



Diarienummer: 0086/16

Handläggare: Peter Berggren

Tel: 031-368 54 56

E-post: peter.berggren@gshab.goteborg.se

Andreja Sarcevic

Tel: 031-368 54 61

E-post: andreja.sarcevic@gshab.goteborg.se

Finansiell modell mellan Got Event AB och Higab AB

Förslag till beslut i styrelsen för Göteborgs Stadshus AB

1. Godkänna förslaget om finansiell modell mellan Got Event AB [Got Event] och Higab AB [Higab].
2. Uppdra åt Got Event och Higab att ta fram en plan för långsiktig hyresgästsammansättning i respektive anläggning i syfte att säkerställa att lokaler i anläggningarna primärt erbjuds hyresgäster som har koppling till besöksnäringen.
3. Uppdra åt Got Event och Higab att gemensamt utarbeta en långsiktig investerings- och underhållsstrategi för respektive anläggning. Strategin ska sedan rapporteras av Göteborg & Co Kommuntressent AB [Göteborg & Co] och Higab till Göteborgs Stadshus senast i november 2017.
4. Utifrån den långsiktiga investerings- och underhållsstrategin beslutar Göteborgs Stadshus om hur det underdimensionerade/eftersatta underhållet ska finansieras.

Utifrån den långsiktiga investerings- och underhållsstrategin, som uppdateras årligen, hanteras eventuell påverkan på Got Events hyra genom att Göteborgs Stadshus senast innan årsskiftet gör en formell hemställan till kommunfullmäktige att inom ramen för kommunfullmäktiges ordinarie budgetprocess lämna kapitaltillskott till Got Event.
5. Uppdra åt Got Event och Higab att se över befintligt samverkansavtal så att det harmonierar med respektive bolags ägardirektiv.
6. Överlämna ärendet som information till kommunstyrelsen.

Sammanfattning

I samband med ägardialogen som hölls år 2015 mellan Göteborgs Stadshus och Göteborg & Co fick Göteborg & Co i uppdrag att genomlysna dotterbolaget Got Events roll och ansvar. I uppdraget ingick bland annat att genomlysna den befintliga finansiella modellen mellan Got Event och Higab. Eftersom frågan rör två bolag som ligger i olika kluster, beslutade styrelsen i Göteborgs Stadshus att det är Göteborgs Stadshus som ska utarbeta förslag till hur den finansiella modellen kan



utvecklas och ansvaret mellan parterna renodlas. Göteborg Stadshus har identifierat följande områden som behöver tydliggöras i relationen mellan Higab och Got Event. Det handlar om a) uthyrning av lokaler i Higabs anläggningar som förhyrs av Got Event, b) hantering av underdimensionerat/eftersatt underhåll samt c) finansiell styrning av investeringar och planerat underhåll.

När det gäller uthyrning av lokaler i Higabs anläggningar som förhyrs av Got Event gör Göteborgs Stadshus bedömningen att dessa lokaler primärt ska erbjudas hyresgäster kopplade till näringen och att Got Event således ska kunna påverka hyresgästsammansättningen. Ansvaret för uthyrningen ska hanteras av Higab. Avseende finansiell styrning av investeringar och underhåll, inklusive hantering av underdimensionerat/eftersatt underhåll, uppdrar Göteborgs Stadshus åt Got Event och Higab att gemensamt utarbeta en långsiktig investerings- och underhållsstrategi samt finansiell planering för respektive anläggning, inklusive behovsplanering fokuserad på att hantera tidigare underdimensionerat/eftersatt underhåll. Den samlade strategin ska minst ha ett 10-årigt perspektiv, uppdateras årligen och baseras på en ambitionsnivå som är relaterad till den långsiktiga målbilden för besöksnäringen samt en samordnad finansiell prioritering inom TKE-klustret. Eventuell påverkan på Got Events hyra hanteras genom att Göteborgs Stadshus senast innan årsskiftet gör en formell hemställan till kommunfullmäktige att inom ramen för kommunfullmäktiges ordinarie budgetprocess lämna kapitaltillskott till Got Event.

Got Event och Higab har i ett samverkansavtal kommit överens om former för samarbete. Samverkansavtalet avviker från bägge bolagens ägardirektiv genom att Got Event ges möjlighet att göra lokalanpassningar i Higabs anläggningar för upp till 10 mnkr per år. Göteborgs Stadshus anser att samverkansavtalet måste ses över så att det harmonierar med respektive bolags ägardirektiv.

Ekonomiska konsekvenser

Föreliggande ärende medför inga ekonomiska konsekvenser i sig. Däremot säkerställer Göteborgs Stadshus, genom ärendet, en högre kvalitet på finansiella underlag samt ett förtydligande av roller och ansvar. Eventuell finansiell påverkan kommer att hanteras i de enskilda besluten som följer av detta ärende.

Olika Perspektiv

Ärendet i sig bedöms inte ha någon direkt påverkan på barnperspektivet, jämställdhetsperspektivet, mångfaldsperspektivet, miljöperspektivet eller omvärldsperspektivet.

Bakgrund

I samband med ägardialogen som hölls år 2015 mellan Göteborgs Stadshus och Göteborg & Co fick Göteborg & Co i uppdrag att genomlysas dotterbolaget Got Events roll och ansvar. En del i



uppdraget var att genomlysna den befintliga finansiella modellen mellan Got Event och Higab. Genomlysningen genomfördes under sensommaren/hösten 2016 i samverkan med de berörda bolagen samt även med tjänstepersoner vid stadsledningskontoret och Göteborgs Stadshus. (se Bilaga 1).

Eftersom frågan rör två bolag som ligger i olika kluster, beslutade styrelsen i Göteborgs Stadshus att det är Göteborgs Stadshus som ska utarbeta förslag till hur den finansiella modellen kan utvecklas och ansvaret mellan parterna renodlas (se Handlingsplan från ägardialog med Göteborg & Co, den 24 oktober 2016). Göteborgs Stadshus styrelse har därefter fått muntlig information innehållande beskrivning av olika principiella vägval vid två olika tillfällen (19/12 2016 samt 20/3 2017). En avstämning har även skett med de berörda bolagen samt med stadsledningskontoret.

Ärendet

Genomlysningen har identifierat ett antal områden som behöver tydliggöras i relationen mellan Higab och Got Event. Det handlar om:

- uthyrning av lokaler i anläggningar som förhyrs av Got Event
- hantering av underdimensionerat/eftersatt underhåll
- finansiell styrning av investeringar och planerat underhåll.

Nedan beskrivs vart och ett av områdena samt Göteborgs Stadshus bedömning med förslag på hantering.

A. Uthyrning av lokaler i anläggningar som förhyrs av Got Event

I de anläggningar som ägs av Higab och förhyrs av Got Event finns det andra hyresgäster än Got Event. Uthyrningen har historiskt hanterats olika vilket innebär att en del av hyresgästerna har kontrakt med Got Event (16 st.) och en del med Higab (39 st.). För att kunna utveckla anläggningarna i enlighet med fastställda ambitioner gällande besöksnäringens utveckling önskar Got Event ha påverkan på hyresgästsammansättningen i respektive fastighet.



Göteborgs Stadshus bedömning

Bedömningen är att det är Higab som fortsatt ska ha ansvar för all uthyrning i sina anläggningar. Samtidigt delar vi Got Events uppfattning att hyresgäster som finns i de aktuella anläggningarna ska ha koppling till besöksnäringen och att Got Event därför ska kunna påverka hyresgästsammansättningen. Göteborgs Stadshus uppdrar åt Got Event och Higab att arbeta tillsammans kring långsiktig hyresgästsammansättning i syfte att säkerställa att lokaler i respektive anläggning primärt erbjuds hyresgäster som har koppling till besöksnäringen. Vid eventuell oenighet ska frågan eskaleras till vd på Göteborgs Stadshus.

B. Underdimensionerat/eftersatt underhåll

I samband med att Higab övertog förvaltningen av anläggningarna övertogs befintliga, översiktliga, underhållsplaner. Dessa har inte fullt ut tjänat som underlag för kontinuerlig utveckling, enligt befintligt verksamhetsbehov, eller som grund för långsiktig hyressättning.

