



Diarenummer: 0050/17

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

Delredovisning av mål i VP rörande "identifiera synergier och initiera ett utvecklingsarbete som syftar till att starta förändringsprocesser"

Förslag till beslut i styrelsen för Göteborgs Stadshus AB

1. Anteckna informationen avseende det aktuella läget beträffande synergier och förändringsprocesser i Göteborgs Stadshus koncernen.

Sammanfattning

I styrelsens mål och inriktningsdokument har följande mål beslutats:

"Göteborgs Stadshus ska aktivt och tillsammans med respektive moderbolag identifiera synergier och initiera ett utvecklingsarbete som syftar till att starta förändringsprocesser."

Inom en koncern av Göteborgs Stadshus storlek finns potential för att finna synergier. Samtidigt innebär storleken på koncernen att effektiviseringsarbetet måste genomföras strukturerat utgående från verksamhetsnyttan. Förändringsprocesser som initieras kräver resurser och påverkar verksamheter och medarbetare. En grund för arbetet är då att roller och ansvar är klargjorda. Då Stadshus kommer att bedriva ett arbete i just det syftet så förslås att målet får levereras senare med stöd av den kunskap som fås i utvecklingsprojektet.

Med det sagt så pågår redan idag olika typer av initiativ i syfte att finna synergier inom och mellan klustren i koncernen. Dessa arbeten redovisas nedan som en delredovisning av styrelsen uppdrag till bolaget.

Sammanfattningsvis kan det konstateras att de mer mogna klustren och de kluster som har en mer sammanhållen verksamhet har en längre tradition på att fokusera på klustrets effektivitet genom att exempelvis samordna gemensamma resurser och på det sättet kommit längre i arbetet. De nya klustren och där verksamheterna i en första anblick har större skillnader så har arbetet inte kommit lika långt. Även dessa kluster har dock vidtagit åtgärder och identifierat potentialer.

Exempel på åtgärder som vidtagits eller behov som identifierats:



- *Göteborg Energi har avyttrat/fusionerat ett antal bolag och samtidigt centraliserat administrativa funktioner i syfte att minska kostnaderna.*
- *Renova lyfter Stadshus stödjande roll inom olika funktionsområden så som HR, Ekonomi, IT, juridik och inköp.*
- *Interna bolag samverkar inom verksamheten. Identifierat potential inom administrativa områden.*
- *Lokalklustret har identifierat 12 områden där samverkan kan ge effekt. Fyra områden arbetas med idag, HR, IT, kommunikation och ekonomi*
- *BRG lyfter problematik rörande synergier givet den ägarstruktur som nu finns inom klustret och där BRG är minoritetsägare i flera bolag.*
- *Framtiden har en strategi att samla administrativa funktioner i moderbolaget. Exempelvis byggdes inge administrativt stöd upp i det nya bolaget Byggutveckling.*
- *TKE klustret ser möjligheter för synergier inom flera områden. Dock har förutsättningarna ännu inte funnits för ett systematiskt arbete kring detta.*
- *Göteborgs Hamn ser behov och möjligheter kring gemensamt stöd av vissa stöd funktioner som bolaget har svårt att själv tillhandahålla, så som specialistfunktioner inom juridik, ekonomi, it etc.*

Olika perspektiv

Förändringarna riktar sig främst mot verksamhetsstödssystem och har därför ingen direkt påverkan gentemot medborgare eller företag.

Syftet är dock att effektivisera verksamheten och frigöra resurser för stadens kärnverksamheter. På så sätt så bidrar arbetet med sekundära effekter i samtliga perspektiv.



Bakgrund

Göteborgs Stadshus bildades januari 2014 och blev operativt 1 januari 2015, i syfte att utveckla styrning och samordning av Göteborgs stads bolagskoncern. Genom en utvecklad styrning skall leveransen gentemot de politiska målen förbättras. I det kontinuerliga utvecklingsarbetet så utgör arbete med att identifiera synergier och genomföra förändringar en viktig fråga.

