



**Diarienummer:** 0035/17

**Handläggare:** Berndt Sundström  
Tel: 031-368 54 58  
E-post: [berndt.sundstrom@gshab.goteborg.se](mailto:berndt.sundstrom@gshab.goteborg.se)

## Återkoppling på ekonomiska avkastningskrav från 2015 års ägardialog med Göteborgs Hamn och Göteborg Energi

### Förslag till beslut i styrelsen för Göteborgs Stadshus AB

1. Besluta om återkoppling av uppdrag avseende aktivitet ekonomiska avkastningskrav i handlingsplan 2015 års ägardialog för Göteborgs Hamn AB och Göteborg Energi AB.
2. Uppdra åt VD att inför strategikonferens i augusti förbereda en fördjupad diskussion i frågeställningen om ekonomiska avkastningskrav.

### Sammanfattning

Stadens modell för bolagsstyrning utgår från att bolagen får sina uppdrag i ett av kommunfullmäktige beslutat ägardirektiv och att uppdraget fokuserar på den kommunala nyttan och tjänsteleveransen till Göteborgssamhället. Genom årliga budgetbeslut kompletteras bolagens uppdrag i olika avseenden. Bolagen förutsätts i sin tur ställa krav på verksamheternas effektivitet så att nödvändigt kassaflöde uppstår så att ägarens mål kan uppfyllas.

Avkastningskrav och utdelningskrav är två skilda begrepp. Bolagen kan åläggas avkastningskrav utan att det finns ett vinstutdelningskrav och viceversa. Det finns begränsningar i möjligheterna att ställa krav på avkastning och vinstutdelning för verksamheter där självkostnadsprincipen ska gälla. Däremot har det konstaterats i lag och praxis att det är möjligt för verksamheter som bedrivs på affärsmässiga grunder såsom fjärrvärme- och elnätsverksamhet, hamnverksamhet samt viss fastighetsförvaltning.

Utmaningen för finansiell prestationsbedömning är att använda ändamålsenliga nyckeltal. Gemensamt för bolagen, oavsett situation, är att de förväntas vara effektiva, d.v.s. skapa så mycket som möjligt med de medel, eller det kapital, de har. Svårigheten är också att definiera vad det innebär att vara effektiv. För företagande gäller det att skilja på driften och finansieringen i en verksamhet.



Ett nyckeltal som tar ovanstående i beaktande är ”Räntabilitet på sysselsatt kapital” (ROCE). Detta kan betraktas som den ränta (%) som fås på det kapital som är bundet i företaget. Det sysselsatta kapitalet är finansierat av en kombination av eget kapital och lån.

Göteborgs Stadshus rekommendation bör vara att bolagen åtminstone fastställer ROCE som avkastningskrav men att bolagen självklart även kan fastställa andra avkastningskrav relevanta för verksamheten. En grundläggande princip vid fastställandet av avkastningskrav bör vara att bolagen genom olika aktiva åtgärder kan påverka nyckeltalet. Avkastningskrav som baseras på värdetillväxt är i detta sammanhang mindre lämpliga.

I Stadshuskoncernen finns några bolag som inte fullt ut bärs av sina egna intäkter. Dessa bolag, Business Region Göteborg AB (BRG), Göteborgs Stadsteater AB och Got Event AB, redovisar årliga planerade underskott. Dessa bolags underskott kompenseras via kapitaltillskott inom bolagskoncernen. När det gäller utdelning är Göteborg Energi AB och Göteborgs Hamn AB, historiskt de bolag i Stadshuskoncernen som över tid genererat stora resultat och genom koncernbidrag till Göteborgs Stadshus bidragit till täckande av planerade underskott i de bolag som inte bärs av sina egna intäkter.

## Bakgrund

Göteborgs Stadshus AB (Stadshus) har i uppdrag att utöva ägarrollen över stadens bolag genom att styra, leda och samordna stadens verksamheter i bolagsform mot målen i kommunfullmäktiges ägardirektiv, budget och andra styrande inriktningsdokument. Av ägardirektivet för Stadshus framgår att bolaget bland annat har följande uppdrag:

- Svara för resultatutjämnning inom koncernen. Koncernens skattebelastning ska i första hand ske hos Stadshus.