Vissa av anläggningarna är därför behäftade med ett tydligt eftersatt underhåll (primärt Valhallabadet och Valhalla sporthallar/Wallenstamshallen). Grundläggande för hantering av det eftersatta underhållet är frågan *om* och *hur länge* anläggningen ska finnas kvar samt *vad* den ska användas till. Det pågår flera strategiarbeten parallellt i staden som har bäring på detta (arenautredning, destinationens målbild, badutredning). En annan fråga är hur det eftersatta underhållet ska finansieras.

Göteborgs Stadshus bedömning

Eftersom befintliga underhållsplaner varken fullt ut tjänar som underlag för kontinuerlig utveckling enligt Got Events verksamhetsbehov eller som grund för långsiktig hyressättning, gör Göteborgs Stadshus bedömningen att bolagen tillsammans behöver utreda underhållsbehoven samt ta fram en långsiktig underhållsstrategi och finansiell planering för anläggningarna. I den långsiktiga underhållsstrategin, som minst ska ha ett 10-årigt perspektiv, ska tidigare eftersatt underhåll hanteras. Den gemensamt framtagna långsiktiga underhållsstrategin ska först rapporteras till Göteborg & Co AB i egenskap av Got Events moderbolag. Göteborg & Co ska i sin tur relatera den långsiktiga underhållsstrategin, som inkluderar Got Events verksamhetsbehov, till besöksnäringens långsiktiga målbild samt övriga relevanta prioriteringar inom TKE-klustret.

I nästa steg ska Higab och Göteborg & Co gemensamt rapportera den långsiktiga underhållsstrategin, inklusive finansiell planering, till Göteborgs Stadshus. Inom ramen för den finansiella samordningsuppdraget kan Göteborgs Stadshus besluta om hur det underdimensionerade/eftersatta underhållet ska finansieras. Finansieringen kan ske antingen genom att a) underhållet finansieras av Higab och att eventuell påverkan på Got Events hyra hemställs enligt särskild ordning eller b) att Göteborgs Stadshus beslutar om engångsfinansiering relaterat till eftersatt underhåll, vilket sker i form av kapitaltillskott till Higab. Hur finansieringen ska ske



kommer att beslutas av Göteborgs Stadshus i slutet av 2017 i samband med att den samlade långsiktiga underhållsstrategin presenterats för styrelsen.

C. Verksamhetsbaserad modell och finansiell styrning av investeringar/underhåll

Det finns i dagsläget ett gap mellan den *verksamhetsmässiga brukbarheten* (Got Events ansvar) och den *fastighetsmässiga brukbarheten* (Higabs ansvar), vilket riskerar att skapa olika förväntningar om vilken produkt som fastighetsägaren levererar. Denna skillnad påverkar både underhållsplanering, hantering av investeringar samt även hyresnivån för Got Event. Bolagen är idag överens om brukbarhetsbegreppet och om att det är verksamhetsbaserad modell som ska gälla, men förtydligande genom avtal behövs om hur detta ska hanteras framöver. Primärt för att säkerställa en god långsiktig investeringsplanering, baserat på besöksnäringens långsiktiga målsättningar, men även för att säkerställa långsiktigt verksamhetsbaserat underhåll.

Enligt Higabs ägardirektiv gäller som huvudprincip en produktionsbaserad hyra för fastigheter som uppförs för stadens skattefinansierade verksamhet (eller motsvarande). Hyran inkluderar även långsiktig underhållskostnad. När det gäller investeringar i fastigheterna är det inte möjligt för Higab att investera utan att få kompensation via hyreshöjning. Ofinansierade investeringar kan leda till att Higab tvingas skriva ned värdet på anläggningarna men också att kunden (Got Event) inte fullt ut betalar för den produkt som levereras.

Higab och Got Event har tecknat ett samverkansavtal i syfte att tydliggöra samarbetsformerna. I samverkansavtalet har bolagen bland annat kommit överens om att Got Event efter information till Higab kan göra lokalanpassningar upp till 10 mkr, detta på grund av att Got Event ibland behöver göra åtgärder i fastigheten med kort framförhållning på grund av externa faktorer. På den punkten avviker samverkansavtalet från bägge bolagens ägardirektiv eftersom ägardirektiven anger att det är fastighetsägarens ansvar att säkerställa arenornas värde och brukbarhet. På kort sikt är nackdelarna med denna hantering inte så uppenbara men på längre sikt innebär hanteringen att flera bolag investerar i samma fastighet, vilket riskerar att skapa oklara gränssnitt avseende finansiering av investeringar och underhåll.

Göteborgs Stadshus bedömning

Göteborgs Stadshus gör bedömningen att avtal mellan Higab och Got Event ska baseras på en verksamhetsmässig brukbarhetsnivå för samtliga anläggningar i syfte att tydliggöra vilken produkt som ska levereras. När det gäller investeringar i fastigheterna behöver Higab och Got Event tillsammans ta fram underlag för långsiktig investerings- och underhållsplanering. Denna ska baseras på en ambitionsnivå som är relaterad till den långsiktiga målbilden för besöksnäringen och en samordnad finansiell prioritering inom TKE-klustret. Higab ansvarar för att genomföra investeringar och underhåll inom egen finansiell ram och eskalerar vid behov till Göteborgs Stadshus i enlighet med ordinarie investeringsplanering. Eventuell påverkan på Got Events hyra hanteras genom att Göteborgs Stadshus senast innan årsskiftet gör en formell hemställan till



kommunfullmäktige att inom ramen för kommunfullmäktiges ordinarie budgetprocess lämna kapitaltillskott till Got Event AB. Vid särskilda händelser/evenemang som ligger utanför ordinarie planering ska det fortsatt finnas möjlighet för Got Event att göra en hemställan till kommunfullmäktige gällande finansiering.

När det gäller samverkansavtalet mellan Got Event och Higab anser Göteborgs Stadshus att avtalet måste ses över så att det harmonierar med respektive bolags ägardirektiv.

Bilagor

Bilaga 1 Rapporten ”Utveckling av Got Events roll och ansvar – genomlysning av nuvarande finansiell modell mellan Got Event och Higab”

Expedieras

1. Got Event AB
2. Göteborg & Co Kommunintressent AB
3. Higab AB
4. Kommunstyrelsen

Utveckling av Got Events roll och ansvar - genomlysning nuvarande finansiell modell mellan Got Event och Higab

Innehåll

Sammanfattning	4
Inledning	5
Process	6
Historik	6
Bolagens ägardirektiv	7
Got Event	7
Higab	8
Nuvarande ägardirektiv	8
Nytt ägardirektiv	8
Brukbarhet	8
Affärsmodellen	9
Värde	10
Avtalsformer	10
Självkostnadsavtal	11
Traditionellt hyresavtal	11
Tilläggsavtal	11
Samverkansavtal	12
Underhåll och utveckling	13
Inledning	13
Eftersatt underhåll	14
Planerat underhåll	15
Investeringar och lokalanpassningar	15
Gränsdragning mellan Got Events & Higabs investeringar	16
Uthyrning till övriga hyresgäster	16
Hur gör Stockholm och Malmö?	17
Stockholm	17
Malmö	17
Got Events roll och ansvar - rekommendationer	18

Appendix 1	19
Kommunstyrelsens uppdrag att "belysa konsekvenserna av ett alternativ som innebär att ägandet av samtliga arenor placeras i ett renodlat arenabolag, som kan placeras i "Turism och evenemang" för en närmare samverkan med Got Event och Göteborg och Co."	19
Appendix 2	20
Legala förutsättningar att bedriva egen regi verksamhet i bolagsform	20

Sammanfattning

I samband med 2015 års ägardialog mellan Stadshus AB och Göteborg & Co Kommunintressent AB, gavs Kommunintressent uppdraget att "Utveckla Got Events roll och ansvar" och bland annat belysa den finansiella modellen mellan bolagen samt föreslå eventuella förändringar.

Utredningen har genomförts under sommaren 2016 och omfattat intervjuer, inläsning och avstämningar med bolagen innan rapportering.

Utredningen redovisar slutsatser inom flera områden men väljer att i detta skede inte föreslå några rekommendationer eller ändrade formuleringar i ägardirektiv utan vill föra en dialog med Göteborgs Stadshus AB och berörda bolag.

Bolagens samverkan under åren har inte alltid varit smärtfri men bolag menar att man under senaste kvartalet funnit samarbets- och samverkansformer som innebär en avsevärd skillnad i samtalsklimat och relation.

