



**Beslutsunderlag F**  
Styrelsen 2019-09-30  
Diarienummer 0080/19

Handläggare: Stefan Söderlund  
Telefon: 031-368 54 62  
E-post: stefan.soderlund@gshab.goteborg.se

# Uppdrag avseende ekonomisk omställning av bolagskoncernen

## Förslag till beslut

I styrelsen för Göteborgs Stadshus AB:

1. Vd får i uppdrag att genomföra analys i enlighet med föreliggande beslutsunderlag och återkomma med information om detaljerad projekt- och tidplan för genomförandet till styrelsens möte 28 oktober.

## Sammanfattning

Sveriges kommuner ser en allt mer utmanande framtid vad gäller kommunernas finansiering av välfärden. Detta gäller också Göteborgs Stad. Det strukturella underskottet, bedömt av stadsledningskontoret, uppgår för 2020 till ca 1 miljard kronor. Situationen kräver en omställning av verksamheten för att staden skall ha en budget i balans och en god ekonomisk hushållning. Det är framförallt inom de stora välfärdsområdens vård, skola och omsorg som de ekonomiska utmaningarna är som störst. Det är också här som lösningarna långsiktigt måste hittas då en mycket stor del av stadens skatteintäkter och bidrag går till dessa verksamheter (generellt i Sverige drygt 80%). Det går sålunda inte att klara hela omställningsbehovet med effektiviseringar i andra verksamheter och inte heller genom att sluta göra så kallade frivilliga verksamheter.

I de kommunala bolagen har staden en resurs som används för Göteborgs utveckling. I föreliggande ärende beskrivs förslag och förutsättningar för hur bolagskoncernen finansiellt kan bidra till stadens omställningsarbete.

Yrkandet och Stadshus styrelses beslut tolkas som att styrelsen vill se vägar som både ger en långsiktigt stark finansiering av koncernen och staden men också lösningar som i det korta perspektivet kan stödja i stadens omställningsarbete. Fyra verktyg finns kopplade till styrelsens uppdrag. Dessa är:

1. Balanserad utdelning genom genererade vinster i bolagen
2. Tillfälligt högre utdelning ur bolagens egna kapital
3. Försäljning av bolag/verksamheter
4. Försäljning av tillgångar

Vad gäller punkt 3 och 4 ingår utredning av dessa i de uppdrag som KF tidigare gett Stadshus i det s.k. försäljningsuppdraget och för resultat inom dessa områden hänvisas till

det arbetet. Kvar att utreda och beskriva inom ramen för aktuellt yrkande är sålunda punkterna 1 och 2.

## **Ekonomiska konsekvenser**

Utredningen i sig bedöms inte få några ekonomiska konsekvenser för bolagen eller staden. Effekterna av genomförande av de förslag som utredningen kommer att lägga fram för styrelsen och i slutändan fullmäktige bedöms kunna få långtgående ekonomiska konsekvenser då uppdragets syfte är att se hur bolagen än mer kan bidra till stadens finansiering.

## **Barnperspektivet**

Ärendet i sig bedöms inte ha någon direkt påverkan på barnperspektivet i på kort sikt. En väl fungerande kommunkoncern har dock stor betydelse för barn och ungas förutsättningar i Göteborg.

## **Mångfaldsperspektivet**

Ärendet i sig bedöms inte ha någon direkt påverkan på mångfaldsperspektivet. En väl fungerande kommunkoncern har dock stor betydelse för mångfaldens förutsättningar i Göteborg.

## **Jämställdhetsperspektivet**

Ärendet i sig bedöms inte ha någon direkt påverkan på jämställdhetsperspektivet. En väl fungerande kommunkoncern har dock stor betydelse för jämställdhetens förutsättningar i Göteborg.

## **Miljöperspektivet**

Ärendet i sig bedöms inte ha någon direkt påverkan på jämställdhetsperspektivet. En väl fungerande kommunkoncern har dock stor betydelse för stadens möjligheter att aktivt arbeta med miljöfrågorna och bidra till en klimatomställning.

## **Omvärldsperspektivet**

Bolaget har inte funnit några särskilda aspekter på frågan utifrån detta perspektiv.

## **Samverkan**

Ärendet har dragits för koncernfackliga rådet 2019-09-18.

