

Rapport – Utredning av möjligheter till synergieffekter i TKE-klustret

Inledning

2023-11-14 gav styrelsen för Göteborg & Co VD i uppdrag att utreda möjligheterna till synergieffekter i TKE-klustret. Arbetet med uppdraget har fortlöpt i samverkan med dotterbolagen samt Stadshus AB under 2024 där bakgrund, metodik, slutsatser och förslag till åtgärd redovisas i föreliggande rapport.

En synergieffekt är en samverkan mellan två och flera faktorer som, positivt eller negativt, påverkar en process på ett sådant sätt att den sammanlagda verkan av faktorerna blir större än summan av verkningarna av faktorerna var för sig. Begreppet förekommer i Göteborg & Co:s ägardirektiv i kapitel 2 § 11 samt kapitel 2 § 15 genom följande formuleringar:

“Göteborg & Co:s uppdrag som moderbolag ska genomföras med stor delaktighet från dotterbolagen inom underkoncernen i syfte att skapa synergier i planering och genomförande”.

“Bolaget ska i nära samverkan med Stadens övriga bolag och förvaltningar, sträva efter en intern effektivitet där samordning och resursdelning är naturliga insatser för att uppnå synergier och effektivitet”.

Vidare återfinns följande beskrivning av moderbolagets skyldigheter i Göteborgs Stads riktlinje för ägarstyrning 3.4 § 3; “moderbolaget ska identifiera möjligheter till samordning och effektivisering av olika slag inom underkoncernen, samt, i samverkan med berörda bolag, ta initiativ till förändringar av dotterbolagen”.

Göteborg & Co har under de senaste åren initierat ett antal i arbetsgrupper, dialogforum och andra samarbetsytor inom TKE-klustret. Det sker utbyte mellan bolagen inom områden som rör bland annat rör ekonomi, HR, uppföljning, controllers, inköp- och upphandling, säkerhet, GDPR, hållbarhet och kommunikation. Det existerar även etablerade mötesformer på ledningsnivå, såsom VD-råd, klustergemensamma presidiemöten och ägardialoger.

Bolaget upplever ett stort värde i utbytet mellan bolagen och ser både ekonomiska och verksamhetsmässiga fördelar med att vidare utveckla formerna för samarbeten. Detta föreslås göras i samråd med dotterbolagens bolagsledning.

Bakgrund

Bolagsutredningen 2013

2011-09-28 beslutade kommunstyrelsen med utgångspunkt i ett gemensamt yrkande från samtliga partier att genomföra en översyn av stadens bolag. Beslutet i kommunstyrelsen om översynen berörde i princip samtliga aspekter av verksamheten. På ett övergripande plan var syftet att få ett bättre grepp om bolagssektorn och att skapa bättre förutsättningar för styrning och uppföljning.

Stadsledningskontoret återkom till kommunstyrelsen 2013-03-06 med *Förslag om ny bolagsstruktur samt övergripande principer för styrning av stadens bolag*. I tjänsteutlåtandet redovisades förslag om ny bolagsstruktur med ett koncernbolag och sju underkoncerner efter indelning i politikområden. I tjänsteutlåtandet redovisades även förslag om principer för ägarstyrning av stadens bolag med utgångspunkt i en aktiv ägarroll och med tydlighet i fråga om ansvar och befogenhet mellan olika beslutsnivåer.

Väsentliga iakttagelser

Stadsledningskontoret fick 2013-04-10 i uppdrag av kommunstyrelsen att utreda och återkomma med förslag om ägarstyrning och organisering inom politikområdet Turism och Evenemang. Väsentliga iakttagelser från rapporten är bl.a. följande;

- Det finns en brist på ägarstyrning inom området, vilket innebär att det saknas en naturlig politisk auktoritet för strategisk styrning och samordning ur ett hela-staden-perspektiv.
- Det existerar flera starka formella och informella nätverk som bedöms vara mycket viktiga för branschens utveckling.
- Överlappande funktioner mellan stadens bolag skapar otydlighet. På grund av ägarstrukturen saknas formella förutsättningar för Göteborg & Co (dåvarande Träffpunkt AB) att samordna och leda stadens organisation inom turism- och evenemangsområdet.
- Ansvarsfördelningen mellan Göteborg & Co och Got Event är otydlig, trots samverkansavtal. Göteborg & Co fungerar som en viktig samverkansplattform mellan staden och näringslivet inom besöksnäringen.
- Inom "Turism och Evenemang" finns ingen naturlig "moder" med ett tydligt politiskt mandat för hela klustret.
- Göteborg & Co fungerar som en viktig samverkansplattform mellan staden och näringslivet inom besöksnäringen.