Sammanfattningsvis vill Göteborg & Co särskilt lyfta följande:

- Ett gap mellan den verksamhetsmässiga brukbarheten (Got Events ansvar) och den fastighetsmässiga brukbarheten (Higabs ansvar) riskerar skapa olika förväntningar om det inte är tydligt specificerat för bägge parter vilken produkt som fastighetsägaren levererar.
- Affärsmodellen, baserad på en långsiktig produktionskostnadsbaserad hyra, innebär att fastighetsägarens möjlighet att bära risk är liten. Det innebär att det inte är möjligt för Higab att investera utan att få en kompenserande hyreshöjning. Got Events ledning, styrelse och ägare behöver ha en beredskap för att den valda affärsmodellen i regel innebär hyreshöjningar vid investeringar men också för eftersatt och oförutsett underhåll.
- Ägardirektivets värdeformulering omfattar både ett balansräkningsperspektiv, värdeförändringsperspektiv och ett perspektiv där anläggningarnas värde för Göteborgaren uttrycks i anläggningarnas förmåga att utgöra en plattform för att bygga en attraktiv stad för boende, besökare, lokalt näringsliv och arrangörer.
- Bolagen strävar mot att skapa en homogen avtalssituation byggd på principerna för produktionsbaserad hyra. Skillnader i avtalsformer, eftersatt underhåll och olika åtaganden för olika anläggningar har gjort det komplext för bolagen att kommunicera en tydlig bild mellan varandra och till ägaren.
- 2015 tecknade bolagen ett samverkansavtal som bland annat tydliggör samarbetsformer, hyresprinciper och investeringsprinciper. Parterna är mycket nöjda med avtalet.
- Samverkansavtalet innehåller innehåll innebär att bolagen gjort vissa överenskommelser som strider mot Got Events ägardirektiv. Det gäller ett ökat Got Event-ansvar för drift och löpande underhåll, vilket kan vara väl motiverat. Det gäller också ett ökat Got Event ansvar för investeringar i Higabs fastigheter. Det finns praktiska skäl för detta men Göteborg & Cos bedömning är att det inte ligger i linje med Stadens bakomliggande principer för fastighetsinvesteringar och skapar orena fastighetsinnehav.

- Göteborgs & Co konstaterar att ett antal anläggningar är behäftade med ett omfattande eftersatt underhåll. Det eftersatta underhållet ryms inte inom ramen för den produktionskostnadsbaserade hyran. Det behövs beslut om anläggningens framtida ändamål och finansiering från fastighetsägaren eller från staden.
- Utredningen anser det lämpligt att överväga att avtala om en specificerad verksamhetsmässig brukbarhetsnivå i syfte att tydliggöra vilken produkt som levereras och tydliggöra att en förändrad (högre) brukbarhetsnivå i regel innebär en investering som bärs av fastighetsägaren och betalas hyra för av hyresgästen.
- En översiktlig analys av de finansiella modellerna i Stockholm och Malmö visar att Stockholm valt en modell där fastigheterna ägs av Stockholms Stad och drivs av en extern evenemangsoperatör. Stockholms stad finansierar sitt fastighetsbolag med omfattande koncernbidrag. Malmö har en situation där de stora nya anläggningarna är privat- eller föreningsägda. Den privatägda finansierades genom att entreprenören erbjöds byggrätter och den föreningsägda ett visar underskott som bland annat finansieras genom idrottsliga framgångar i fotbollens Champions League.

Inledning

Den 19 oktober 2015 genomförde Stadshus AB och Göteborg & Co Kommunintressent AB (KI) ägardialog för klustret Turism, Kultur och Evenemang.

Stadshus beslöt på sitt styrelsemöte den 2 november 2015 om en handlingsplan från ägardialogen med sex aktiviteter varav fem riktades mot klustret. En av aktiviteterna formulerades enligt följande:

Utveckling av Got Events roll och ansvar

”I samband med den nya evenemangssamordningsmodellen, ska KI förtydliga Got Events roll och ansvar inom evenemangsverksamheten, både som möjliggörare och/eller utförare. Uppdraget innefattar att genomlysna nuvarande finansiella modell mellan Got Event och Higab kring arenorna samt att föreslå eventuella förändringar.”

Bolagens förutsättningar är inte okomplicerade. Tillsammans tjänar bolagens uppdrag en samhällsnytta. Bägge verksamheter ska drivas på affärsmässig grund mot respektive marknad. Bolagen, och inte minst Got Event, som till hälften finansieras med koncernbidrag, har alltid att prioritera hårt mellan kort- och långsiktiga perspektiv. Bolagen gör affärer med varandra på en avtalsmässig grund som liknar marknadsmässiga avtal men där vinst/riskkomponenten eliminerats. Man är syskon i samma koncern med uppdrag som tangerar varandra och som bygger på ett nära tillitsfullt samarbete och samverkan. Till sist så finns det mycket historia i fastigheternas ägande och förvaltning, relationen mellan bolagen och i relationen mellan människor.

Inom staden har bolagen, både bland tjänstemän och politiker, fått en bild av att ha utmaningar i gränssnitt och i samarbete. Det har funnits förhållanden och händelser som bidragit till den

bilden men den tycks ofta också bygga på onyanserade förenklingar av komplexa specifika förhållande. Oaktat orsaken till att dessa bilder skapats är det alla aktörers ansvar att hjälpas åt att nyansera bilden och bygga på den anda av partnerskap som bolagen vill kännetecknas av.

Process

Göteborg & Co har genomfört uppdraget genom inläsning av dokumentation och intervjuer med representanter för de bägge bolagen samt med representanter från Stadsledningskontoret och Göteborg Stadshus AB.

I slutskedet har representanter från bolaget deltagit i ett arbetsmöte där utredaren föredragit huvuddragen i rapporten och där har bolagen getts möjlighet att lämna synpunkter.

Efter arbetsmöte och revidering har rapporten i sin helhet lämnats ut till bolagen för faktagranskning varefter ytterligare justeringar gjorts.

Utredningen har genomförts juni-september 2016.

Historik

Många av anläggningarna som ingår i avtalen mellan Higab och Got Event har funnits under lång tid och haft olika huvudmän både vad gäller ägande och drift. Även om en del av de gränssnittsproblem som utredningen identifierar har sitt ursprung i historiska beslut är det inte meningsfullt att leta lösningarna där.

Kommunfullmäktige beslutade 1999-02-25 om ny organisation för fritidsverksamheten i Göteborg. Arenorna inom evenemangsområdet överfördes till det nybildade arenabolaget Got Event AB, som fick i uppdrag att svara för "verksamheten i och drift av" Ullevi, Scandinavium, Lisebergshallen, Valhallabadet, Valhalla sporthallar samt Valhalla idrottsplats.

Syftet med bildandet av Got Event AB var att stärka Göteborg som evenemangs- och turiststad genom att skapa en arenaorganisation som hade en omslutning, omfattning och geografisk placering som möjliggjorde en kostnadseffektiv och rationell drift. Samtidigt konstaterades att ägandet av anläggningarna inte skulle belasta arenaorganisationen utan överföras till befintliga fastighetsförvaltande bolag. Däremot hade Got Event fullt ansvar för drift och förvaltning samt ansvar för löpande underhåll och driftsfinansiering av investeringar. I samband med bildandet av bolaget växlades motsvarande medel som tilldelats tidigare huvudmän över till Got Event. Anläggningarnas behov var redan då stort. Under perioden 2003-2006 gavs ett antal uppdrag med syfte att justera ägardirektiven för Got Event och Göteborg & Co och 2007 gjordes en ny utredning av organisationen för evenemang som ledde fram till en ytterligare renodling av ansvaret mellan Higab, Got Event och Göteborg & Co. Förändringarna ledde fram till det ägardirektiv som Got Event har idag och innebar att ansvaret för fastighetsförvaltningen överfördes till Higab. Bakgrunden till detta var att underhållet av en del anläggningar prioriterades ner till förmån för annan verksamhet. Detta gällde inte bara hos Got Event utan motsvarande nedprioritering av fastighetsunderhållet skedde under samma tid i andra förvaltningar med motsvarande ansvarsfördelning. Det fanns säkert rationella argument för den

prioriteringen men det går samtidigt inte att ignorera det eftersatta underhåll som härstammar från tiden före det att Higab tog över fastigheterna oavsett om Got Event eller tidigare fastighetsförvaltare bidragit till att skapa situationen.