## Ärendet

Styrelsen beslutade 2019-08-26, § 124 enligt yrkande från M, KD, L och C. Genom beslutet fick Vd i uppdrag att analysera hur bolagskoncernen finansiellt kan bidra till stadens omställningsarbete på ett långsiktigt hållbart sätt.

Som underlag till sitt yrkande beskriver partierna följande:

*”Göteborgs Stads kostnader ökar i en snabbare takt än stadens intäkter. Nettokostnadsökningen ligger på 6 procent medan intäkterna stannar på 3 procent. Den ekonomiska utveckling som vi nu ser och som ”Uppföljningsrapport mars 2019” och Stadsledningskontorets underlag till budget för Göteborgs Stad 2020-2022 vittnar om strider mot god ekonomisk hushållning över tid. Staden behöver därför finna vägar att skapa en budget i balans så att staden når målet om en god ekonomisk hushållning.*

*Kommunstyrelsen har fått ta del av Stadsledningskontorets underlag till budget för Göteborgs Stad 2020 – 2022. Där gör Stadsledningskontoret bedömningen att staden står inför betydande utmaningar såväl verksamhetsmässigt som ekonomiskt, vilket kräver tydliga prioriteringar i kommande budgetarbete. Separat information har även lämnats avseende det strukturella underskottet kommande år. Det har succesivt ökat under ett antal år och motsvarar 2020 ca en miljard för att därefter fortsätta att öka.*

*Göteborgs stad står inför stora finansiella utmaningar och en omställning behöver påbörjas i hela kommunkoncernen redan nu för att verksamheterna ska klara stramare budgetramar år 2020. Kommande år krävs också anpassningar för att kunna upprätthålla en hållbar ekonomisk balans över tid. Finansieringsglappet kan inte lösas genom kortsiktiga besparingar eller årligen återkommande skattehöjningar, utan det ekonomiska läget kräver ett ansvarstagande ledarskap på alla nivåer. Samförstånd och långsiktighet är en förutsättning för att nå en sådan hållbar ekonomisk balans.*

*I Göteborgs stads budget för 2019, påbörjas en omställning för att klara en tuffare ekonomisk situation, men mer behöver göras på sikt. I årets första uppföljning tydliggör Stadsledningskontoret att kommunstyrelsen i dagläget inte kan öka kostnaderna för 2019. Prognostiserad resultatnivå bedöms dock ligga i linje med budget, men samtliga reserver är uttömda. Därmed är det av stor vikt att både nämnder och bolag tar till sig allvaret i situationen och agerar utifrån principen om allmän återhållsamhet.*

*Det nödvändiga omställningsarbetet kommer att behöva drivas långsiktigt och uthålligt. Det kan komma att innebära att det kommer att ta tid innan en budget i balans uppnås.*

*Staden behöver därför se över hur organisationen som helhet, och då också hur bolagen, kan bidra i den nödvändiga omställningen. Ett uppdrag i linje med detta har redan givits i fullmäktiges budget där Stadshuset har att ”förbereda försäljning av hela, eller delar av bolag samt mark- och fastighetsinnehav inom koncernen”. Detta uppdrag föreslås kompletteras med ett uppdrag till VD att se över hur hela koncernen finansiellt kan bidra till omställningen på ett långsiktigt hållbart sätt. Förslagsvis utgör detta perspektiv ett tema vid kommande ägardialoger med underställda bolag.”*

Yrkandet bordlades vid styrelsemötet i juni, men vid styrelsen möte 26 augusti beslutade styrelsen i enlighet med yrkandet.

Föreliggande skrivelse utgör VD:s kvittens av uppdraget.

## Beskrivning av ärendet

Sveriges kommuner ser en allt mer utmanande framtid vad gäller kommunernas finansiering av välfärden. Detta gäller också Göteborgs stad. Det strukturella underskottet, bedömt av stadsledningskontoret, uppgår för 2020 till ca 1 miljard kronor. Situationen kräver en omställning av verksamheten för att staden skall ha en budget i balans och en god ekonomisk hushållning. Det är framförallt inom de stora välfärdsområdens vård, skola och omsorg som de ekonomiska utmaningarna är som störst. Det är också här som löningarna långsiktigt måste hittas då en mycket stor del av stadens skatteintäkter och bidrag går till dessa verksamheter (generellt i Sverige drygt 80%). Det går sålunda inte att klara hela omställningsbehovet med effektiviseringar i andra verksamheter och inte heller genom att sluta göra så kallade frivilliga verksamheter.