I Stadshuskoncernen finns några bolag som inte fullt ut bärs av sina egna intäkter. Dessa bolag, Business Region Göteborg AB (BRG), Göteborgs Stadsteater AB och Got Event AB, redovisar årliga planerade underskott. Dessa bolags underskott kompenseras via kapitaltillskott inom bolagskoncernen. Beslut om kapitaltillskott fattas av kommunfullmäktige och sker som en del av stadens årliga budgetbeslut.

Kommunfullmäktiges budgetbeslut innefattar även utdelning från Stadshus till staden. För år 2017 har beslut tagits om en utdelning om högst 770 mkr. De senaste åren har staden inte tagit någon utdelning från bolagen med undantag för år 2014 då en utdelning lämnades om 226 mkr.

De kluster/bolag inom Stadshuskoncernen som kan generera vinster och är aktörer på en konkurrensutsatt marknad är Energi, Hamn, Lokalers kommersiella del och Liseberg. Dessa kan via koncernbidrag överföra resultatmedel till moderbolaget Göteborgs Stadshus, för att användas till ovanstående kapitaltillskott samt eventuell utdelning till staden. Övriga bolag i koncernen driver sin verksamhet enligt självkostnadsprincipen, är delägda bolag eller bostadsbolag som lyder under



lagen om allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolag vilket begränsar möjligheter för utdelning till staden.

## Ärende

### Utdelning

Hittillsvarande modell för uttag från bolagen har successivt etablerats utan att staden tydligt har uttryckt sina förväntningar på vilka uttag som ska belasta respektive bolag aktuellt år. I anslutning till bildandet av Göteborgs Kommunala Förvaltnings AB (GKF) var utgångspunkten att ägaren skulle förfoga över det som annars skulle betalas in till staten som bolagsskatt. Ett uttag runt 28 % (dåvarande bolagsskatt) blev i praktiken ett uttag på mellan 30 och 40 % beroende på bolagssektorns samlade resultat aktuellt räkenskapsår. Samma princip har tillämpats även sedan Stadshuskoncernen bildats. Modellen har tillämpats i ca 20 år utan att specifika utdelningskrav formulerats i förväg. Modellen är enkel eftersom den baserats på ett procentuellt uttag på bolagens faktiska resultat. Risker med modellen är att den förutsätter att det kommer att finnas utdelningsbara medel utan att specifika krav riktats till bolagen samt att det funnits möjligheter till skatteutjämning.

Stadens budgetbeslut för 2017 förutsätter att det planerade underskottet i BRG, Göteborgs Stadsteater AB och Got Event AB sammantaget uppgår till högst 335 mnkr. Utöver detta behöver räntekostnaden avseende förvärv av dotterbolagen samt underskott i filialen Gothenburg European Office täckas genom koncernbidrag från de resultatgenererande bolagen med ca 37 mnkr. Totalt behov är 372 mnkr. Den budgeterade utdelningen till kommunen för 2017 bedöms belasta Stadshus fria egna kapital och likvidmässigt regleras genom upplåning från Kommuninvest.

Göteborgs Energi AB och Göteborgs Hamn AB är aktörer på en konkurrensutsatt marknad. De är historiskt de bolag i Stadshuskoncernen som över tid genererat stora resultat och genom koncernbidrag bidragit till täckande av planerade underskott i de bolag som inte bärs av sina egna intäkter.

Ovanstående indikerar ett årligt behov av utdelning till Stadshus från Energiklustret om 300 mnkr och Hamn klustret om 100 mnkr. Beloppen behöver successivt anpassas utifrån förändringar i stadens budgetbeslut och bolagens egen förmåga att leverera utdelningsbara medel. Beslut om uttag från bolagen fattas enligt Riktlinjer och direktiv för Göteborgs Stads bolag av kommunstyrelsen på förslag av Stadshus i anslutning till beslut om bokslutsdispositioner.

Energiklustrets prognostiserade resultat före bokslutsdispositioner och skatt är 596 mnkr för 2017, 650 mnkr för 2018 och 730 mnkr för 2019. De planerade investeringarna är 950 mnkr för 2017, 1 050 mnkr för 2018 och 950 mnkr för 2019. Per 2016-12-31 var soliditeten 41,5% (se bilaga 1 för mer information). Ett årligt uttag om 300 mnkr ses som långsiktigt hållbart för klustret under de förutsättningar som finansiell ställning och prognoser visar. Energis egna kapital, 5 457 mnkr,



består till övervägande del av bundet eget kapital vilket ger en skatteeffekt om utdelning ska ske till Göteborgs Stadshus.