Bedömning

En sammanfattad bedömning från Stadsledningskontoret visade att det fanns ett stort behov av att formulera mål och strategier för besöksnäringen som ger en samlad bild av stadens ambitionsnivå och förutsättningar. Det saknades även en samlad politisk kraft som ut ett hela staden perspektiv samordnar och leder utvecklingen av besöksnäringen. Samtidigt finns det starka, kreativa och professionella aktörer som är beredda att stödja en höjd ambitionsnivå från stadens sida. Stadens egna bolag bedriver ett mycket framgångsrikt arbete inom sina respektive ansvarsområden.

Framtida inriktning

Stadsledningskontorets bedömning ledde till förslag om framtida inriktning och struktur för "Turism och Evenemang", vilket bland annat innebar följande; Göteborg & Co Kommuntressent AB blir moderbolag i klustret "Turism och Evenemang" från och med 2015. Moderbolagets uppgift blir att svara för övergripande och strategiska frågor inom

ramen för stadens mål för besöksnäringen. Hit hör även frågor om att utveckla och förädla stadens målbild för besöksnäringen och på övergripande nivå svara för viktiga policyfrågor inom marknadsföring, evenemangsstrategi, evenemangssamordning, omvärldsanalys, regional samverkan samt resursstyrning. På strategisk nivå ska moderbolaget samverka med övriga företrädare inom besöksnäringen. Den närmare inriktningen förutsätts läggas fast inom ramen för framtagande av ett ägardirektiv. Inom ramen för den nya bolagsstrukturen ska Göteborg & Co Kommunintressent som moderbolag svara för ägardirektiv och samverkan inom Turism och Evenemang i enlighet med Riktlinjer och direktiv för Göteborgs stads direkt och indirekt helägda bolag. Göteborg & Co Kommunintressent ska ha en självständig roll i förhållande till samtliga dotterbolag. Moderbolaget förutsätts starta sin verksamhet under 2014. Liseberg AB och Got Event AB föreslås ingå i underkoncernen från och med 2015. Under förutsättning att aviserad översyn av Göteborgs Stadsteater AB resulterar i att bolaget blir kvar i stadens ägo föreslås bolaget ingå i klustret.

Utgångspunkten är att bolagen organiseras i en (1) koncern med ett koncernbolag som svarar för aktiv ägarstyrning och att dotterbolagen samordnas i kluster/politikområden för att möjliggöra ett rimligt antal "relationsytor".

Samverkan mellan de båda bolagens (Göteborg & Co och Got Event) styrelser och verkställande ledningar är helt avgörande för evenemangsverksamhetens framtid i Göteborg och ett misslyckande på denna punkt utgör ett hot mot en fortsatt positiv utveckling av evenemangsverksamheten."

Nuläge

Under åren har Göteborg & Co initierat ett antal i arbets- och samverkansgrupper och andra typer av samarbetsytor inom TKE-klustret. Grupperingarnas syften, medlemmar och den periodicitet då möten äger rum varierar ofta över tid beroende på behov och förändringar inom respektive verksamhetsområde eller uppdrag.

Bolaget upplever ett stort värde i detta utbyte och ser både ekonomiska och verksamhetsmässiga fördelar med att vidare utveckla formerna för samarbeten. Detta föreslås göras i samråd med dotterbolagens bolagsledning.

I dagsläget existerar följande forum för samverkan:

- Ekonomi
- HR
- Uppföljning
- Controllers
- Inköp- och upphandling
- Säkerhet
- GDPR
- Hållbarhet
- Kommunikation

Övriga relationsytor

- Ägardialoger
- Klustergemensamma presidie möten
- VD-råd

Metodik

Inledande planering och samtal kring föreliggande utredningsuppdrag gjordes i samråd med Stadshus AB. Planeringen skiljer sig mot föreliggande slutrapport i flera avseenden. Skälen till förändringen är flera, men har bl.a. att göra med kompetenshöjande samtal och klargöranden från Stadshus AB rörande principer kring ägarstyrning, moderbolagsrollen samt särskilda ansvar och befogenheter gentemot dotterbolagen. Bolaget och sedermera även styrelsen för Göteborg & Co har således under året fått agera utifrån dessa insikter, vilket även har lett till förändringar av uppdragets planering och utförande.

Dotterbolagen har löpande fått information om uppdragets framfart under året, främst i samband med VD-råd. Respektive bolagsledning har även bjudits in att delta och medverka i utredningen bl.a. genom att få ge sina synpunkter på nuvarande samarbeten bolagen emellan samt ge förslag på ytterligare värdeskapande samverkansformer. Delar av resultatet redovisas under kommande kapitel.