I samband med att det nya ägardirektivet fastställdes 2008 skulle den personal på Got Event som arbetade med fastighetsförvaltning överföras till Higab. Överföringen skedde delvis med 1,5 befattning). På senare tid, efter en omorganisation 2015 till en funktionsindeldad organisation, har Got Event erbjudit sig att ta över drifts- och underhållsuppgifter från Higab, då man haft möjlighet att optimera sin bemanning..

I samband med Stadsledningskontorets bolagsutredning som beslutades i Kommunfullmäktige december 2013 gav kommunstyrelsen utredningen i uppdrag att "belysa konsekvenserna av ett alternativ som innebär att ägandet av samtliga arenor placeras i ett renodlat arenobolag, som kan placeras i "Turism och evenemang" för en närmare samverkan med Got Event och Göteborg och Co." Utredningens bedömning som också redogör för bakgrunden till nuvarande ägarformer redovisas i appendix 1.

Eftersom flera av fastigheterna, vid överföringen av förvaltningsansvaret, var behäftade med ett eftersatt underhåll, som Higab inte upplevde sig kunna fullt ut ta ansvar för, har ägardirektivens avsikter inte fullt ut fått genomslag.

Tiden efter det att Higab tog över fastighetsförvaltningen har kantats av olika initiativ mellan bolagen i syfte att hitta ändamålsenliga avtals- och arbetsformer. Historiebeskrivningar från bägge bolagen beskriver en kontinuerlig förfining av gränssnitten, nya avtalsformer och samverkansavtal men också en historia av meningsskiljaktigheter och hårda ord mellan bolagen och mellan medarbetare i de bägge bolagen.

Samarbetet och samtalsklimatet har på olika nivåer i bolaget avsevärt förbättrats och i syfte att ytterligare förstärka det konstruktiva samarbetet har bolagen gjort olika överenskommelser. September 2016 menar bolagen att man genom dessa överenskommelser är helt överens om principerna för sitt fortsatta partnerskap på VD-nivå men att det kan finnas medarbetare och situationer där principerna inte fullt ut fått genomslag.

Bolagens ägardirektiv

Got Event

Got Events ägardirektiv anger vad gäller anläggningarna följande

- Got Event ska ansvara för förvaltning och drift av anläggningarna. Bolaget ska bedriva verksamhet i anläggningarna utifrån den helhetssyn och långsiktighet som gäller för stadens evenemangsverksamhet.
- Bolaget ska ha god omvärldskompetens om evenemangsanläggningar, arenautveckling och evenemangsgenomförande samt ta initiativ och aktivt bidra i kontinuerlig förnyelse och utveckling av arenorna. För att säkerställa arenornas långsiktiga värde och brukbarhet beslutas underhåll, om-och tillbyggnad av respektive arenaägare.

Higab

Higabs nuvarande ägardirektiv är från 2002. Under våren 2016 har ett nytt ägardirektiv utarbetats med bakgrund av Higabs roll som moderbolag i lokalklustret. Kommunfullmäktige förutsätts anta ägardirektivet av under hösten 2016.

Nuvarande ägardirektiv

Higabs ägardirektiv anger i relevanta delar följande:

- Bolaget ska verka för att tillgodose stadens behov av fastigheter med speciell karaktär som avses värdefulla för Göteborg.
- I bolagets uppdrag ligger att förvärva, förvalta, utveckla och avyttra fastigheter. Bolaget ska i sin ägarroll ansvara för att fastigheternas långsiktiga värde och brukbarhet säkerställs.

Nytt ägardirektiv

Det nya ägardirektivet anger i relevanta delar följande:

- Higab AB ska i huvudsak tillgodose stadens egna behov av specialfastigheter samt strategiska fastigheter av betydelse för stadens utveckling där behovet inte alltid kan tillgodoses på den ordinarie fastighetsmarknaden.
- Som fastighetsägare ska Higab AB svara för att fastigheternas långsiktiga värde och brukbarhet säkerställs och att hyressättningen är i överensstämmelse med denna målsättning. Bolaget ska ha tydliga och transparanta principer för hyressättning. För fastigheter som uppförs för stadens skattefinansierade verksamhet (eller motsvarande) ska som huvudprincip gälla en produktionsbaserad hyra som även inkluderar långsiktig underhållskostnad. För övriga fastigheter tillämpas marknadsmässig hyra.

Brukbarhet

Higabs uppgift är förvaltning, drift och underhåll av anläggningen utifrån ett byggnads- och fastighetsperspektiv. I Higabs ägardirektiv anges bland annat att bolaget har att ansvara för fastighetens **brukbarhet**. Higab gör i ett bolagsinternt styrande dokument tolkning av brukbarhet som "ändamålsenlig användning" vilket i avtalen i princip inneburit att de hyrs ut i befintligt skick utan en direkt koppling till en tydlig specificerad "ändamålsenlig användning".

Got Events uppdrag kan förenklat beskrivas som att man har till uppgift att utifrån ett verksamhetsperspektiv ansvara för förvaltning och drift av anläggningarna och främst i uppdrag att hyra ut anläggningarna till arrangörer av idrottsevenemang, konsert – och kulturevenemang och andra publika evenemang där anläggningarna kan vara funktionella. Bolaget har ett fåtal evenemang där man i egen regi står som arrangör (exempelvis Gothenburg Horse Show). Det är Got Event som har kompetens att affärsutveckla anläggningarna så att de ur ett verksamhetsmässigt perspektiv och utifrån anläggningens grundläggande förutsättningar är attraktiva för arrangörer och besökare.

Möjligheten att genomföra ett evenemang är till betydligt större del avhängig anläggningens utformning och standard än vad exempelvis en kontorsfastighet är. Anläggningen är en väsentlig del av produkten som erbjuds kunden (arrangören) och kundens kund (besökaren). Det kan vara allt från generella UEFA-krav på en fotbollsarena, generella utrymningskrav från myndigheter och specifika krav från en artist/arrangör. Det är samlat dessa krav som skapar en **verksamhetsmässig brukbarhet**.

Ett gap mellan den verksamhetsmässiga brukbarheten och den fastighetsmässiga brukbarheten riskerar, vilket också lyfts i intervjuer, skapa olika förväntningar om det inte är tydligt specificerat för bägge parter vilken produkt som fastighetsägaren levererar.

Förhållandet att anläggningen är en stor del av produkten innebär också att kunden och besökarens behov ligger långt från fastighetsägarens ansvar, vilket kräver ett nära samarbete mellan Higab och Got Event.

Bolagens ledningar är, efter att nyligen förhandlat fram ett samverkansavtal, helt överens om brukbarhetsbegreppet och hur det ska hanteras.

Affärsmodellen

I förarbetet till nuvarande ägardirektiv var det viktigt att tydligt skilja ut fastighetsägaransvaret i syfte att säkerställa att långsiktigt underhåll planerades och genomfördes.

Ägardirektivets intentioner var att skapa en jämn **produktionsbaserad hyra** där det långsiktiga underhållet ingick. Detta tydliggörs ytterligare i det föreslagna ägardirektivet.

En produktionsbaserad hyra innebär att fastighetsägaren beräknar en hyra baserat på kapitalkostnader, avtalat driftsättagande, löpande underhåll och långsiktigt planerat underhåll. I kalkylen finns ingen, eller en mycket låg, vinstmarginal vilket innebär att fastighetsägaren inte heller kan förutsättas ta någon omfattande risk. Higab menar att för de nya fastigheterna, som inte är behäftade med ett eftersatt underhåll, kommer man under avtalsperioden ta det fulla ansvaret och bära risken för underhåll som inte gått att förutse eller som inte tagits hänsyn till i underhållsplanen. Samtidigt så förbehåller man sig rätten att inför nästa avtalsperiod förhandla om en ny hyra och i samband med detta kunna förändra hyresnivån med hänsyn tagen till underhållsbehovet vid det tillfället. Räntekomponenten i hyressättningen är rörlig och justeras årligen.

För fastigheter som är behäftade med ett eftersatt underhåll har modellen inneburit att Higab inte tagit risk för det eftersatta underhållet utan begärt att Got Event ska betala detta alternativt driva frågan om särskild medelstildelning mot ägaren.