Styrelsen har också i sitt mål- och inriktningsdokument angivit detta som en målsättning för Stadshus verksamhet under 2017.

Ärendet

Ärendet syftar till att informera Stadshus styrelse över status av avseende synergi- och effektiviseringsarbete inom bolagskoncernen. I styrelsens mål- och inriktningsdokument säger styrelsen:

”Göteborgs Stadshus ska aktivt och tillsammans med respektive moderbolag identifiera synergier och initiera ett utvecklingsarbete som syftar till att starta förändringsprocesser.”

Ett sådant arbete är omfattande och insatser görs redan inom koncernen i linje med styrelsens ambitioner. Föreliggande utlåtande syftar till att beskriva statusen avseende arbetet med synergier inom koncernen.

Pågående och identifierade arbeten i syfte att finna synergier inom bolagskoncernen

Göteborgs Stadshus

Styrelsen behandlade vid styrelsemötet i maj ärendet rörande förberedelser för införande av kommungemensamma ekonomi- och e-handelstjänster i Stadshuskoncernen. Projektet är omfattande och omfattar samtliga bolag med målsättningen att bolagen inom en 5-årsperiod ingår i stadens gemensamma ekonomisystem.

Parallellt med detta men med en planerad eftersläpning pågår förberedelsearbetet för att genomföra samma samordning vad gäller stadens personalsystem. Även detta projekt bedöms pågå under lång tid då förändringen är stor.

Göteborgs Energi

1. Nuläge

GE drivs sedan 2012 utifrån en tydlig koncernstyrning, där resurser används så effektivt som möjligt. Detta har skett genom att ett stort antal dotterbolag har avyttrats eller fusionerats.



Kvarvarande bolag finns utifrån en lagstiftning (åtskillnadsregler) eller att det är gemensamt ägt med andra kommuner. Två undantag finns och det är Sörred Energi och där är bolaget personallöst och GothNet där en utredning kommer göras för att visa på vilka möjligheter som finns med att integrera bolaget.

GE koncernen har gemensamma funktioner inom koncernen för omvärldsbevakning, kommunikation, ekonomi, HR, juridik, osv.

Bolagen där åtskillnad råder styrs via ägarstyrning som utvecklats.

Effektiviseringsprogram i koncernen är beslutade som omfattar 250 miljoner på 3 år.

Affärsplan görs för hela koncernen, verksamhetsplaner bryts ner för varje verksamhetsområde. Affärsplaner görs även för bolagen.

2. Områden där samordning/synergier är möjliga inom koncernen

Prioritering framåt. Ytterligare bolag som kommer avyttras om KF godkänner- Partille Energi, Partille Nät och Ale fjärrvärme. Utredning om eventuell integration av GothNet utreds 2017.

Renova

1. Nuläge

Vad gäller nuläge arbetar bolaget med de frågor som omnämns i handlingsplan, ägardialog 24/2 2017, samt med olika aktiviteter kring materialåtervinning. Vi ser väl i dagsläget inga uppenbara möjligheter till samordning/synergier med övriga regionala bolag.

Det behövs ett mycket nära och långsiktigt samarbete med Göteborg Energi, Kretslopp och Vatten vad gäller Stadens framtida energi system.

Frågan behöver en ny strategisk inriktning som motvikt mot de lösningar som finns och lätt uppstår när Renova och Göteborgs energi skall bli överens om värmeavtalspriser.

Framåt anser vi att Stadshuset, kan och bör medverka till att förstärka kompetens och samordning inom bolagens olika specialistfunktioner, tex Ekonomi, HR, Inköp, IT men också förmedla expertstöd inom tex affärsjuridik.

Göta Lejon, Göteborg Leasing och Boplats

1. Nuläge

Klustret består i stort sett av Försäkrings AB Göta Lejon (GL) och Göteborgs Stads Leasingbolag (GSL) samt till viss del av Boplats. Inom klustret så har GSL och GL ett mångårigt samarbete som innehåller följande aktiviteter:

samarbete genom att:

- GSL hanterar motorskador för GL



- GL köper HR-specialist på 10 % från GSL
- Samordnat friskvårdsarbete.