Slutsatser – strukturella utvecklingsmöjligheter och utmaningar

Ansvar, mandat och nuläge

Ur § 7 i Göteborgs stads riktlinje för ägarstyrning läses att Göteborgs Stadshus AB har kommunfullmäktiges uppdrag att ansvara för den praktiska ägarstyrningen av Göteborgs Stads bolag med utgångspunkt i sitt ägardirektiv, bolagens ägardirektiv, kommunfullmäktiges budget och andra styrande dokument samt beslut fattade av kommunstyrelsen på delegation av kommunfullmäktige. Med stöd i bl.a. denna formulering kan Stadshus i sin roll driva ägarstyrning med tydligare mandat mot enskilda bolag. Göteborg & Co är i sin roll som moderbolag ett verktyg för Stadshus AB i detta arbete men har som enskild aktör inte möjlighet att agera med samma mandat gentemot sina egna dotterbolag.

I Göteborgs Stads riktlinjer för ägarstyrning kan man även utläsa att respektive bolag har ett självständigt ansvar för sin verksamhet. Det innebär att moderbolagen inte kan hållas ansvariga för verksamheten i dotterbolagen och således inte heller styra dotterbolagens affärsbeslut. Kommunfullmäktige har genom riktlinjer för ägarstyrning och bolagens ägardirektiv tydliggjort förväntan på ägarstyrningen. Bolagsstrukturen ger inte styrmandat utan ska mer ses som ett administrativt stöd och verktyg för struktur, ordning och reda. För det enskilda bolaget sker kommunikationen med kommunfullmäktige genom:

- Rapportering av strategisk information till kommunfullmäktige (genom delårs- och årsrapport)
- Ärenden av principiell beskaffenhet eller av annan större vikt som ska lyftas till kommunfullmäktige för ställningstagande.

- Ägardialoger

Upplevelsen från moderbolagets sida av samarbeten och synergieffekter mellan bolagen i TKE-klustret är att det finns en skillnad mellan de krav som ställs på moderbolaget i frågor som rör ägarstyrning kontra de verktyg som bolaget har till sitt förfogande för att uppfylla dessa. Det finns även en upplevelse av variation i dels ambitionsnivån, dels samarbetsviljan i utvecklingsinriktade klustersamarbeten hos dotterbolagen, tillika en generell diskrepans mellan moderbolagets mandat och möjlighet till kravställan kontra prioritering/resurssättning hos dotterbolag.

Utöver detta hade det varit önskvärt att finna former för att diskutera möjligheterna med TKE-klustret och vad utökade samarbeten skulle kunna innebära för vinster/värden för destinationen mer långsiktigt.

Göteborg & Co driver aktivt flertalet etablerade grupperingar/nätverk inom klustret bland annat med koppling till ekonomiska frågeställningar där kunskapsutbyte ske. Bolaget har även ett samordningsansvar i klustret rörande bl.a. ekonomisk uppföljning utifrån Göteborgs stads planering om rapportering. Trots detta är finansiell ledning och styrning ytterligare ett område med utvecklingspotential i TKE-klustret, men där moderbolaget i dagsläget saknar ett tydligt uppdrag samt mandat.

Göteborg & Co upplever sig sakna verktyg, förutsättningar och mandat för att uppfylla de förväntningar som ställs på bolaget, när det gäller att omhänderta de ekonomiska situationer som uppstår dotterbolagens verksamheter. Samtidigt förutsätts bolaget påtala och åtgärda upplevda utmaningar i bl.a. dotterbolags ekonomiska planering och utfall, vilket försvåras utan uttrycklig uppdragsformulering samt möjlighet till kravställan. Här kan nämnas verktyg/mandat vid dotterbolagens prognostiserade underskott, regelverk för användande av eget kapital och beslutad budget. Bedömningen är att hantering av liknande situationer hade kunnat effektiviseras genom ett tydligare mandat, utvidgat ansvar samt tydliggörande av ansvarsfrågan mellan koncernmoder, moderbolag och dotterbolag.

Följande formulering hämtad från stadsledningskontorets "Förutsättningar för budget 2025-2027", stödjer bolagets iakttagelser och bedömning i frågan;

"Bolagsformen medger möjlighet att hantera och balansera överskott/underskott över eget kapital mellan åren men Göteborgs Stads styrning av hur detta kan tillämpas för nämnda bolag är otydlig. Bolagsstyrelserna ges till exempel inte någon vägledning rörande befogenheter över eget kapital och eventuella möjlighet att ianspråka tidigare års överskott i nästa års budget utan att det egna kapitalet samlat över åren förbrukas. Vidare innebär otydligheten att hanteringen av uppkomna överskott eller underskott kan upplevas som oförutsägbara i Stadshuskoncernens finansiella samordning och vid årsbokslut. *En tydligare dokumenterad styrning inom området hade varit till fördel för en ökad transparens och förutsägbarhet och hade underlättat kommunikationen inom koncernen.*".