Den produktionsbaserade hyran har fördelar då den minimerar flödet av medel mellan bolagen. Samtidigt innebär modellen att Higab, varken vad gäller underhåll eller investeringar, kan ta risk på samma sätt som kan förväntas i en marknadsmässig affärsrelation. Eftersom den produktionsbaserade hyran ska inkludera ett långsiktigt underhåll är en viktig insikt att fastighetsägaren kan komma att göra en vinst på fastigheten de år underhållsbehovet är lägre än det genomsnittliga behovet över avtalsperioden och gå med förlust på fastigheten de år

underhållet överstiger genomsnittet. För att undanröja missförstånd krävs en transparent redovisning och öppen dialog.

När det gäller investeringar i fastigheter är det inte möjligt för Higab att investera utan att få kompensera sig genom en hyresökning. Med en produktionsbaserad modell kan ofinansierade investeringar leda till att Higab tvingas skriva ner värdet på anläggningarna. Ofinansierade investeringar innebär givetvis också att kunden, Got Event, inte fullt ut betalar för den produkt som levereras.

Det är viktigt att Got Events ledning, styrelse och ägare har en beredskap för att den valda affärsmodellen kan komma att innebära hyresökningar på grund av eftersatt underhåll och oförutsett underhåll samt att Higab inte långsiktigt kan investera utan hyreskompensation.

Värde

I Higabs ägardirektiv anges att bolaget ska "ansvara för att fastigheternas långsiktiga värde". Eftersom en produktionsbaserad hyra ska tillämpas innebär det ur ett strikt bokföringsmässigt Higab-perspektiv att hyran ska täcka kostnaderna så att det bokförda värdet kan försvaras.

I Got Events ägardirektiv fastställs att "för att säkerställa arenornas långsiktiga värde och brukbarhet beslutas underhåll, om- och tillbyggnad av respektive arenaägare". Higab har i sin organisation inte kompetensen att bedöma framtida krav på anläggningar utan är beroende av ett nära samarbete med Got Event för att kunna fatta väl underbyggda beslut om nödvändiga och/eller önskvärda investeringar.

Till skillnad från en investering i en traditionell affärsrörelse som i regel syftar till en företagsekonomisk vinst och/eller värdeökning så innebär i regel varje större om- och tillbyggnad som syftar till ökad attraktivitet en företagsekonomisk förlust för Got Event och för Staden då investeringen sällan fullt ut kan mötas av en motsvarande intäkt i Got Events böcker.

Således behöver värdeperspektivet ur ett staden-perspektiv tolkas till att inte enbart omfatta ett fastighetsvärde utan också ett långsiktigt värde för såväl Göteborgaren som besöksnäringens intressenter och utgöra ett grundläggande fundament för att bygga en attraktiv stad för boende, besökare, lokalt näringsliv och arrangörer.

Avtalsformer

Förhyrning sker enligt två huvudtyper av avtal: självkostnadsavtal och traditionella hyresavtal. Avtalen sträcker sig i regel över 20 år med möjlighet till omförhandling på femårsbasis. Det finns inga tydliga kravspecifikationer på vilka krav som ställs på anläggningen avseende brukbarhet/kravuppfyllnad utan anläggningen hyrs ut i befintligt skick.

Avtalen innehåller i regel en tydligt specificerad gränsdragningslista över vad som åligger fastighetsägaren och vad som åligger hyresgästen i form av drift och underhåll av anläggningen samt vilka anläggningsinventarier som respektive part ansvarar för. Detta kan variera mellan avtalen. Den största avvikelserna finns i avtalet rörande Scandinavium, som 2014 förvärvats från Framtidenkoncernen, där hyresgästen har ett mer långtgående ansvar för

fastighetsinventarier/funktionalitet än i övriga anläggningar, exempelvis i form av anläggningens ventilation. Bolagen strävar efter att nå en homogen avtalssituation som likriktar avtalens struktur och omfattning.

Skillnaderna i avtalsformer, eftersatt underhåll och åtagande har sammantaget gjort det svårt för bolagen att tydligt beskriva förhållandena. Samtalet har tenderat att generalisera förhållandena som kanske enbart är giltiga för en anläggning vilket riskerar att missleda mottagarens slutsatser.

Självkostnadsavtal

Självkostnadsavtalen bygger på principen att hyresgästen är för år betalar det som drift och underhåll faktiskt kostat. För fastighetsägaren innebär avtalen ingen vinst eller risk. För hyresgästen innebär avtalen att hyran kan variera från år till år.

Självkostnadsavtal var tidigare den dominerade avtalstypen men idag är Valhallabadet och Valhalla sporthallar de enda anläggningar som hyrs med självkostnadsavtal.

Traditionellt hyresavtal

Det traditionella hyresavtalet bygger på principen att hyresgästen betalar drift och underhåll med ett långsiktigt perspektiv. På så sätt skapas en förutsägbarhet för hyresgästen och större flexibilitet för fastighetsägaren i att planera underhåll. Som beskrivits ovan bygger avtalen mellan Higab och Got Event på en produktionskostnadsbaserad hyra utan vinstkomponent.

Helt rena traditionella hyresavtal finns för Bravida Arena, Frölundaborg och Gamla Ullevi. Nya Ullevi regleras med ett traditionellt hyresavtal men med anledning av att status på fastigheten vid övertagandet var osäker bestämdes att underhållskostnaden skulle stämmas av efter fem år för eventuella korrigeringar. Den finansiella och tekniska risken för det eftersatta underhållet ligger framförallt på hyresgästen.

Scandinavium regleras genom ett avtal som tecknats med den förra ägaren, Förvaltnings AB Framtiden. Avtalet innehåller en omsättningsbaserad komponent. Avtalet ska omförhandlas till ett traditionellt hyresavtal.

Tilläggsavtal

I det fall Got Event har önskat förändra anläggningen under avtalsperiodens längd så regleras detta genom tilläggsavtal som kan avse hyresgäst Anpassningar, fastighetsinvesteringar eller, i vissa fall även underhållsåtgärder. Avtalstiden kan vara allt från 5 år upptill 25 år. Totalt finns 29 levande tilläggsavtal med en total investerad volym om 294 Mkr. Ersättningen till Higab består i en kapitalkostnadsersättning. Senast tecknade tilläggsavtal är daterat 2014.

Flera av tilläggsavtalens konstruktion speglar ett synsätt där Higab varit finansiär (bank) åt Got Event. I dagligt tal benämns Got Events ersättning till Higab "amortering" och Higab ser inte alltid detta som investeringar utan som en form av finansiell placering. Det innebär att efter det att förändringen är "amorterad" så har Got Event ingen kostnad för den längre. En del investeringar är av den karaktären att livslängden motsvarar "amorteringstiden" medan andra

investeringar kommer finnas kvar en lång tid därefter. Got Event har undantagsvis begärt ett förhöjt driftsbidrag för att kunna betala "amorteringarna". Efter slutförd "amortering" bör en värdering göras om driftsbidraget möjligen kan minskas eller medvetet omfördelas.

Uppföljningen av detta kan utvecklas.

Samverkansavtal

I syfte att tydliggöra samarbetsformer, hyresprinciper och investeringsprinciper tecknade bolagen under hösten 2015 ett samverkansavtal att gälla från 2016-01-01.

Eftersom det omvittnats funnits utmaningar i samverkan är det positivt att bolagen gjort överenskommelser om mötesformer och mötesstruktur, information m.m. samt att man tecknat ner en gemensam syn på principerna för hyressättning. Bolagen är nöjda med samverkansavtalets innehåll och ser avtalet som ett gemensamt fundament för den fortsatta nära samverkan och nära samarbetet.

Driftsansvar

I avtalet har man bland annat kommit överens om att Got Event ska ta ett större ansvar för drift och löpande underhåll än vad Got Events ägardirektiv medger. För att säkert kunna leverera 300-400 evenemang årligen menar Got Event att krävs en basstyrka med areateknisk kompetens inför samt på plats vid evenemangsgenomförandet. Evenemangsgenomförandet kräver oftast tillgång till arenans totala tekniska system. Mellan evenemang finns ett möjligt utrymme i vardagen att genomföra underhåll och översyn i större omfattning än vad som varit avsikten utifrån bolagens ägardirektiv. Detta arbete hade annars upphandlats externt av Higab.

Ansvarsfördelningen för olika objekt/funktioner regleras i en så kallad gränsdragningslista. Det är viktigt att den är kompletterad med en kravspecifikation över kvalitén i drifts- och underhållsätgärderna för att säkerställa ansvar i händelse av att exempelvis löpande underhåll inte utförts enligt fastighetsägarens krav med påföljd att det planerade underhållet behöver tidigareläggas.