2. Områden där samordning/synergier är möjliga inom klustret

Eventuell administration tex HR administration men detta förutsätter att bolagen använder stadengemensamma system

Utvecklingsarbete på övergripande nivå runt hur bolagen arbetar med interna kunder, dvs benchmarking hur kunderna upplever hanteringen av uppdraget som pådrivande stödbolag i Staden.

3. Prioriterade områden och bedömning av utvecklingen framåt

När det gäller internabolag så är det alltid viktigt att lyfta fram att vi enligt våra uppdrag skall var ett stöd till hela Staden. Även inom förvaltningssektorn finns organisationer med funktionen att vara ett pådrivande stöd till hela Staden, tex Intraservice och förvaltningen för inköp och upphandling. Ett prioriterat område är att se alla service och stöd bolag/förvaltningar som ett kluster och påbörja ett samarbete för benchmarking hur vi på bästa sätt bidrar till fullmäktiges mål och budget och ett utvecklingsarbete angående kundarbete, prissättning och effektiva arbetssätt m.m.

4. Beroenden inom klustret och koncernen i övrigt

Interna bolag är beroende av alla delar i staden för att utföra sitt uppdrag. Det behövs en ökad kunskap om vad de interna bolagen har för uppgifter i Staden både inom förvaltnings- och bolagsledningarna samt på den politiska nivån.

5. Övrigt

När situationen kring Boplats har stabiliserats och deras uppdrag har konkretiserats så bör även de involveras i utvecklingen av interna stöd bolag.

Ett annat perspektiv än kluster är hur vi på bästa sätt hanterar små bolag vad avser funktioner såsom HR, juridik, administration m.m.

Lokalklustret/HIGAB

1. Nuläge

Efter bildandet av lokalkoncernen så formerades ett VD-råd där VD från respektive bolag regelbundet möts med gemensam agenda. I VD-rådet gjordes en tidig inventering av områden som man fann lämpliga för samordning inom koncernen. Områdena var totalt tolv till antalet, varvid vi



prioriterade att påbörja samarbete och samordning inom fyra av dessa, Ekonomi, HR, IT, Kommunikation. Under 2016 har inköpsområdet tillkommit.

Förutom detta arbetas det med de nio uppdrag som kom från kommunfullmäktige (2014-06-05) varav ett av de större var en genomlysning av respektive bolags fastighetsbestånd. Genomlysningen skulle ge förslag till avveckling av fastigheter som inte var förenliga att äga utifrån bolagens ägardirektiv och den kommunala kompetensen. Utifrån redovisat resultat av detta arbete har överföring av fastigheter mellan bolagen samt mellan bolag och staden påbörjats.

2. Områden där samordning/synergier är möjliga inom koncernen

Higab och Älvstranden kan samverka kring den fastighetsförvaltning som Älvstranden ska ha kvar under en längre period och på sikt kan Higab ta över denna. På så sätt kan Älvstranden lägga än mer fokus på att utveckla Vision Älvstaden.

Förutom detta och den renodling av bolagens fastighetsinnehav som pågår finns samordning och synergier inom alla de stödfunktioner som nämns ovan, Ekonomi, HR etc.

Exempel på sådana synergier inom stödfunktionerna är framförallt kunskapsöverföring och erfarenhetsutbyte mellan bolagen men även samordning av exempelvis IT-drift och införande av gemensamma verktyg inom IT-området. Därutöver kan man samordna licenser och även förvaltning av programvaror som är fastighetsrelaterade.

Även inom HR-området kan ytterligare samordning ske inför framtida rekryteringsinsatser, genom att göra gemensamma marknadsföringsinsatser vid t.ex. universitetens varm- och charmdagar.