Hamnklustrets prognostiserade resultat före bokslutsdispositioner och skatt är 201 mnkr för 2017, 198 mnkr för 2018 och 200 mnkr för 2019. De planerade investeringarna är 420 mnkr för 2017, 480 mnkr för 2018 och 530 mnkr för 2019. Per 2016-12-31 var soliditeten 58,3% (se bilaga 1 för mer information). Ett årligt uttag om 100 mnkr ses som långsiktigt hållbart för klustret under de förutsättningar som finansiell ställning och prognoser visar. Bolagets soliditet bedöms vara relativt hög med utgångspunkt i verksamhetens kommersiella risk. Det fria egna kapitalet uppgår till 1 025 mnkr och engångsöverföring är därmed möjlig.

En osäkerhetsfaktor på lite längre sikt är effekten av en aviserad farledsfördjupning vars kostnad kan komma att påverka bolagets förutsättningar att leverera överskott på nuvarande nivå. Hamnen har tillsammans med Trafikverket startat en utredning om behovet av farledsfördjupning. Förhandlingar med staten kommer att påbörjas ifråga om principerna för finansiering av projektet.

### Avkastningskrav

Stadens modell för bolagsstyrning utgår från att bolagen får sina uppdrag i ett av kommunfullmäktige beslutat ägardirektiv och att uppdraget fokuserar på den kommunala nyttan och tjänsteleveransen till göteborgssamhället. Genom årliga budgetbeslut kompletteras bolagens uppdrag i olika avseenden. Bolagen förutsätts i sin tur ställa krav på verksamheternas effektivitet så att nödvändigt kassaflöde uppstår så att ägarens mål kan uppfyllas. Under de senaste ca 20 åren har dessutom - uttaltat - funnits krav på viss utdelning från bolag för att möjliggöra resultatutjämnning inom koncernen.

Avkastningskrav och utdelningskrav är två skilda begrepp. Bolagen kan åläggas avkastningskrav utan att det finns ett vinstutdelningskrav och viceversa. Det finns begränsningar i möjligheterna att ställa krav på avkastning och vinstutdelning för verksamheter där självkostnadsprincipen ska gälla. Däremot har det konstaterats i lag och praxis att det är möjligt för verksamheter som bedrivs på affärsmässiga grunder såsom fjärrvärme- och elnätsverksamhet, hamnverksamhet samt viss fastighetsförvaltning.

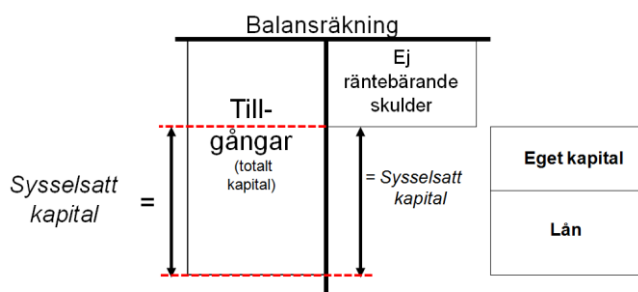
Utmaningen för finansiell prestationsbedömning är att använda ändamålsenliga nyckeltal. Gemensamt för bolagen, oavsett situation, är att de förväntas vara effektiva, d.v.s. skapa så mycket som möjligt med de medel, eller det kapital, de har. Svårigheten är också att definiera vad det innebär att vara effektiv. För företagande gäller det att skilja på driften och finansieringen i en verksamhet.

