



## Beslutsunderlag B

Styrelsen 2019-09-30

Diarienummer 0071/18

Handläggare: Peter Berggren, bolagsansvarig

Telefon: 031-368 54 56

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

## Återrapportering av uppdrag i handlingsplan 2018 från ägardialog med Göteborg & Co AB avseende uppdrag att genomlysna TKE-klustrets struktur för att nå en långsiktig effekt samt förtydliga Göteborg & Co AB:s uppdrag som moderbolag

### Förslag till beslut

I styrelsen för Göteborgs Stadshus AB:

1. Klustret för Turism, Kultur och Evenemang (TKE) fokuseras på destinations- och evenemangutveckling med följd att:
  - a. Göteborg & Co AB kvarstår som moderbolag i inom TKE-klustret
  - b. Got Event AB samt Göteborgs Stadsteater AB kvarstår inom TKE-klustret, direktrapporterandes till Göteborg & Co AB
  - c. Liseberg AB blir direktägt av, och rapporterade underkoncern till, Göteborgs Stadshus AB
2. Styrelsen ger vd i uppdrag att ta fram förslag till ändrad koncernstruktur samt därmed erforderliga underlag för vidare beredning inför beslut av kommunfullmäktige.
3. Styrelsens uppdrag till vd 2018-12-17, § 11, att ta fram beslutsunderlag baserat på en genomlysning av TKE-klustrets struktur, för att nå en långsiktig effekt, samt att förtydliga Göteborg & Co AB:s uppdrag som moderbolag, förklaras fullgjort.

### Sammanfattning

Göteborg Stadshus AB (nedan Stadshus) fick från beslutsärendet ”Förslag från åtgärdsplan TKE” på Stadshus styrelsemöte 17 december 2018, vilket i sig utgår från tidigare genomlysningar av FEI EM i Ridsport, ett uppdrag att genomlysna TKE-klustrets struktur för att nå en långsiktig effekt samt att även inarbeta uppdraget från handlingsplanen 2018 för TKE-klustret, att förtydliga Göteborg & Co AB:s (nedan Göteborg Co) uppdrag som moderbolag inom Turism, Kultur och Evenemang.

Bolagen inom området Turism-, Kultur och Evenemang (TKE) består av Göteborg Co som moderbolag samt Got Event AB (nedan Got Event), Liseberg AB (nedan Liseberg) och Göteborgs Stadsteater AB (nedan Stadsteatern) som dotterbolag.

Underlaget har utarbetats i nära samverkan med Göteborg Co, övriga bolag i klustret, samt i dialog med intressenter, från Göteborgs Stad och externt, och med insikter från olika omvärldsanalyser.

Analysen beskriver bakgrunden till frågeställningen, ger en grundläggande bild av utmaningar och inriktningar framöver och en samlad bild av Göteborg Cos primära uppdrag.

Två slutliga huvudalternativ utarbetades under analysfasen samt beslutades att remitteras, av Stadshus styrelse 18 juni 2018, till bolagen inom klustret.

I remissvaren föreslår Göteborg Co, Got Event och Stadsteatern att nuvarande struktur skall kvarstå, Liseberg föreslår att Liseberg flyttas från TKE-klustret till att vara direktägt av, och direktrapporterande till, Stadshus

Den slutliga analysen föreslår i enlighet med Lisebergs remissvar, att ägandet av Liseberg flyttas till att vara en direktrapporterande underkoncern till Stadshus.

Konsekvensen leder även till ett tydligare fokus för kvarvarande bolag inom TKE-klustret, på destinationsutveckling och evenemang.

## **Ekonomiska konsekvenser**

Ärendet bedöms inte få några ekonomiska konsekvenser i denna fas, baserat på inriktning i framtida beslut kan vissa, mindre, transaktionskostnader uppkomma. Samtidigt som det slutliga förslaget har utgångspunkten att skapa goda förutsättningar att nå förväntade effektmål inom respektive verksamhet.

## **Barnperspektivet**

Utgångspunkten för genomlysningen är att säkerställa god måluppfyllelse för respektive verksamhet, samt gemensamt, perspektiven beaktas i kommunfullmäktiges budget och inriktningar samt i respektive bolags ägardirektiv.

## **Mångfaldsperspektivet**

Se barnperspektivet.

## **Jämställdhetsperspektivet**

Se barnperspektivet.

## **Miljöperspektivet**

Se barnperspektivet.

## **Omvärldsperspektivet**

Förslaget är utarbetat med ett starkt fokus på omvärldsbevakning. I originalärendet i Stadshus styrelse 2018-12-17, § 11 finns ett antal omvärldsanalyser, se [länk](#).

