stort tryck vilket visar sig i en relativt hög personalomsättning och stundtals svårigheter vid nyrekrytering. Ett starkare och större bolag blir en attraktivare arbetsgivare inom fastighetsområdet. Vi bedömer därför att ett nytt kombinerat lokalbolag har bättre förutsättningar att tillgodose stadens behov av att utveckla och förvalta lokaler.

Budget 2019	GöteborgsLokaler	Higab	GöteborgsLokaler och Higab
Antal anställda nov-18	65 varav 3 visstid	85	150
Fastigheter egen förvaltning kvm Årsredovisning 2017	170 000	644 000	814 000
Fastigheter 2017 extern förvaltning kvm Årsredovisning 2017	265 000	-	265 000
Intäkter – budget 2019	227 mnkr	767 mnkr	994 mnkr
Kostnader – budget 2019	170 mnkr *	401 mnkr *	776 mnkr

\* fastighetskostnader, övriga förvaltningskostnader, personalkostnader

## Ekonomiska samordningsvinster

Det är vanskligt att utfästa ekonomiska vinster i kronor då förutsättningarna och innehållet i verksamheten förändras kontinuerligt. Här följer dock ett antal områden som tydligt pekar på att ett gemensamt lokalbolag i staden ger minskade kostnader.

Områden där en fusion ger minskade kostnader:

- Minskade kostnader för tillfälligt inhyrd personal vid arbetstoppar då en större bas ger ökade möjligheter till fördelning och samordning
- Minskade konsultkostnader genom att bolaget får en djupare och bredare kompetens inom både stöd- och kärnområden.
- Genom att det blir ett bolag/juridisk person ges större möjlighet till gemensamma IT-stöd med minskade kostnader för licenser, installationer, uppgraderingar och support som följd.
- Minskade kostnader för ledningsfunktioner.
- Minskad kostnad för kontorsytor.
- Gemensamma upphandlingar spar tid och ger chans till bättre och billigare avtal.

## Möjligheter en fusion skulle medföra har bedömts vara:

- Higab och GöteborgsLokaler har liknande affärsmodeller baserat på utveckling och förvaltning av fastigheter. Kunderna är i huvudsak kommunala, offentliga, t ex VGR eller privata bolag.
- Det finns redan utarbetade synergi och samarbetsrelationer inom ekonomi och IT.
- Bolagen har delvis olika kultur med olika styrkor. Genom att ta tillvara på och utveckla respektive bolags styrkor tillvaratas det bästa.
- Ett starkare och större bolag blir en attraktivare arbetsgivare inom fastighetsområdet.

## Risker en fusion skulle medföra har bedömts vara:

- Risk att effektiviteten minskar genom att beslut om vägval för samordning drar ut på tiden vilket får till följd att personal inte fokuserar på verksamheten.
- Risk att tappa den unika och värdefulla kultur som finns hos respektive bolag.
- Ett större bolag kan skapa fler nivåer och därmed en större distans mellan ledning och verksamhet.

## Higabs bedömning/ställningstagande

Utifrån möten och workshops har nedanstående förslag tagits fram. Det råder en samsyn mellan Higab och GöteborgsLokalers vd och vice vd om att detta är den riktning som bör väljas för att uppnå största möjliga resursutnyttjande och för att tillgodose stadens behov av lokaler.

**Förslag**

- Att fusionera GöteborgsLokaler och Higab för att skapa ett nytt starkt lokalbolag som kan tillgodose stadens behov av att utveckla och förvalta lokaler.

**Bedömning av ärendets principiella beskaffenhet****(KL 3:10)**

Ärendet bedöms vara av principiell beskaffenhet då förslaget, om det antas innebär en fusion och därmed utgör en organisatorisk förändring som fullmäktige ska besluta om.