Ett nyckeltal som tar ovanstående i beaktande är "Räntabilitet på sysselsatt kapital" (ROCE). Detta kan betraktas som den ränta (%) som fås på det kapital som är bundet i företaget. Det sysselsatta kapitalet är finansierat av en kombination av eget kapital och lån. För Stadshuskoncernen är det av

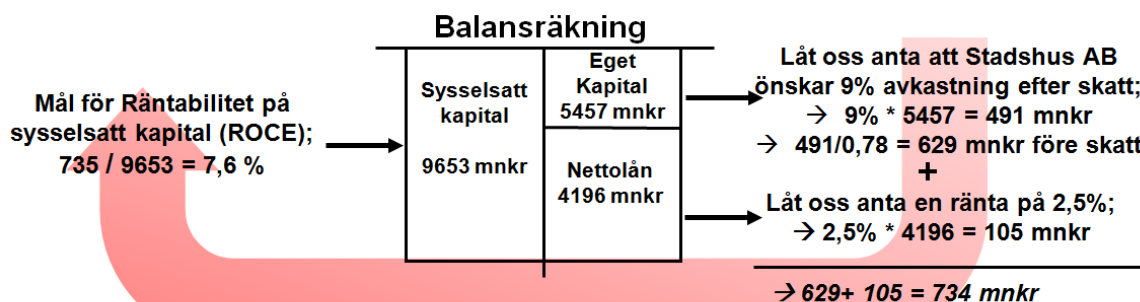


vikt att hålla uppsikt på den totala skuldsättningen och genom att utnyttja sysselsatt kapital och ROCE som mått för bedömning skiljs rörelseeffektivitetsfrågan ut från finansieringsfrågan.

$$ROCE = \frac{\text{Rörelseresultat}}{\text{Sysselsatt kapital}}$$

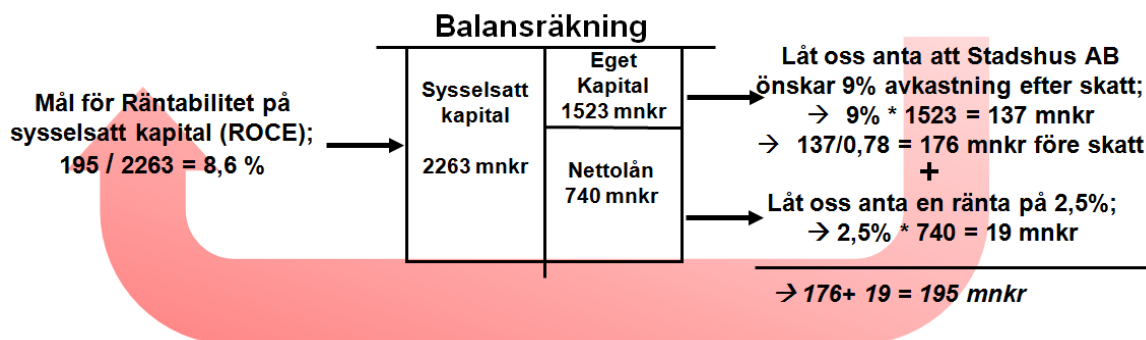


Räkneexempel Energi (enligt balansräkning per 2016-12-31):





Räkneexempel Hamn (enligt balansräkning per 2016-12-31):



Med avkastningskrav enligt räkneexemplen ges, om de uppnås, möjligheter till utdelning från bolagen till Stadshus till nivåer enligt ovan (Energi 300 mnkr och Hamn 100 mnkr) samt att med lika mycket kvarstå i bolagen för dess utveckling.

Stadshus rekommendation bör vara att bolagen åtminstone fastställer ROCE som avkastningskrav men att bolagen självklart även kan fastställa andra avkastningskrav relevanta för verksamheten. En grundläggande princip vid fastställandet av avkastningskrav bör vara att bolagen genom olika aktiva åtgärder kan påverka nyckeltalet. Avkastningskrav som baseras på värdetillväxt är i detta sammanhang mindre lämpliga.

Ett krav på utdelning från ägaren kan förverkligas på många olika sätt. Det vanligaste är att styrelsen i bolaget beslutar om någon form av finansiellt avkastningskrav som i sin tur genererar kassaflöde. För att nå det bestämda avkastningskravet måste även beslut tas som berör organisation och bemanning, vilka prestationer som ska levereras, prisnivå samt kvalitet. Även graden av kapitalbindning och möjligheten till resursfrigörelse hör hemma i en bedömning som styrelsen kan stå inför.

Det finns således en risk för att ensidigt uttalade krav på avkastning från ägarens sida begränsar styrelsen möjligheter att åstadkomma utdelning på det sätt som styrelsen finner lämpligt. Det finns även risk för att ägaren avkrävs besked om både priser och kvalitet. Därmed förflyttats ansvar från bolagets styrelse till ägaren och risk finns för att roller och ansvar blir otydliga.