## **Bilaga**

1. Remissvar från Göteborg & Co AB, Liseberg AB, Got Event AB samt Göteborgs Stadsteater AB - ”Uppdrag att genomlysna TKE-klustrets struktur för att nå en långsiktig effekt samt förtydliga Göteborg & Co AB:s uppdrag som moderbolag”

## Ärendet

Ärendet avser att genomlysa TKE-klustrets struktur för att nå en långsiktig effekt samt förtydliga Göteborg & Co AB:s uppdrag som moderbolag.

## Beskrivning av ärendet

Styrelserna i Stadshus och Göteborg Co genomförde i oktober 2017 en ägardialog. Som en del av handlingsplanen från denna ägardialog beslutades kring ett antal uppdrag till både Stadshus och Göteborg Co.

Ett av uppdragen, som tilldelades Stadshus, gällde Genomlysning av FEI EM i Ridsport.

I genomlysningen granskades hela projektets livslängd, från beslutsprocess och anbud till projektstyrning och kommunikation. Granskningen genomfördes av KPMG genom dokumentstudier, intervjuer samt dataanalys av transaktioner.

Baserat på denna granskning identifierades ett antal aktiviteter för att säkerställa framtida evenemangsrelaterade projekt, och på Stadshus styrelsemöte den 7 maj 2018 beslutades enligt förslag till handlingsplan om följande tre områden:

- Genomlysning av destinationens evenemangsstrategi
  - Genomförs av Stadshus i samverkan med Göteborg Co och Got Event
- Utvärdera och uppdatera befintliga projektmodeller för evenemang
  - Genomförs av Stadshus i samverkan med Göteborg Co och Got Event
- Utarbeta arbetssätt och kompetenshöjning kring offentlig upphandling
  - Genomförs av Got Event i samverkan med Göteborg Co

Utöver detta fattades även beslut enligt yrkande från V, M, MP, L och KD om ytterligare två insatser att genomföras av Stadshus. Dessa avsåg:

- Förslag på åtgärder för hur arbetssättet inom TKE-klustret ska kunna förbättras.
- Förslag på hur Stadshus AB:s styrande och stödjande roll i förhållande till TKE-klustret kan förbättras.

De fem insatserna genomfördes inom ett samlat projekt, i nära samverkan med, samt med bemanning från, berörda bolag inom TKE-klustret.

Avstämningar skedde med styrelser, eller presidier, i alla bolag i klustret samt vid två tillfällen med Stadshus styrelse under projektets genomförande.

På Stadshus styrelsemöte [17 december 2018](#) återrapporterades dessa fem insatser, och två fördjupade insatser beslutades. En av dessa är enligt följande:

”Utifrån Göteborgs Stadshus AB:s analys rörande hur arbetssättet inom TKE-klustret ska kunna förbättras, framgår av styrelsehandlingens rubrik ”Förslag på åtgärder för hur arbetssättet inom TKE-klustret ska kunna förbättras”, ges vd i uppdrag att samordna med befintligt uppdrag i handlingsplanen från ägardialog med Göteborg & Co 2018, samt att genomlysa TKE-klustrets struktur för att nå en långsiktig effekt”.

Det befintliga uppdrag som relateras i texten, från ägardialogen 2018, ser ut enligt:

”Baserat på utfall och inriktning framåt, från pågående åtgärdsplan för TKE-klustret, finns ett behov att förtydliga Göteborg Cos uppdrag som moderbolag inom Turism, Kultur och Evenemang. Stadshus AB får i uppdrag att förtydliga Göteborg Cos uppdrag som moderbolag inom Turism, Kultur och Evenemang.”

För insatsen tillsattes en styrgrupp, under ledning av vd Stadshus samt med de fyra vd i bolagen inom TKE-koncernen - Göteborg Co, Got Event, Liseberg och Stadsteatern.

Ett projektdirektiv beslutades med följande övergripande plan:

- Utarbeta alternativa hypoteser/vägval, februari
  - Utgå från lärdomar i genomlysningar, intervjuer, diskussioner
  - Återanvända material från 2014–15, nåddes förväntningar/ambitioner
  - Beakta pågående förändringsprojekt
  - Avstämningar, motsvarande diskussioner inom Stadshus-koncernen
- Fördjupad workshop med styrgruppen, mars
  - Förfina alternativ, lyfta fram två huvudspår
- Konsekvensanalyser och avstämningar, april
  - Avstämningar med Stadshus styrelse samt styrelser/presidier inom klustret
  - Selektivt urval av externa aktörer
- Beslutsunderlag – preliminär process:
  - Formella diskussioner med styrelserna i Stadshus och Göteborg Co
  - Beslutsärende, Stadshus i juni

Arbetet har, under ledning av Stadshus, bedrivits i bred samverkan med bolagen inom klustret.