Med bakgrund av att evenemangen ofta helt eller delvis genomförs utanför ordinarie arbetstid och att Higab tecknat serviceavtal med externa leverantörer om drift dessa tider är det sannolikt både kostnadseffektivt för staden och positivt för evenemangen att Got Event tar ett större ansvar för drift och löpande underhåll.

Lokalanpassningar/Investeringar

I samverkansavtalet har bolagen kommit överens om att Got Event, efter information till Higab, kan göra lokalanpassningar upp till 10 Mkr i egen regi medan Higab ansvarar för långsiktiga fastighetsinvesteringar på mer än 10 Mkr. Bakgrund till överenskommelsen är Got Events behov av att ibland med kort framförhållning (3-6 månader) utifrån externa faktorer, t ex förändrade krav från förbund genomföra förändringar och att Higab inte haft möjlighet att ställa resurser till förfogande för projektering, upphandling och projektledning med kort varsel. Överenskommelsen avviker från Got Events ägardirektiv där det tydligt anges att "för att

säkerställa arenornas långsiktiga värde och brukbarhet beslutas underhåll, om-och tillbyggnad av respektive arenaägare”.

Fördelarna med överenskommen ordning är givetvis att Got Event själv kan prioritera åtgärder och själv ta ansvar för ett genomförande. Vidare undanröjs ett område som uppges varit en källa till irritation från bägge bolagens sida.

Nackdelarna är kanske inte uppenbara på kort sikt, även om hyresgäst och fastighetsägare skulle kunna ha olika syn på kvalitet och genomförande, men på längre sikt innebär ordningen att flera bolag investerar i samma fastighet. Det kan skapa oklara gränssnitt vad avser långsiktigt underhåll, värdering av fastigheten och innebär att Got Event i händelse av en avyttring av fastigheten får räkna med risken att investeringen behöver utsträngas med återstående restvärde utan ersättning. Om dessa investeringar över tid genomförs i stor omfattning så kan det innebära en risk för att Got Event behöver exponera en risk i sin balansräkning som behöver omhändertas inom koncernen. Utöver de direkta riskerna innebär avsteget att bolagen frångår den bakomliggande modellen att driftsbolagen inte ska bygga omfattande balansräkningar utan att det ska ske i fastighetsbolagen.

Higab menar, med stöd av rådgivning från SLK jurister, att det inte är möjligt att köpa tjänster av Got Event eller att låta Got Event planera och genomföra investeringar på uppdrag av Higab på grund av upphandlingslagstiftning. I Stadsledningskontorets bolagsutredning som föregick uppbyggnaden av de olika klustren ges grund för den tolkning som tills vidare bör gälla vad avser internhandel mellan koncernens samtliga bolag och som medger att Higab kan köpa tjänster och också entreprenader av Got Event (se appendix 2). På detta sätt skulle investeringarna hamna i rätt balansräkning och Got Event skulle även fortsättningsvis kunna leda arbetet med mindre investeringar.

Underhåll och utveckling

Inledning

Samverkansavtalets intentioner och den positiva ton som det medfört mellan bolagen har redan lett till att den kritik som bolagen framfört mot varandra så sent som sent i våras är historia. Den redovisas ändå nedan för att illustrera hur bolaget sett på varandra tidigare och som speglar en del av den frustration som funnits mellan bolagen och i relationen till ägaren.

Got Event har varit kritiska till Higabs förståelse för verksamheten. Verksamheten kräver att underhåll och investeringar genomförs på kort tid och i nära samverkan med verksamheten så att evenemangen, dvs den ordinarie verksamheten, kan genomföras och störas så lite som möjligt och man menar att Higab inte alltid har motsvarat Got Events förväntningar.

Higab har å andra sidan varit kritiska till Got Events många gånger korta framförhållning, långtgående planering utan att Higab involverats och ibland ryckiga prioritering i vad som ska genomföras och när det ska genomföras.

Utifrån ett ägarperspektiv är upplevelsen att frågan om en investering och/eller ett underhållsbehov i många fall väckts av Got Event i ett sent skede, att frågorna avsett många små

belopp och att frågan inte hanterats i den ordinarie budgetprocessen utan krävt hantering i tilläggsbudget eller i särskilda beslut. Got Event menar att orsaken till detta är akut uppkomna situationer utifrån fastigheternas skick och begränsade möjligheter i evenemangsverksamheten att skapa finansiellt utrymme för detta.

Till bolagens försvar beskriver Stadsledningskontoret att det skett en struktur och kulturförändring de senaste tre till fem åren som gått från att det varit ett accepterat förhållningssätt till dagens struktur som kräver en långsiktighet och helhetsbild och som är en förändring för många verksamheter.

I samband med att Higab tog över förvaltningen av anläggningarna övertogs befintliga översiktliga underhållsplaner. De har inte fullt ut tjänat som underlag för långsiktig hyressättning varför bolagen har överenskommit om att under 2016-17 göra en grundlig fastighetsmässig (Higab) och verksamhetsmässig (Got Event) underhållsplan för respektive anläggning.

I de fall ett eftersatt underhåll inte ryms inom underhållsplanen eller i samband med en investering är det i regel Got Event som lyfter in frågan till ägaren. Utifrån ägardirektivens rollfördelning kan man argumentera för att det är Higab som ska hantera frågan om underhåll och investering i sin beslutsprocess. Got Event ska hantera frågan om driftskostnad och om man upplever att en utökad driftskostnad får konsekvenser för möjligheten att fullgöra sitt uppdrag lyfta den frågan till ägaren. En bra och önskvärd beslutsprocess kräver en samverkan och koordinering mellan bolagen. Samtidigt är det inget som hindrar Higab, att utifrån sitt långsiktiga fastighetsansvar, att lyfta frågan om åtgärder till ägaren för ett avgörande även om Got Event inte ställer sig bakom behoven.

Kraven från arrangörer och besökare ökar kontinuerligt vilket innebär att det i regel alltid finns ett underhålls- och investeringstryck mot verksamheten. Som tidigare nämnts har Higab inte uppdraget att ha en verksamhetskompetens eller omvärldsbevakning utan det är Got Events ansvar. Detta förhållande kräver ett nära och tillitsfullt samarbete på samtliga nivåer och respektive bolag har ett stort ansvar för att skapa organisatoriska och personella förutsättningar för att ett sådant samarbete kan ytterligare fördjupas. Parterna följer Göteborgs Stads gemensamma byggprocess (GBP), där Got Event ansvarar för idé- och behovsanalyser.

Eftersatt underhåll

Anläggningarna Valhallabadet och Valhalla sporthallar/Wallenstamshallen är behäftade med ett eftersatt underhåll. Anläggningarna är i stort behov av fastighetstekniska och verksamhetstekniska renoveringar. Samtidigt är frågan om inomhusbad föremål för utredning och Got Events styrelse har under våren 2016 hemställt till kommunfullmäktige om svar på frågan om Valhallabadets framtid.

Nya Ullevi har också ett underhållsbehov som är eftersatt. Senaste åren har 50 mkr lagts ner på takkonstruktionen och fastighetsägaren har aviserat om minst 17 mkr ytterligare kommande år för att återställa fastigheten.

Av historien finns ett lärande som inneburit att ansvaret för fastigheternas långsiktiga brukbarhet och skick tydligt är fastlagt i fastighetsägarens ägardirektiv. Samtidigt innebär produktionskostnadsmodellen att fastighetsägaren företagsekonomiska incitament att ta hand om det eftersatta underhållet är mindre än i en motsvarande situation med en kommersiell fastighet där ett underhåll kan innebära en potential för ett bättre marknadsvärde på både hyresmarknad och fastighetsmarknad.

Grundläggande för hantering av det eftersatta underhållet är ett beslut om ifall anläggningen ska finnas kvar, hur länge den ska finnas kvar, vad anläggningen ska användas till och vad som krävs för att anläggningen ska kunna vara i verksamhetsmässigt brukbart skick. Ovan nämnda underhållsplaner är en god grund i arbetet men för att kunna besvara de grundläggande frågorna behövs även en evenemangsstrategi, vilken har sin utgångspunkt i Destinationens målsättningar. Nästa fråga är hur det eftersatta underhållet ska finansieras och det finns minst tre alternativ:

- 1) Fastighetsägaren bekostar underhållet i egen regi genom att belasta det egna kapitalet.
- 2) Staden beslutar tillföra ett kapitaltillskott till Higab alternativt tillskjuter driftsbidrag till Got Event av engångskaraktär.
- 3) Higab finansierar underhållet och Got Event erlägger en förhöjd hyra under en lång tid framåt vilken sannolikt helt eller delvis behöver finansieras med ett ökat driftsbidrag.