De stora välfärdssektorerna har under lång tid varit utsatta för ekonomisk press med återkommande krav på besparingar men har trots det inte klarat sina ekonomiska ramar. En långsiktigt hållbar omställning måste sålunda göras som både klarar de krav som ställs på välfärden men också goda villkor för de människor som arbetar inom välfärden. En sådan omställning kommer att kräva resurser i form av tid, kompetens och pengar.

I de kommunala bolagen har staden en resurs som används för Göteborgs utveckling. I föreliggande ärende beskrivs förslag och förutsättningar för hur bolagskoncernen finansiellt kan bidra till stadens omställningsarbete.

## Utgångspunkter

Göteborgs bolagskoncern har en omfattande verksamhet och består av en stor mängd bolag, drygt 90 stycken. Många av dessa bolag är av administrativ karaktär, exempelvis fastigheter i bolagsform, medan 36 är verksamhetsdrivande med personal i. Omsättningen uppgick 2018 till 19 miljarder kronor.

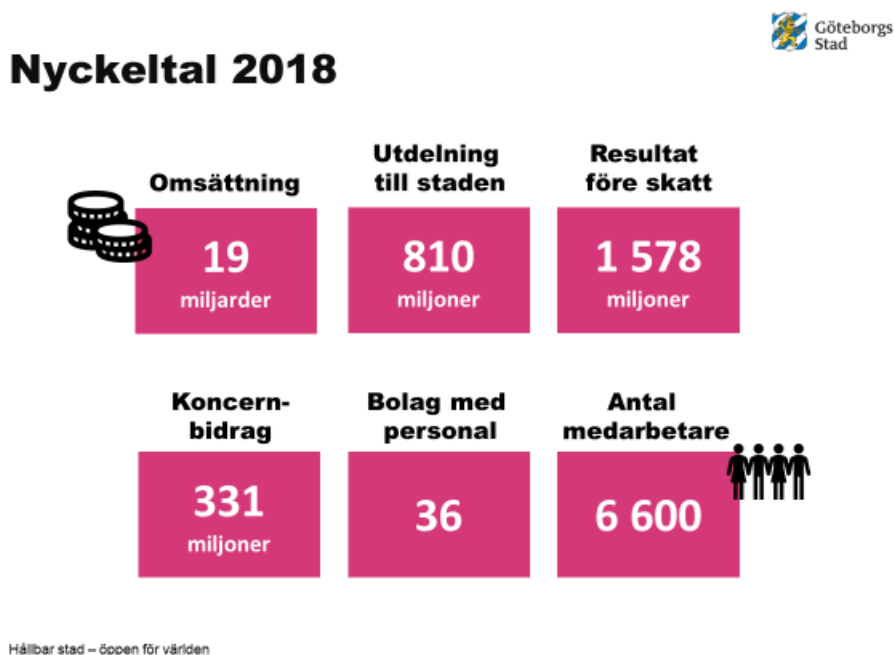


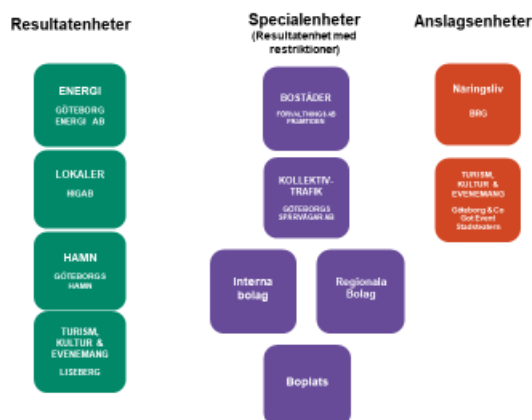
Bild 1 Stadshuskoncernen i siffror 2018, koncernbidrag avser finansiering av uppdrag som staden lagt på koncernen exempelvis Stadsteatern

Den ekonomiska utvecklingen har stärkts under de senaste åren i bemärkelsen ökad omsättning och resultat. Samtidigt som kravet på finansiering av kommunala uppdrag legat fast (koncernbidrag 330 mkr/år) så har kravet på utdelning legat på en hög nivå under de senaste åren och kommer så att göra under de närmaste åren. 2018 låg utdelningen till staden på 810 mkr och enligt budget 2019 ska Stadshus dela ut drygt 500 mkr.