Att ägaren ”enbart” formulerar krav på utdelning från bolagen innebär inte att ägaren kan frånsäga sig ansvaret för vilka konsekvenserna blir. Det krävs omfattande kunskaper om bolagens förmåga att leverera utdelning utan att detta negativt inverkar på bolagens uppdrag utifrån det kommunala ändamålet.



### **Olika Perspektiv**

Detta ärende berör avkastningskrav respektive utdelning från klustren Hamn och Energi vilket leder till kapitalöverföring inom Stadshuskoncernen och bedöms inte medföra några konsekvenser för Barnperspektivet, Jämställdhetsperspektivet, Mångfaldsperspektivet, Miljöperspektivet eller Omvärldsperspektivet.

### **Bilagor**

1. Finansiell sammanställning Energi klustret och Hamn klustret

## Bilaga 1

### Finansiell sammanställning Energi klustret och Hamn klustret

#### Energi

Nyckeltal för Koncernen Göteborg Energi

Nyckeltal (mnkr)	2016	2015	2014
Rörelseintäkter	6 191	5 852	6 244
Resultat efter finansnetto	607	-650	285
Eget kapital	5 457	5 158	5 644
Fritt eget kapital	311	352	404
Balansomslutning	13 160	12 635	14 028
Avkastning totalt kapital	6,0%	-3,8%	3,2%
Avkastning eget kapital	11,1%	-12,6%	5,0%
Soliditet	41,5%	40,8%	40,2%
Kassaflöde från den löpande verksamheten	1 390	1 248	1 094
Bruttoinvesteringar	690	671	669
Medelantalet anställda	1 051	1 068	1 091

Göteborg Energi koncernen redovisar ett avsevärt bättre resultat efter finansiella poster än föregående år. Resultatet inom fjärrvärmeaffären ger ett högre täckningsbidrag genom lägre råvarupriser. Föregående år ingick nedskrivningar om – 1027 mnkr avseende GoBiGas, i vinkraftsanläggningar, övriga biogasanläggningar och centraler för fjärrkyla. Årets avskrivningar är drygt 100 mnkr lägre än 2015 bland annat beroende på tidigare gjorda nedskrivningar.

#### Koncernens verksamhet

Av ägardirektivet framgår att ändamålet med verksamheten i koncernen Göteborg Energi är att staden genom sitt ägande av Göteborg Energi vill kunna integrera och utveckla energiverksamheten i stadsutvecklingen samt medverka i utvecklingen av ett hållbart Göteborgssamhälle. Vidare är också syftet att säkerställa leveranssäker och prisvärd energi för stadens medborgare och företag. Göteborg Energi bedriver energiproduktion och distribution främst av fjärrvärme och el i Göteborgsområdet. I koncernens verksamhet ingår även elhandel, naturgashandel, fjärrkyla, energitjänster, data- och telekommunikation, gasnät samt förnybar el och biogas.

#### Koncernens framtida utveckling

Energibranschen är inne i en fas med snabb utveckling på många plan. Den digitala tekniken utvecklas snabbt och kunderna ställer allt högre krav och en del blir också medproducenter. Nya aktörer utmanar



branschen och omdefinierar vad ett energibolag är och gör. Fossila bränslekällor ersätts av förnybara samtidigt som kraven på smarta system och energieffektiva lösningar öka från alla håll. De kommande åren kommer förändringen av Göteborg att gå allt fortare. Större infrastrukturprojekt i kombination med tillkomsten av nya stadsdelar kommer att ställa stora krav på energiinvesteringar och utveckling av nya energisystem.

Inom koncernen Göteborg Energi pågår flera effektiviseringsinitiativ i syfte att klara av att bidra till stadsutvecklingen och samtidigt behålla lönsamheten. Bland annat pågår en verksamhetsöversyn inom distributionsverksamheten och en översyn av ekonomiorganisationen. Bolaget kommer att fortsätta med arbetet att effektivisera verksamheten. Koncernen står inför en omfattande investeringsverksamhet inom huvudprodukterna fjärrvärme och elnät. För att kunna bidra i stadsutvecklingen och samtidigt behålla lönsamheten så krävs kostnadsbesparingar i verksamheten.