Planerat underhåll

Det finns en stark ambition hos bolagen att framåt arbeta med ett långsiktigt planerat underhåll och att så långt det är möjligt arbeta in underhållet i den produktionsbaserade hyran så att den blir förutsägbar.

Investeringar och lokalanpassningar

Got Event har utifrån sitt ägardirektiv ”... att på uppdrag genomföra evenemang”. Vilka evenemang som kan genomföras bestäms av anläggningarnas grundläggande möjligheter och vilka ambitioner staden har för sin anläggningsbundna evenemangsverksamhet. Det förutsätter i sin tur att anläggningarna har en verksamhetsmässig brukbarhet som tillåter att evenemang kan genomföras.

Kraven från arrangörer och besökare ökar kontinuerligt vilket innebär att det alltid finns ett investeringstryck mot verksamheten. Det kan ha sitt ursprung i nya specifika lagkrav, krav från nationella eller internationella idrottsförbund, krav på besökarkomfort, nya tekniska krav från konsertarrangörer, nya krav på kommersiella möjligheter etc.

Det innebär att anläggningarna, utifrån vald ambitionsnivå, löpande kan komma att behöva uppgraderas i mindre eller större omfattning. Exempel: om ambitionen är att kunna spela allsvensk fotboll på Bravida arena behöver arenan leva upp till de krav som vid var tid ställs på en arena för allsvenskt spel.

Got Event hyr anläggningarna i befintligt skick. Det innebär att man kan komma i en situation att en anläggning inte är brukbar utifrån ett verksamhetsperspektiv. För att stärka

verksamhetsperspektivet skulle det vara intressant att pröva förslaget att bolagen, för de arenor där det är möjligt, avtalar om en specificerad verksamhetsmässig brukbarhetsnivå och inte en anläggning ”i befintligt skick”. En sådan brukbarhet skulle, där tillämpligt, exempelvis kunna kopplas till idrottsförbundskrav och/eller andra tekniska förutsättningar. För vissa anläggningar är det givetvis svårt att specificera en brukbarhetsnivå beroende på anläggningens mångfacetterade användningsområde.

Samtidigt är det, som beskrivits tidigare, inte möjligt för fastighetsägaren att investera i anläggningen utan att hyresmässigt kompenseras för kapitalkostnader och förväntat framtida drift och underhåll. Got Event har att betala för den standardhöjning som en ökad verksamhetsmässig brukbarhetsnivå innebär. Denna standardhöjning behöver inte nödvändigtvis ses som en lokalanpassning med kort ”återbetalningstid”. Beroende på karaktär kan den klassificeras som en fastighetsinvestering och påverka den långsiktiga hyran eller som en lokalanpassning om förändringen anses ha kortare livslängd. Vid varje förändring justeras specifikationen i avtalet till den nya brukbarhetsnivån. På detta sätt skapas en jämn hyresutveckling över lång tid. Detta synsätt innebär också att Higabs inte är finansär (bank) utan att man investerar i sin fastighet i syfte att säkerställa fastigheternas långsiktiga värde och brukbarhet.

I vissa fall kan tekniska livslängden varit kortare än den bedömt ekonomiska livslängden som sannolikt tillhört den ursprungliga Higab-investeringen eller att Got Event önskat höja standarden. Det har inneburit att Higab antingen ställt krav på en hyresökning eller krav på att Got Event ska göra investeringar avseende fastighetsdelar. Om möjligt, med hänsyn tagen till avskrivningstider, hade det varit pedagogiskt fördelaktigt om en reinvestering inte innebär en hyreshöjning med mer än en eventuell standardhöjning och att en eventuell utranteringskostnad lyfts fram.

Gränsdragning mellan Got Events & Higabs investeringar

I avtalen anges vilka fastighetsdelar som respektive part har ett ansvar för. Det innebär att vissa investeringar för fastighetsinventarier (exempel ventilation i inomhusarenorna, rörliga läktarsektioner, läktarstolar, lokalinvesteringar) sker i Got Events balansräkning. Givet formuleringen i Got Events ägardirektiv, ” För att säkerställa arenornas långsiktiga värde och brukbarhet beslutas underhåll, om-och tillbyggnad av respektive arenaägare” och den bakomliggande modellen som innebär att driftsbolagen inte ska bygga omfattande balansräkningar, så kan frågan väckas om vad gränsen ska dras. Vissa investeringar är tydligen Got Events medan andra befinner sig i ett gränsland som exempelvis läktarstolar.

Uthyrning till övriga hyresgäster

I varje anläggning finns andra hyresgäster än Got Event. Med reservation för viss osäkerhet redovisar Higab att det totalt finns ca 55 hyresgäster samt ett antal parkeringsplatser och andra mindre ytor som hyrs ut. Av de 55 hyresgästerna har Got Event kontrakt med 16 stycken och Higab med 39 stycken.

I vissa anläggningar är Got Event enda hyresgästen och hyresvärden för övriga hyresgäster (Scandinavium, Wallenstamshallen och Bravida Arena), i övriga anläggningar har både Got Event och Higab övriga hyresgäster. I undantagsfall finns det hyresgäster som hyr av både Got Event och Higab (t.ex. Frölunda Hockey i Frölundaborg)

Got Event önskar ta ansvar för all verksamhetspåverkande uthyrning i anläggningarna och menar att de behöver ha full kontroll över anläggningen så att de kan få rätt hyresgästmix i respektive anläggning och att man har direktkontakt med hyresgästerna vid evenemang. Ett bärande argument har varit att man vill ha hela den kommersiella relationen till arenornas restaurangentreprenörer i syfte att kunna finna gemensamma attraktiva erbjudanden i samband med evenemang. Got Event menar också att i relationen till arrangörer finns en stark fördel i att behärska hela arenan.

Higab har i sitt ägardirektiv att vara lokaluthyrare och har en organisation och processer för hyresgästförvaltning. Det uppdraget har inte Got Event. En renodling till en huvudman skulle vara en fördel i relationen till de hyresgäster som idag hyr både av Higab och av Got Event. I det fall Higab fortsatt ska vara hyresvärd är det väsentlig att former för samarbete skapas för såväl ett nära operativt samarbete som för ett långsiktigt samarbete så att man över tid kan skapa en hyresgästmix som bäst passar respektive anläggning.

Hur gör Stockholm och Malmö?

Stockholm

Stockholms stora arenor, Globen, Tele 2 arena, Hovet m.fl., är samlade i ett arenabolag, Stockholm Globe Arena Fastigheter AB vilket till 100 % ägs av Stockholms Stad. Bolagets enda uppdrag är att äga, förvalta och utveckla arenorna i Globenområdet. Evenemangsverksamheten drivs av bolaget Stockholm Globe Arenas som ägs av det amerikanska bolaget AEG Facilities. Stockholm Globe Arena Fastigheter AB ansvarar för fastighetsdrift och underhåll av anläggningarna och hyr på marknadsmässiga villkor ut anläggningarna till det externa driftbolaget. Arenabolaget (fastighetsbolaget) drivs med rörelseförluster som täcks av koncernbidrag från moderbolaget. Koncernbidrag 2015, 199 Mkr, 2014, 188 Mkr.

Övriga arenor som Stockholms Stadion och Eriksdalsbadet drivs av Idrottsförvaltningen. De ägs och förvaltas av Fastighetskontoret men det är Idrottsförvaltningen som ansvarar för drift och skötsel.

Ansvarsfördelning och finansiering liknar i princip förhållandet som speglas i ägardirektivet mellan Higab och Got Event.

Malmö

Malmös stora arenor Swedbank Stadion och Malmö Arena är privatägda arenor. Swedbank Stadion ägs till stora delar av Malmö FF och Malmö Arena ägs av ett privat fastighetsbolag i sfären runt entreprenören Percy Nilsson.

Malmö FF har genom framgångar i Champions League möjlighet att äga och driva arenan som, vid en grund granskning, tycks generera ett underskott.