3. Prioriterade områden och bedömning av utvecklingen framåt

Prioriterade områden framåt är bland annat att samordna IT-drift till Framtidens IT som finns hos GöteborgsLokaler. Fortsatt arbete med att överföra fastigheter mellan bolagen och staden i syfte att renodla respektive bolags verksamhet samt att påbörja de externa fastighetsförsäljningar som tidigare redovisats till KF 2016-06-02 uppdrag 1,6,7 och 9.

4. Beroenden inom klustret och koncernen i övrigt

De beroenden som vi kan se är framförallt tillgång till lantmäteritjänster då stor del av de byggnader som är lämpliga att avyttra finns på exploateringsfastigheter som behöver avstyckas. Detta gäller främst fastigheter som ägs av Älvstranden Utveckling AB.

5. Övrigt

Flertalet av frågorna som rör samordning och synergier är långsiktiga och strategiskt viktiga frågor för bolagen i lokalkoncernen. Det är därför av vikt att det så snart som möjligt kan finnas en permanent lösning för VD i koncernen.



Göteborg Business Region

Samordning och/eller synergieffekter

Utmärkande för kluster Näringsliv är att detta är minoritetsägda bolag där överenskommelse mellan ägarna leder i sin tur till viss organisering, vilket medför att traditionella samordnings- och synergieffekter jämfört med helägda dotterbolag inte går att uppnå. Vår bedömning är att det inte finns tydliga synergier i något av bolagen. Av legala skäl utesluts synergieffekter kring gemensam administration givet nuvarande ägarförhållande.

I två av bolagen finns annan majoritetsägare; Göteborgs Tekniska College AB (AB Volvo/Volvo Cars AB) och i Almi Företagspartner Väst AB (Almi Företagspartner AB). Samverkan sker på gemensamma områden inom ramen för ordinarie verksamhetsplanering.

1. Områden där samordning/synergier är möjliga inom klustret

Projektägarskap och/eller projektmedverkan, i samverkan för att komplettera varandras verksamheter och förstärka varandras nätverk. Projektens inriktning och sammansättning avgör vilket bolag som är bäst lämpat för att anta de olika rollerna.

2. Prioriterade områden och bedömning av utvecklingen framåt

Den fortsatta utvecklingen av bolagen inom klustret ser positiv ut. Samtliga bolag har högt förtroende och medverkar i flertalet stora samverkansprojekt och satsningar inom staden och regionen. Det som prioriteras framöver är att utveckla formerna för en effektiv ägarstyrning. Det pågår för närvarande en översyn av styrdokumentet för science parks och en gemensam process utvecklas för framtagande och revidering av ägardirektiv för respektive park som möjliggör en kollektiv och kontinuerlig styrning av verksamheten. Vidare pågår ett arbete med att hitta former för en långsiktig association med en science park som inte är baserat på ägande.

En årsprocess för ägarstyrning har tagits fram i vilken det bl a ingår formaliserade ägardialoger och rapportering från bolagen till ägarna. Ägardialogerna som är ett viktigt inslag i den aktiva ägarstyrningen har inletts med ett stort engagemang. Angelägna frågor har av delägarna lyfts upp för diskussion och ett gemensamt utvecklingsarbete har initierats genom ägardialogerna.

3. Beroenden inom klustret och koncernen i övrigt

Inom klustret, från BRG, sker finansiella transaktioner enligt nedan: GTC inget finansiellt åtagande Almi årligt anslag enligt avtal Johanneberg årligt aktieägartillskott enligt avtal (BRG erhåller motsvarande från Stadshus) Lindholmen årligt aktieägartillskott enligt avtal (BRG erhåller motsvarande från Stadshus) Sahlgrenska årligt aktieägartillskott enligt avtal VGR är i några fall en stor medfinansier med inflytande och styr indirekt även om de formellt inte innehar ägarandel. Därtill är akademi och näringsliv delägare. BRG erhåller koncernbidrag från Göteborg Stadshus.