Under ett antal av de avstämningar som har skett med intressenter inom Göteborgs Stad, näringsliv, föreningsliv, intresseorganisationer och andra offentliga organisationer har även frågeställningen kring arbetssätt och roller varit uppe.

Det är få av de externa aktörerna som har djupare insikt i frågorna. De inspel som har skett har dock bekräftat den analys som gjordes under hösten, där det tydligt beskrivs de utmaningar som existerar i dagens styr- och samverkansmodell.

Några av de sammanfattande utmaningar, från höstens genomlysning, som är mest väsentliga är:

- Svårigheter att se det gemensamma uppdraget i klustret
- Låg acceptans för Göteborg Co som moderbolag
- Avsaknad av strategisk agenda och samverkan inom klustret
- Otillräckligt fokus på strategiska/klustergemensamma frågor inom Göteborg Co, det operativa uppdraget tar överhanden

Från genomlysningen rekommenderades även tre övergripande åtgärder, vilka varit del av diskussioner och hypoteser under våren:

- Fastställ syfte och strategi för klustret
- Säkerställa att den strategiska agendan ges tillräcklig prioritet
- Fastställ en operativ modell för klustret

Den kompletta analysen finns med i bilaga 2, [ärendet från 17 december 2018](#).

Utgångspunkten i projektarbetet har varit att beakta de iakttagelser som framkommit, samt de rekommendationer som givits.

Första delen av rekommendationen har fokus på bristen av tydligt syfte och gemensamt uppdrag för klustret. Det framgår även från tidigare bolagsutredningar att sammansättningen av klustret, i huvudsak, fokuserade på den politiska samordningen, och mindre på förväntade effekter. Inte heller när de beslut som fattades kring att genomföra en omvänd fusion och göra Göteborg & Co Träffpunkt AB till moderbolag, den operativa delen av Göteborg Co, framställdes tydliga effektmål.

### **Övergripande syfte för TKE-klustret**

Genom att ytterligare genomlysa Göteborg Cos ägardirektiv, samt andra väsentliga styrdokument, diskussioner i projektgrupp och styrgrupp och även politiska avstämningar sammanfattas det övergripande syftet med TKE-klustret i följande:

- Samlat genomförande av kommunfullmäktiges budget, övriga beslutade program / styrdokument
- Särskilt fokus på genomförande av Programmet för Besöksnäringens långsiktiga utveckling mot 2030
- Den del av Göteborg Cos ägardirektiv som berör klustret/koncernen som helhet
- Säkerställa leverans av respektive bolags egna ägardirektiv
- God ägarstyrning, i enlighet med generellt ägardirektiv, med mera

Projektet har därefter fokuserat på hur detta kan uppnås på optimalt sätt – med de senaste fyra åren som lärdom. Med särskilt beaktande av de olika affärsmodeller, och specifika uppdrag, som bolagen i klustret har.

### **Förtydliga Göteborg Cos uppdrag som moderbolag**

- Programmet för Besöksnäringens långsiktiga utveckling mot 2030
  - Utveckla
  - Leda och driva mot
  - Följa upp
- Varumärkesutveckling och kommunikation gällande destination Göteborg
  - I nära samverkan med Business Region Göteborg, GR (Göteborgsregionens kommunalförbund), VGR (Västra Götalandsregionen), Göteborgs Stad med fler

- Samverkan, till exempel
  - Internt med Stadens bolag och förvaltningar samt GR (Göteborgsregionens kommunalförbund)
  - Externt på lokal, regional, nationell och internationell nivå
  - Besöksnäringens Forum och Näringslivsgruppen
- Särskilda uppdrag, till exempel
  - Jubileumsprojektet – 2021
  - ”Nobel Week Dialogue”
- Evenemangsstrategi inkl. möten - enligt särskilt förslag / beslut
  - Utveckla
  - Leda och driva
  - Följa upp
- Ägarstyrning inom klustret
  - Enskilda ägardirektivs utveckling och leverans
  - Leverans på Programmet för Besöksnäringens långsiktiga utveckling mot 2030
  - Ordning och reda – ägarstyrning och -stöd

Från den utgångspunkten har två alternativ kring framtida struktur för klustret utvärderats, vilka även remitterats till bolagen inom klustret.

Fördjupade beskrivningar och analyser återfinns i remissunderlaget från Stadshus styrelsemöte 18 juni 2019, [se länk](#).