Stadshus har genomfört en studie i syfte att finna en långsiktigt hållbar utdelningsnivå som avrapporterades och beslutades av Stadshus styrelse 2018-10-29, § 6. Utredningen visade på att koncernen med de uppdrag som idag gäller för våra bolag med beaktande av ägardirektiv, finansiering av uppdrag från staden samt planerade investeringar (10 åriga planer) kan hållbart över tid dela ut ca 150 mkr årligen till staden.

Bolagskoncernen består, ur ett finansiellt perspektiv, av tre grupperingar av bolag. Dessa är dels de mer renodlat affärdrivande bolagen, dels bolag där den kommunala självkostnadsprincipen gäller eller där uttagsbegränsningar råder samt bolag som inte har någon egen intjänandeförmåga utan finansieras med uppdragsersättning eller koncernbidrag.

## Koncernens olika ekonomiska enheter

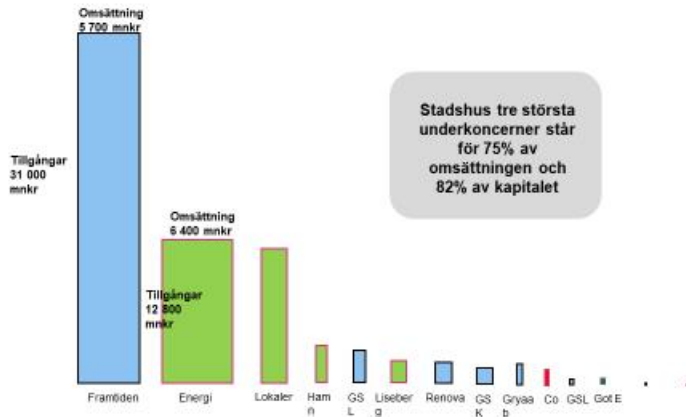


Hållbar stad – öppen för världen

Bild 2 Bolagens finansiella logik.

Bolagen kan också betraktas utgående från dess ekonomiska styrka och betydelse för bolagskoncernen, genom att se till bolagens omsättning och tillgångar. I en sådan betraktelse kan man se att koncernen domineras av tre stora ekonomiska motorer, Göteborg Energi, Framtidenkoncernen samt Lokalkoncernen med Higab som koncernmoder. Därutöver har Göteborgs Hamn och Liseberg viktiga roller i koncernens finansieringsmodell.

### Underkoncerner / bolag storlek, förhållandet mellan BR och RR



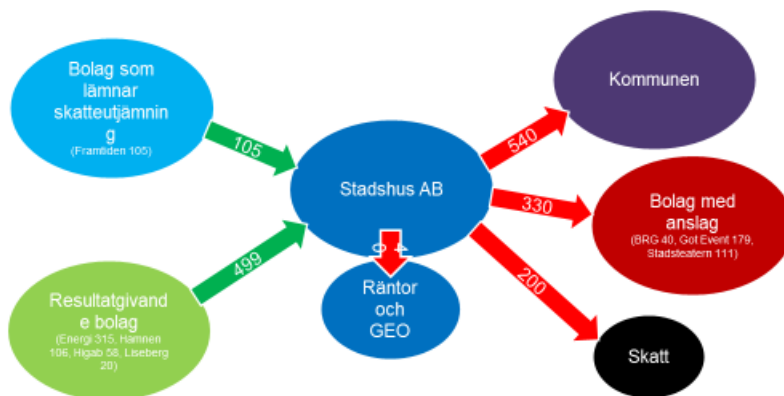
Hållbar stad – öppen för världen

Bild 3 Finansiell struktur Stadshuskoncernen

Med detta som bakgrund har den finansiella modellen byggts upp inom Stadshuskoncernen där finansiell samordning och optimering är ett uppdrag för Stadshus AB. I finansieringen av koncernen och dess uppdrag utgör således de affärdrivande verksamheterna grunden med undantag för Framtidenkoncernen där lagstiftningen begränsar uttagsmöjligheterna men där det finns andra vägar att gå om staden vill frigöra medel från allmännyttan.