BRGs finansieringsmodell med låg basfinansiering i förhållande till fasta kostnader kräver en hävstångseffekt med andra finansiella parter. Bolagets kostnader består i huvudsak av tillsvidareanställd personal, fasta kostnader och anslag enligt ovan. Därtill projektrelaterade kostnader och projektmedfinansiering som kan variera mellan åren som låser in personal, resurser och medfinansiering över flera år.

4. Parallella organisationer

Ägarstrukturen samt nuvarande och kommande ägardirektiv gör det nödvändigt att bolagen självständigt ska kunna drivas och utvecklas inom den egna organisationen. Administrativa stabsfunktioner är i nuläget inte aktuellt att dela.

Som moderbolag har BRG ansvar för att erhålla och i vår tur rapportera information om bolagens utveckling och ekonomisk redovisning till Göteborgs Stadshus AB vilket sker i ordinarie Uppföljningsrapporter.

5. BRG i relation till Göteborg Stadshus

BRG bedömer i dagsläget att det inte finns tydlig hemtagning av synergieffekter kring:

a) operativa insatser i kundverksamheten

b) stabsrelaterade roller såsom:

- Ekonomi; verksamheten är uppbyggd och anpassad kring projekt och finansiering. Tid för "ordinarie ekonomi" är starkt kopplad till ordinarie verksamhet gällande bokslut etc.
- HR: givet så som koncernen Stadshus är uppbyggd ser vi i dagsläget inga synergier.
- IT: egna system, som på sikt kan övergå till kommungemensamma tjänster för koncerngemensam nytta.
- "Governance/Compliance": köps eller hanteras internt idag in men skulle i större utsträckning kunna erbjudas av moderbolaget.

Framtidenkoncernen

1. Nuläge

Inom koncernen har Framtiden under många år samordnat frågor via olika råd. Råden har samarbetat kring olika frågeställningar och nyttjat varandras kunskap. Inom It-området gjordes en genomlysning för ett antal år sedan som pekade på vikten av att samordna klustrets IT system. Ett sådant arbete pågår. Framtiden har vi anställt en bolagsjurist på moderbolaget som även hjälper bolagen med juridiska tjänster.

I samband med att Byggutveckling bildades fattades också beslut om att inte bygga upp en HR och ekonomifunktion. Dessa delas med moderbolaget. Framtiden har även ett gemensamt arbete i



koncernen kring t ex Dataskyddsförordningens krav.

2. Områden där samordning/synergier är möjliga inom klustret

Vi kommer att fortsätta med att samordna it bland annat ska en it-strateg anställas på moderbolaget. Andra möjliga områden är upphandling och HR, juridik, uthyrning och kommunikation.

3. Prioriterade områden och bedömning av utvecklingen framåt

Våra prioriterade områden i nuläget är IT, upphandling och HR.

4. Beroenden inom klustret och koncernen i övrigt.

Framtiden koncernen är idag verksamhetsberoende av Göteborgs Lokaler som drifvar hela klustrets IT samt ansvarar för IT supporten. De äger dessutom fastigheter och hanterar klustrets kommersiella lokaler och torg.

Göteborg Energi och Renova är stora leverantörer till klustret.

Göteborgs Stads Parkeringsbolag – drifvar p-automater för Framtidens p-platser

Göteborgs Spårvägar/Västrafik – är viktiga utifrån kommunikationslösningar för Framtidens hyresgäster, speciellt i våra utvecklingsområden.

5. Övrigt

Framtiden ser gärna att Stadshus AB samordnar och ansvarar för implementering av kommunala/statliga beslut, som ett led i att vi agerar lika inom staden och hanterar frågor och beslut korrekt utan tolkningar.

TKE-klustret

1. Nuläge

Det är inledningsvis viktigt att erinra om att det inom klustret finns en lång historia av samordning/synergier inom marknadsföring av destinationen och Liseberg (främst Liseberg och Göteborg & Co) samt inom värvning och genomförande av evenemang (främst Got Event och Göteborg & Co).