I likhet med andra bolag i koncernen identifierar Göteborg Energi digitaliseringen som en av flera viktiga framtidsfrågor. Verksamheten påverkas på sikt i alla led av digitaliseringens effekter och möjligheter. Exempel på pågående initiativ är; samarbetet med Chalmers inom HSB Living Lab samt The Fossil Free Energy District, ett EU-projekt där nya kombinationer av energi- och digitaliseringsströmmar ska utvecklas och testas.

Andra viktiga framtidsfrågor som bolaget lyfter avser revidering av tre för energibranschen viktiga EU-direktiv: Energieffektiviseringsdirektivet, Direktivet för Byggnaders Energiprestanda och förnybarhetsdirektivet. Syftet med revideringen av direktiven är att styra mot att EU når de energi- och klimatpolitiska målen för 2030. Bland annat bedöms revideringen påverka hur fjärrvärmemarknader ska fungera samt vilken roll bioenergin ska ha.

## Hamn

Nyckeltal för Göteborgs Hamn

<b>Nyckeltal</b> (mnkr)	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Nettoomsättning	763	720	688
Resultat efter finansnetto	217	205	154
Eget kapital	1 523	1 388	1 333
Fritt eget kapital	1 025	899	869
Balansomslutning	2 614	2 591	2 801
Avkastning totalt kapital	9,7 %	9,5%	7,0%
Avkastning eget kapital	14,3%	14,8%	11,6%
Soliditet	58,3%	53,6%	47,6%
Kassaflöde från den löpande verksamheten	394	360	216
Bruttoinvesteringar	279	247	394
Medelantalet anställda	114	123	127

Göteborgs Hamn AB har högre intäkter inom energisegmentet än under 2015 beroende på högre hanterad volym. Tillkommande fartygsanlöp och större bruttovikt påverkar också positivt. Kostnad följer utfall 2015 väl.

### **Koncernens verksamhet**

Göteborgs Hamn AB har till uppgift att skapa förutsättningar för ett starkt, effektivt och hållbart skandinaviskt godsnav. Detta innebär att Göteborgs Hamn AB ansvarar för att förvalta och utveckla hamnens mark, fastigheter och vattenområden så att dessa används på ett optimalt sätt utifrån ett tillväxt- och lönsamhetsperspektiv. Bolaget upplåter, via koncessionsavtal, en del av sin mark och sina anläggningar till externa terminaloperatörer inom Container, Ro/Ro och Bil.

Göteborgs Hamn AB verkar på en internationellt konkurrensutsatt marknad. Den svenska industrin efterfrågar fler destinationer och ökad frekvens för att få lönsamhet i sina svenska investeringar. Hamnens uppgift är att göra de nödvändiga investeringar som krävs för att bibehålla rollen som ett attraktivt godsnav i den internationella konkurrensen.

Göteborgs hamn omfattar hamnterminaler för ro/ro-, bil, container, färje- samt energihamnsverksamhet. Dessutom ansvarar bolaget för anlöp av kryssningsfartyg. Ett omfattande tågpendelsystem har byggts upp med dagliga avgångar till och från terminaler i hela Sverige och Norge vilket möjliggör miljökloka direktförbindelser. Av svenska hamnar är Göteborgs hamn det enskilda godsnav som hanterar den klart största andelen av svensk utrikeshandel och utpekad som riksintresse och Core-hamn inom EU (Ten-T).

### **Koncernens framtida utveckling**

Göteborgs Hamn AB verkar på en internationellt konkurrensutsatt marknad. Den svagare marknadstillväxten sprider sig över hela världen. Den lägre marknadstillväxten innebär också färre transporter. Tidigare har globaliseringseffekten och produktionsspecialisering medfört att transporterna ökat trots nedgångar i tillväxten. För Göteborgs Hamn AB innebär detta att aktiviteterna ökar vad gäller att hitta nya godsslag, nya logistiklösningar, effektivisera och ta marknadsandelar.

Den svenska industrin efterfrågar fler destinationer och ökad frekvens. Hamnens uppgift är att göra de nödvändiga investeringar som krävs för att bibehålla rollen som ett attraktivt godsnav. Göteborgs Hamn AB har tillsammans med Trafikverket startat en utredning om behov av farledsfördjupning i syfte att möta förväntad utveckling och behålla konkurrenskraft.