Stadsledningskontorets bolagsutredning från 2013 visade att det fanns ett stort behov av att formulera mål och strategier för besöksnäringen som ger en samlad bild av stadens

ambitionsnivå och förutsättningar. Det saknades även en samlad politisk kraft som ur ett hela staden perspektiv samordnar och leder utvecklingen av besöksnäringen. I ljuset av detta bör Göteborgs stads program för destinationsutveckling 2023-2030 ses som ett samarbete mellan förvaltningar och bolag i staden samt övriga intressenter kring utvecklande insatser inom ramen för besöksnäringens intresseområden som upplevs generera värdeskapande synergier.

Vägen framåt

Utifrån stadens formulerade kriterier kring ägarstyrning är bedömningen att Göteborg & Co uppfyller sina skyldigheter som moderbolag och existerande samarbeten TKE-bolagen emellan upplevs som värdeskapande, dels på tjänstepersons- och ledningsnivå, dels för bolaget som helhet. I interna samtal på Göteborg & Co om frågan kring utvecklingsinriktade insatser för destinationens framdrift framkommer dock en gemensam bild av behovet av ett mer strukturellt och övergripande samarbete med inriktning mot destinationens långsiktiga utveckling och attraktivitet.

Göteborg & Co har genom omvärldsbevakning och analys identifierat ett antal områden som utmanar destinationens attraktionskraft på lång sikt, vilket även inbegriper och förväntas påverka dotterbolagens verksamheter framöver. Detta kan handla om t.ex. en större och mer aktiv roll i destinations- och produktutvecklingen och utvecklingen av en "destination master management-plan för att definiera långsiktiga strategier. För att driva ett effektivt förändringsarbete och mitigera effekter från omvärlden krävs ett samordnande av resurser från TKE-klustret och en tydlig riktning.

Förslag till en möjlig lösning på behovet av ett mer strukturellt och övergripande samarbete med inriktning mot destinationens långsiktiga utveckling är etablering av en strategisk samverkansgrupp för destinationsutveckling med fokus på destinationens långsiktiga attraktivitet och konkurrenskraft. Gruppen utgörs av en representant från respektive bolag i TKE-klustret och är självbestämmande i den mån att rapportering sker till VD-råd dit frågeställningar av särskilt vikt kan lyftas för ställningstagande. På motsvarande sätt kan den strategiska samverkansgruppen agera arbetsutskott, dels åt respektive TKE-bolags styrelse, dels åt VD-rådet vid behov.

Förslagsvis utgörs grupperingen av formella eller informella beslutsfattare från respektive bolag i TKE-klustret. En sådan gruppering föreslås fastställas under början av 2025.

Föreslagen lösning svarar upp väl mot ålagda ansvarsområden i ägardirektiv och riktlinjer för ägarstyrning samt slutsatsen i 2013 års bolagsutredning; "moderbolagets uppgift blir att svara för övergripande och strategiska frågor inom ramen för stadens mål för besöksnäringen. Hit hör även frågor om att utveckla och förädla stadens målbild för besöksnäringen och på övergripande nivå svara för viktiga policyfrågor inom marknadsföring, evenemangsstrategi, evenemangssamordning, omvärldsanalys, regional samverkan samt resursstyrning. På strategisk nivå ska moderbolaget samverka med övriga företrädare inom besöksnäringen."

Ambitionen från Göteborg & Co att fortsätta driva de upparbetade samverkansformer inom TKE-klustret som upplevs som värdeskapande samt vara uppmärksam på förändrade behov och anpassa samarbeten efter dessa.

Dotterbolagens synpunkter

Under året ombads dotterbolagens bolagsledningar att resonera kring utvecklingspotentialen i samverkan mellan bolagen i TKE-klustret, påtala ytterligare önskvärda samsarbetsytor samt utvärdera dagens förhållande mellan dotterbolag och moderbolag. En sammanställning av resultatet visar på en uppskattning av dagens samsarbetsytor och relationella klimat samt upplevelsen att dessa har utvecklats i en positiv riktning under de senaste åren. Det finns önskemål om ytterligare samsarbeten och stöd i frågor som rör bl.a. administrativa krav från staden, utrednings- och analysarbete, hållbarhetsfrågor, digitalisering samt framdriften av politiska processer.

Vidare framförs önskemål att Göteborg & Co ska agera mer som ett värdeskapande moderbolag genom ett aktivt ägande, det vill säga att Göteborg & Co bör skapa mervärde åt sina dotterbolag och underlätta för dem i sitt dagliga arbete. Resultatet ger även uttryck för en oro för eventuell ökad arbetsbelastning som resultat av arbetet med TKE-klustrets förändringsprocess.

Slutligen efterfrågas även klagörande resonemang från ägaren rörande TKE-klustrets konstruktion, möjligheter och utmaningar.