Klustret Turism Kultur och Evenemang har funnits sedan 2015-01-01. Moderbolaget hade det första året som sitt främsta uppdrag att utreda hur moderbolaget skulle organiseras samt, efter styrelsens inriktningsbeslut, skapa förutsättningar för ett helägande av Göteborg & Co Träffpunkt och utreda förutsättningarna för en sammanläggning av de båda Göteborg & Co-bolagen där en av utgångspunkterna var att undvika att bygga upp delvis dubblerade funktioner i de bägge bolagen vilket i sig inneburit att synergier tillvaratagits.



I Göteborg & Co Kommunintressent ägardirektiv anges bland annat att *"Göteborg & Co Kommunintressent AB utgör moderbolag i koncernen Turism, Kultur och Evenemang. Bolaget ska på övergripande nivå leda och samordna arbetet inom koncernen och medverka till att stärka och utveckla besöksnäringen inom Göteborgs Stad och GR samt bidra till besöksnäringens utveckling inom VG-regionen. Moderbolagets uppdrag ska genomföras med stor delaktighet från dotterbolagen inom koncernen i syfte att skapa synergier i planering och genomförande."*

Under 2015-16 har det tydligt visat sig att mandat och befogenheter i ägardirektivet inte möjliggjort att driva ett gemensamt utvecklingsarbete.

Klustrets VD-råd har vid några tillfällen under 2016 diskuterat olika initiativ för att åstadkomma synergieffekter. Det gäller gemensam biljettförsäljning, gemensam upphandling & inköpskompetens, gemensamma remissyttranden samt gemensam kommersiellt strategisk kompetens och gemensam säkerhetskompetens. Bolagen skriver idag gemensamma remissyttrande när bolagen önskar detta och Got Event och Göteborg & Co har skapat en gemensam tjänst med kommersiell strategisk kompetens.

Styrelsen har vid ett flertal tillfällen berört frågan om synergier och samordning i sina diskussioner. Under 2016 fattade styrelsen beslut om samordnings- och samverkansformer mellan Göteborg & Co Träffpunkt AB och i Got Event AB evenemangsverksamheter efter beslut i Kommunfullmäktige att ge Göteborg & Co Kommunintressent i uppdrag att *"initiera en översyn av gällande principer för evenemangssamordning inom klustret och vid behov föreslå justering i ägardirektivet för Got Event AB respektive aktieägaravtalet för Göteborg & Co Träffpunkt AB."*

Under 2017 har ytterligare några blygsamma initiativ tagits som främst visar att det börjar finnas en vilja till att söka synergier där det är möjligt. Det ena gäller arbetet med att förbereda bolagen för dataskyddsförordningen där det pågår ett gemensamt arbete och det andra gäller införandet av kommungemensamma tjänster där tankar väckts om gemensam hantering av vissa processer när bolagen gått in i de gemensamma tjänsterna. Vidare har ett arbete startat för att se över styrande dokument och planer som i stor omfattning kan vara lika i de olika bolagen.

Vår upplevelse är att det börjar finnas grund för ett alltmer förtroendefullt samarbete mellan styrelserna som kan leda till en ökad samsyn kring behovet av att söka synergier. Till exempel har Stadsteaterns styrelse i samband med 2017 års ägardialog gett uttryck för att man vill se mer av samarbete kring gemensamma tjänster där Stadsteatern inte har möjlighet att hålla resurser på egen hand.

2. Områden där samordning/synergier är möjliga inom klustret

Klustrets verksamhet är differentierad med många olika uppdrag och olika affärsmodeller vilket försvårar samordning och synergier jämfört kluster med likartad verksamhet och/eller samma affärsmodeller.



Vår nuvarande bedömning är att det är möjligt att uppnå synergier inom klustret utifrån fyra grundläggande antagande.