Schematiskt kan de finansiella strömmarna beskrivas enligt nedanstående bild.

### Resultatutjämnning Stadshuskoncernen 2019 (mnkr)



Hållbar stad – öppen för världen

## Bild 4 planerad resultatutjämnning i Stadshuskoncernen 2019

Det man kan utläsa ur bild 4 är att Göteborg Energi, Higab, Göteborgs Hamn utgör motorn i den finansiella modellen med stöd av Liseberg och Framtiden koncernen. Under åren har det utarbetats en praxis att Göteborg Energi och Hamnen fått lämna ca 50% av sitt resultat till koncernbidrag, Higab 35% medan Framtiden och Liseberg bidragit med den del som man skulle betalt i skatt om man inte ingick i koncernen. Modellen har under ett flertal år varit stabil under den tid som lämnade koncernbidrag skulle täcka finansieringen av de bolag som arbetar med de uppdrag som fullmäktige lagt på dem. Dessa bolag är Stadsteatern, BRG, Got Event och Stadshus AB.

Under de senaste åren har kraven på bolagskoncernen ökat i takt med att den kommunala ekonomin haft allt svårare att komma i balans. Från att tidigare i princip inte ställt krav på utdelning (mer än finansiering av bolag utan egen intjäningsförmåga) har staden under åren 2017 -2019 hämtat ut/planerat hämta ut ca 2 miljarder kronor. Till detta skall läggas att koncernen samtidigt finansierat kommunala uppdrag i koncernen med ytterligare 1 miljard under samma period.

Betraktar man den situationen i ljuset av den utredning som beslutades av Stadshus styrelse 2018-10-29 avseende långsiktig hållbar utdelning förstås att dessa utdelningsnivåer inte kan fortsätta över tid.

Hur kan då bolagskoncernen bidra i de utmaningar som Göteborgs Stad står inför? I nästkommande avsnitt beskrivs förslag till möjliga vägar framåt samt hur dessa kan utvecklas och realiseras.

## **Stadshuskoncernens möjligheter att finansiellt bidra i stadens omställningsarbete**

Yrkandet och Stadshus styrelses beslut 2019-06-18 tolkas som att styrelsen vill se vägar som både ger en långsiktigt stark finansiering av koncernen och staden men också som i de korta perspektivet kan stödja i stadens omställningsarbete på kort sikt. Fyra verktyg finns kopplade till styrelsens uppdrag. Dessa är:

1. Balanserad utdelning genom genererade vinster i bolagen
2. Tillfälligt högre utdelning ur bolagens egna kapital
3. Försäljning av bolag/verksamheter
4. Försäljning av tillgångar

Vad gäller punkt 3 och 4 ingår utredning av dessa i de uppdrag som kommunfullmäktige tidigare gett Stadshus i det s.k. försäljningsuppdraget och för resultat inom dessa områden hänvisas till det arbetet. Kvar att utreda och beskriva inom ramen för aktuellt uppdrag är sålunda punkterna 1 och 2.

### **Balanserad finansiering genom genererade vinster i bolagen**

Som tidigare beskrivits har Stadshus genomfört en utredning rörande långsiktigt hållbar utdelning. Utredningen utgick från de förutsättningar som för närvarande råder i koncernen vad gäller bolagens uppdrag/ägardirektiv. Yrkandet förstås i denna del som att ägaren vill studera och beskriva hur bolagen kan öka den långsiktigt hållbara utdelningsnivån. Detta görs lämpligen genom att beskriva några scenarios med antagna utdelningsnivåer samt beskriva vilka åtgärder som måste genomföras för att nå dessa samt vilka konsekvenser detta leder till. Följande scenarios studeras:

1. Nollalternativet total finansiering från Stadshus till staden 500 mkr (Utdelning 150 mkr och koncernbidrag ca 330 mkr)
2. Total finansiering från Stadshus till staden 750 mkr (Utdelning och koncernbidrag)
3. Total finansiering från Stadshus till staden 1000 mkr (Utdelning och koncernbidrag)
4. Total finansiering från Stadshus till staden 1250 mkr (Utdelning och koncernbidrag)