Malmö Arena byggdes av ett privat fastighetsbolag och finansierades genom att bolaget erhöll byggrätter i området runt arenan. Driftsmässigt går arenabolaget med en mindre förlust.

Malmö stad äger ett fåtal andra arenor som Baltiska Hallen, Malmö Stadion och Isstadion. De drivs av Fritidsförvaltningen och ägs och förvaltas av Servicekontoret. Ansvarsfördelning och finansiering liknar i princip förhållandet mellan Higab och Got Event.

Got Events roll och ansvar - rekommendationer

En eventuell förändring i Got Events ägardirektiv eller en instruktion till Got Event att tillämpa ägardirektivet i enlighet med Göteborg & Co tolkning skulle kunna leda till förändringar i Higabs ägardirektiv och/eller förändringar i överenskomna processer mellan bolagen. Därför väljer Göteborg & Co att i detta skede inte föreslå några rekommendationer eller ändrade formuleringar i ägardirektivet utan vill föra en dialog med Göteborgs Stadshus AB, som förslagsvis inleds i samband med bolagets ägardialog i oktober 2016. I en fortsatt dialog behöver även berörda bolag bjudas in.

Appendix 1

Kommunstyrelsens uppdrag att ”belysa konsekvenserna av ett alternativ som innebär att ägandet av samtliga arenor placeras i ett renodlat arenabolag, som kan placeras i ”Turism och evenemang” för en närmare samverkan med Got Event och Göteborg och Co.”

Nuvarande ansvarsfördelning mellan Higab och Got Event utgår från att fastighetsägaren Higab svarar för arenornas drift och underhåll medan Got Event ansvarar för verksamheten som bedrivs där. Ifråga om Scandinavium/Frölundaborg svarar Got Event för löpande underhåll. Den nu gällande ansvarsfördelningen ifråga om drift och fastighetsunderhåll av de arenor som Got Event disponerar har sin utgångspunkt i bolagets ägardirektiv från 2008. Av ägardirektivet framgår bl.a. följande: ”För att säkerställa arenornas långsiktiga värde och brukbarhet beslutas underhåll-, om- och tillbyggnation av respektive arenaägare.”

Kommunfullmäktiges beslut om nytt ägardirektiv återspeglade tidigare erfarenheter som pekade på svårigheten att rätt värdera behovet av fastighetsunderhåll i förhållande till verksamhetens krav och prioriteringar på mer närliggande och akuta behov. Detta ledde till eftersatt underhåll och kapitalförstöring. Liknande erfarenheter har tidigare påverkat stadens organisation ifråga om ansvar för både ägande och drift av fastigheter inom nämndsektorn.

Ett mer verksamhetsintegrerat fastighetsbolag för de arenor som Got Event idag driftar kan således innebära en risk för att fastigheternas långsiktiga behov av underhåll och reinvesteringar får stå tillbaka för verksamheternas mer kortsiktiga behov. Stadsledningskontoret ser en risk med att splittra ansvaret för stadens arenor och därigenom etablera ytterligare ett bolag. Arenorna är specialfastigheter som kräver hög kompetens inom fastighetsdrift och fastighetsförvaltning samt specialiserade projektledare i samband med större investeringsprojekt. Den finansiella styrkan är också viktig för att över tid kunna erbjuda stabila och förutsägbara hyresnivåer.

Riskerna med ett nytt verksamhetsnära/verksamhetsintegrerat fastighetsbolag bör noga värderas inför ett eventuellt sådant ställningstagande. Yrkandet i kommunstyrelsen indikerar behovet av en närmare samverkan mellan fastighetsägaren och driftbolagen. En samverkan behöver nödvändigtvis inte innebära att ett nytt verksamhetsintegrerat fastighetsbolag bildas. Det bör enligt stadsledningskontoret kunna möjliggöras på annat sätt. Ett steg till ett mer öppet och transparent hyresförhållande har också etablerats mellan Higab och got Event fr.o.m. 2013. Konsekvenserna av detta bör utvärderas innan ytterligare steg tas. Stadsledningskontoret ser därför i dagsläget inga skäl till att etablera ett särskilt arenabolag för evenemangsklustret.

Appendix 2

Legala förutsättningar att bedriva egen regi verksamhet i bolagsform

Stadsledningskontoret har tidigare pekat på den osäkerhet som finns kopplat till den s.k. OFUKI-utredningen, som sedan den 1 januari 2013 blivit lagstiftning. Reglerna för offentlig upphandling innebär att köp av tjänster mellan olika organisationer inom en kommunkoncern som huvudregel ska ske genom upphandlingsförfarande där flera leverantörer tillåts delta och lämna anbud.

Lagändringen innebär att det under vissa förutsättningar är möjligt att direkttilldela uppdrag att tillhandahålla tjänster och varor utan formell upphandling. Detta kan ske när den som tilldelar uppdraget har och utövar lika stark kontroll över det bolag som levererar tjänsten som över sin egen verksamhet och när bolaget ifråga driver huvuddelen (i praxis minst 90 procent som kan komma att minska till 80 procent i linje med nya upphandlingsdirektiv) av sin verksamhet tillsammans med beställaren, kontroll- och verksamhetskriterierna enligt rättsfallet Teckal. Undantaget ska tillämpas strikt och restriktivt. Ytterst handlar det om att minimera risken för att konkurrensen snedvrids. Kriterierna är till för att tillämpa konkurrens i de fall då ett företag som kontrolleras av en myndighet är aktivt på marknaden och konkurrerar med andra företag.

Beträffande kontrollkriteriet kan följande noteras. Genom bolagsordning och ägardirektiv, utseende av styrelse och inflytande över VD-rekryteringen samt stadens bolagsstyrning och uppföljning har Staden och moderbolagen en kontroll över bolagen som får anses motsvarande den som finns över den egna verksamheten. Vid bedömningen av verksamhetskriteriet ska all den verksamhet som bolaget bedriver inom ramen för en tilldelning som gjorts av den upphandlande myndigheten beaktas, oavsett om mottagaren av tjänsterna är den upphandlande myndigheten själv eller tjänsteanvändaren. Det saknar också betydelse vem som betalar företaget, det vill säga oavsett om det är den myndighet som innehar bolaget eller andra parter som använder tjänsterna. Beträffande verksamhetskriteriet ska samtliga faktorer i det enskilda fallet beaktas. Det är alltså inte endast omsättningen som är av intresse utan även andra faktorer har betydelse för bedömningen. Exempel på tolkningen av verksamhetskriteriet kan hämtas från Framtiden-koncernen där bostadsbolagens verksamhet består i att bygga och förvalta bostadslägenheter till privatpersoner samt förvalta till bostäderna anknutna verksamhetslokaler. Uppdraget kommer från kommunfullmäktige men även från moderbolaget Förvaltnings AB Framtiden. Intäkterna härrör från de avtal som ingås med hyresgäster, främst bostadshyresgäster. Tjänsten kommer hyresgästerna till del men är ett led i stadens uppdrag att främja bostadsförsörjningen. Bolagen verkar på en marknad där konkurrens råder och ska enligt lagstiftningen verka utifrån affärsmässiga principer.

Det framgår tydligt i regeringens proposition att rättsläget med den valda lagstiftningen kommer att vara oklart. Stadsledningskontorets bedömning är att denna oklarhet kommer att råda under ganska lång tid framöver och att staden därför själv måste bestämma hur staden vill förhålla sig tills fler vägledande rättsfall bildar en tydligare rättspraxis. Internhandel mellan syskonbolag bedöms möjligt om båda bolagen uppfyller kontroll- och verksamhetskriteriet

gentemot moderbolaget eller Göteborgs stad. Även för de bolag som enligt föreliggande förslag överförs till annat kluster är bedömningen att den internhandel som är etablerad kan ses som lagenlig så länge som Teckalkriterierna är uppfyllda. Det åvilar respektive styrelse att tillse att villkoren för internhandel är uppfyllda. Sammantaget innebär alternativet med fortsatt internhandel mellan olika juridiska personer inom staden vissa risker och att en domstol kan komma att finna att det förekommit olagliga direktupphandlingar. Stadsledningskontoret anser ändå övervägande skäl talar för att det är möjligt att bedriva intern handel mellan bolag i den nya koncernen, där bolagen själva får ansvar för att successivt och vid behov anpassa internhandeln till kommande rättspraxis.