1. Affärsnära verksamheter

- Nuvarande samordning och synergier i affärsnära verksamheter kan utvecklas vidare. Utöver det som sker idag kan det bland annat exempelvis avse klustergemensamma avtal och inköp, biljettförsäljning, gemensamma kommersiella lösningar, evenemangssamordning.

2. Administrativa processer och specialistkompetens

- 1) Vad avser administrativa processer och specialistkompetens inom exempelvis HR, ekonomi, juridik, hållbarhet, inköp, dokumenthantering m.m. kan samordning och synergier främst sökas i de tre mindre bolagen som var och en för sig är för små för att hålla kompetens och/eller tvingas lägga en oproportionerligt stor del av sina resurser på dessa processer och kompetenser. Arbetet med att skapa synergier och samordning inom administrativa processer och specialistkompetenser behöver bygga på en förståelse för att de tre mindre bolagen ur ett administrativt perspektiv är mer lika än olika. Dagens tendens att lyfta fram olikheter och varje bolags speciella situation behöver ersättas av ett synsätt där vi letar likheter och accepterar lösningar som inte är 100 % anpassade till respektive verksamhet. Vidare kräver möjligheten att skapa synergier en acceptans för att man inte kan äga resurserna inom varje bolag. Det är också viktigt att ha samsyn kring att effekter av samordning och synergier inte alltid direkt synliggörs på det ställe som påverkas. I arbetet med att finna synergier och samordning inom administrativa processer och specialistkompetenser tillsammans med Liseberg behöver både utmaningar och möjligheter beaktas.
 - a. Synergier och samordning ska sökas där det finns en stor potential och/eller där de tre mindre bolagens sammanlagda behov är så litet att de även tillsammans är för små för att upprätthålla specialistkompetens
 - b. Lisebergs verksamhet är betydligt större än de andra bolagens verksamheter både individuellt och sammanslaget. Det innebär en utmaning att skapa samordning då den i regel kommer behöva ske på Lisebergs villkor vilket inte alltid är optimalt för de mindre bolagens behov. Liseberg har också i kraft av sin storlek möjlighet att bemanna bolaget med tydliga bolagsspecifika specialbefattningar i högre grad än vad övriga bolag har varför de inte kan dra nytta av samordning med övriga.
 - c. Liseberg har en annan affärsmodell och en annan finansieringsmodell än de övriga bolagen. Det innebär att de kan frigöra resurser för prioriterade områden på ett annat sätt än de övriga bolagen.

Ett synsätt enligt ovan skulle kunna innebära samordning och synergier inom till exempel

- Ekonomi- och löneprocesser som inte ska föras över till intraservice.
- Tillsyn och kompetens vad till exempel avser diarie och arkiv, informations- och IT riktlinjer etc.
- Framtagande av till 90 % gemensamma policys för exempelvis jämställdhet, mångfald m.m. med möjlighet till lokala avvikelser (10 %).
- Specialistkompetens inom exempelvis juridik, HR, hållbarhet och ekonomi.
- Samlade gemensamma underlag för specialrapportering och remissyttrande för de alla eller



berörda bolag (kemikalier, energikartläggning, internationella samarbeten m.m.)

3. Prioriterade områden och bedömning av utvecklingen framåt

Ingen prioritering är genomförd. Utvecklingen framåt är beroende av nedan beskrivna förutsättningar och frågeställningar.

4. Beroenden inom klustret och koncernen i övrigt

Formuleringarna i det nya ägardirektivet ger, efter beslut och fastställande, tydligare mandat vad gäller möjligheten att skapa synergier. Det nya ägardirektivet är en förutsättning för att kunna skapa synergieffekter inom klustret. Att det dragit ut på tiden att få det nya ägardirektivet på plats är olyckligt då det skapat en grogrund för osäkerhet inom klustret.

En annan viktig förutsättning för att undvika konflikter i arbetet med att skapa synergier är att bolagens styrelser ställer sig bakom en gemensam tolkning av ägardirektivets innehåll vad avser möjligheten att skapa synergier. I det arbetet blir det viktigt att enas om principerna ovan.