Effekter som studeras är exempelvis:

- Ökad effektivitet – lägre kostnader
- Ökade intäkter – högre priser – högre marknadsandel
- Förändrade ägare direktiv – ökad affärsnytta

### **Tillfälligt högre utdelning ur bolagens egna kapital**

Stadens bolag och koncernen har en stark ekonomisk ställning. Vinster genererade under åren har använts för verksamheternas utveckling och för att stärka bolagens ekonomi. Generellt har stadens bolag hög soliditet. Soliditet är ett mått på bolagets ekonomiska styrka och vilken nivå som ett bolag bör ligga på styrs av bolagets verksamhet, risk, investeringsbehov mm.

I denna del av utredningen beskrivs vilka konsekvenser en utdelningsnivå på 1 miljard kronor under en omställningsperiod av 3 respektive 5 år får för koncernen.

Utgångspunkten är att bolagen via utdelningen finansierar ett långsiktigt hållbart omställningsarbete inom stadens förvaltningsorganisation. Det är dock viktigt att staden efter den angivna perioden nått en budget i balans då storleken på utdelningen inte bedöms vara långsiktigt hållbar.

Det bör förtydligas att en tillfälligt hög utdelningen enligt denna beskrivning inte bör/kan kombineras med åtgärderna enligt första utredningsområdet. Dessa måste få utvecklas över tid och balanseras med de behov som koncernen har i övrigt.

### **Metod**

För arbetet tillsätts en projektgrupp med kompetenser från bolag i koncernen. Stadshus styrelse är beställare, Vd-rådet utgör styrgrupp för arbetet och Stadshus vd är styrgruppsordförande.

VD föreslår att en projektledning skapas med kompletterande kompetenser från både verksamhet och ekonomi.

Bedömningen är att del två i utredningsuppdraget kan avrapporteras snabbare än del 1 som kräver mer djupgående verksamhets- och marknadsanalyser.

Detta tjänsteutlåtande/beslutsunderlag utgör styrelsens projektdirektiv under förutsättning att Stadshus styrelse beslutar enligt vd:s förslag. För projektarbetet kommer en projektplan att tas fram som beslutas av Stadshus vd och informeras till styrelsen.

### **Bedömning av Stadshus VD**

Ett av Stadshus fokus i ägarstyrningen är att tillse att koncernens finansiella situation är stabil och att bolagen bedriver en effektiv och ändamålsenlig verksamhet. I sitt beslut



söker styrelsen svar på hur bolagskoncernen finansiellt kan bidra till stadens omställningsarbete, dvs vad behöver staden av bolagen för att balansera sin budget?

Kapital kan hämtas på olika sätt ur bolagsverksamheten:

1. Balanserad utdelning genom genererade vinster i bolagen
2. Tillfälligt högre utdelning ur bolagens egna kapital
3. Försäljning av bolag/verksamheter
4. Försäljning av tillgångar

Då punkt 3 och 4 hanteras inom ramen för det försäljningsuppdrag KF gett Stadshus föreslås punkt 1 och 2 utredas i det uppdrag som Stadshus styrelse fattade rörande hur bolagen finansiellt kan stödja staden i omställningsarbetet.

Genom att belysa dessa områden och beskriva förutsättningar och konsekvenser av de föreslagna scenarierna ges ett beslutsunderlag som ger styrelsen möjlighet att fatta beslut om fortsatt inriktning.

Bedömd tidsåtgång styrs av möjligheten att ge utredningsuppdraget tillräckliga resurser. Stadshus organisation är pressad av de uppdrag som redan är lagda på bolaget och resurser måste hämtas från koncernen i övrigt. Det är dock viktigt att arbetet hålls samman och leds av stadshus. En organisation föreslås där VD-rådet utgör styrgrupp och Stadshus VD är styrgruppsordförande. Projektets projektledning skapas med kompletterande kompetenser från både verksamhet och ekonomi.

Arbetet genomförs med egen organisation och kostnader tas inom ramen för koncernens verksamheter.

Stefan Söderlund

Vd, Göteborgs Stadshus AB