En tredje viktig förutsättning är ambitionsnivån.

5. Övrigt

Följande frågeställningar är viktiga att få besvarade i syfte att få riktning i arbete med synergier och samordning.

- Ska synergier hämtas ur befintliga strukturer eller ska synergieffekterna sökas även genom att förändra befintliga strukturer?
- Är det möjligt att se genom bolags- och förvaltningsgränser för att finna synergier?
- Det finns en ambition att hälften av Stadshus totala kostnadsmassa ska hämtas ur synergier och samordning inom bolagssektorn. Hur stor del faller på respektive kluster?
- Vilka ambitioner har Stadshus att bygga upp koncerngemensamma funktioner för administrativa processer och/eller specialistkompetens för områden där inte alla enskilda kluster inte är stora nog att hålla kompetens. (Exempelvis Juridik, Skatt etc.).

Göteborgs Hamn

1. Nuläge

Inom Klustret är vi endast ett bemannat bolag.

2. Områden där samordning/synergier är möjliga inom klustret

Eftersom vi är ett bemannat bolag så hanteras frågorna via personalen i detta bolag helt och hållet.



3. Prioriterade områden och bedömning av utvecklingen framåt.

Ej relevant.

4. Beroenden inom klustret och koncernen i övrigt

5. Övrigt

Vi kan se att inom Stadshuskoncernen skulle det kunna vara en möjlighet att samordna vissa specialisttjänster istället för att upphandla dessa externt.

Eftersom vi är ett relativt litet bolag/kluster med endast 125 anställda så har vi även begränsade möjligheter med back-up inom vissa kompetenser. Detsamma gäller specifika spetskompetenser där arbetsmängden är relativt låg för den enskilda kompetensen. Dessa områden skulle vara en möjlig väg att samordna inom koncernen.

Exempel på möjliga resurser:

- *Dataskyddsbud*
- *Samordning av remisser och remissvar som rör annat än den specifika kärnverksamheten.*
- *Samordning av utredningar*
- *Koncernredovisning*
- *Juridisk och Skattemässig expert*
- *Fastighetskattexpert*
- *Back-up och/eller erfarenhetsutbyte kan även vara av intresse inom:*
- *Arkivkompetens*
- *Försäkring/skadereglering*
- *Inköpsjuridisk kompetens.*
- *Ett IT-råd för alla bolag, som bereder ärenden som är gemensamma och kan agera en remissinstans inför beslut och förändringar.*
- *Etc.*

Göteborgs Stadshus bedömning

Som ägarbolag har Göteborgs Stadshus ett ansvar att bolagskoncernen effektivt bidrar till att fullmäktiges mål uppfylls. En viktig del i detta är att identifiera områden där koncernen kan skapa synergier, bland annat genom att samordna verksamheter och tjänster. Det pågår samtidigt ett omfattande arbete rörande synergier kopplat till de områden som Intraservice arbetar med. Det är därför viktigt att finna arbetsätt där verksamhetsnyttan och nyttan för medborgarna står i fokus. Med detta sagt inses att modellen för att identifiera möjligheter och behov samt besluta om åtgärder måste baseras på nämnders och styrelsers ansvar över sin verksamhet.

Ett relativt omfattande arbete pågår och har pågått inom Stadshuskoncernen rörande möjligheterna till synergier inom respektive kluster. Det som behöver tillföras detta arbete är att nu se på



möjligheterna över hela Stadshuskoncernen och med beaktande av hela staden perspektivet och de ambitioner som fullmäktige uttalat rörande centralisering av kommungemensamma funktioner.

Arbetet behöver dock finna sin form då förändringsprocesser av det aktuella slaget påverkar både verksamhet och människor (kunder och medarbetare). Beslut om förändringar ska baseras på åtgärdernas nytta och kräver sålunda en arbetsprocess där konsekvenser tydligt framgår och hur vinsterna ska realiseras.