Dessa två huvudalternativ var, med huvudsakliga attribut:

- A. Arbeta vidare med befintlig struktur / kluster
  - Säkerställa tydlig strategisk roll inom moderbolaget (utgående från förslaget från 2015)
  - Tydlig separering mellan strategisk och operativ roll inom Göteborg Co
  - Förtydliga och förstärka Göteborg Cos roll som moderbolag
  - Driva ägarstyrning huvudsakligen genom ”Leda och Samordna”
- B. Fokusera TKE-klustret på destinations- och evenemangsrollerna (flytta ut Liseberg och eventuellt Stadsteatern)
  - Göteborg Co kvarstår som moderbolag i inom TKE-klustret, säkerställa tydlig strategisk roll inom moderbolaget, se även övriga attribut i alternativ A
  - Behålla Got Event inom TKE – ytterligare utveckla en nära samverkan mellan Göteborg Co och Got Event
  - Flytta Liseberg till att direktrapportera till Stadshus
  - Avvakta remissvaren gällande Stadsteaterns placering
  - Förstärka samverkan mellan Business Region Göteborg AB och Göteborg Co

## Remissvar

I de remissvar som inkommit, se bilaga 1, rekommenderar bolagen följande:

Alternativ A: Göteborg Co, Got Event, Stadsteatern

Alternativ B: Liseberg

Sammanfattar man de specifika bolagens kommentarer ser man följande:

Göteborg Co, alternativ A:

- Samtliga bolag i klustret har fokus på ökad besöksnäring och / eller attraktionskraft, och det underlättar samordning och koordinering för både Göteborgs Stads program för besöksnäringens utveckling till 2030 och politikområdet.
- Då det är, i huvudsak, nya styrelser i de fyra bolagen finns förutsättningar för ett omtag.
- Att om alternativ B beslutas, att Stadshus även beaktar att flytta Stadsteatern från ett direkt ägande av Göteborg Co.

Got Event, alternativ A:

- Göteborgs Stads program för besöksnäringens utveckling till 2030 har hög ambition och kräver kraftsamling. Ett samlat kluster underlättar samordning och koordinering av gemensamma insatser.
- Det pågår flera insatser som potentiellt kan påverka klustrets struktur, så som finansiering av kultur i samverkan med Västra Götalandsregionen, VGR, och utvecklingen av arenaområdet. Got Event föreslår att dessa avvaktas innan beslut fattas.

Liseberg, alternativ B:

- Asymmetri mellan bolagen, Liseberg står för en mycket stor andel av klustrets omsättning, och med Jubileumsprojektet under genomförande kommer det inom kort vara en än större obalans.
- Skilda uppdrag, finansieringskällor och affärsmodeller med endast en gemensam nämnare – Besöksnäringen. Bolagen inom det befintliga klustret har mer som skiljer än håller dem samman, med stora utmaningar i det gemensamma arbetet.
- Fokus på kärnuppdrag, att Göteborg Co, med utmanande uppdrag inom destinationsutveckling och evenemang och där Liseberg bidrar i enlighet med eget uppdrag och Stadens behov, har förutsättningar att leverera på dessa och att Liseberg fokuserar på sina kommersiella och projektmässiga leveranser.

Stadsteatern, Alternativ A:

- Verksamheten har en god samverkan med Göteborg Co som moderbolag och får det stöd de behöver, och ser för egen del inget behov av strukturförändringar.

### **Stadshus sammanfattande analys:**

Beaktat tidigare analyser, både externa och interna, samt flödet i de olika frågeställningar och diskussioner som pågår inom besöksnäringen – föreslås att:

- Göteborg Co kvarstår som moderbolag inom TKE-klustret, genomför ett arbete för att säkerställa att tidigare beslutat ägardirektiv etableras, samt beaktar förtydligande och inriktningar som beskrivs i detta ärende.
- Got Event samt Stadsteatern kvarstår inom TKE-klustret, fortsatt direktrapporterandes till Göteborg Co, samt förbereder scenarion för framtida utveckling baserat på pågående analyser relaterat till, bland annat, utvecklingen av arenaområdet samt pågående dialoger, gällande finansiering, med VGR, inom kulturområdet.
- Liseberg AB blir direktägd av, och rapporterade underkoncern till, Göteborgs Stadshus AB enligt alternativ B.

Huvudskälen till att föreslå alternativ B är enligt följande:

- Göteborg Co har ett utmanande, och mycket viktigt uppdrag, att som destinationsutvecklingsbolag, och i bred samverkan, utveckla handlingsplaner och leverera på ambitionerna i Göteborgs Stads program för besöksnäringens utveckling till 2030. Samordning kring dessa frågor sker inom programmets framtida strukturer.
- Den föreslagna evenemangsstrategin ställer krav på Göteborg Co och Got Event att fortsatt utveckla sin samordning och även Stadsteatern har en väsentlig del som bärare av kulturfrågor.
- Ovanstående frågeställningar kräver stort engagemang, och ledningskapacitet, av Göteborg Co.
- Liseberg är redan idag en mycket stor kommersiell aktör och är enskilt en av de större verksamheterna inom Stadshus-koncernen. Detta sammantaget med det pågående genomförandet av Jubileumsprojektet ställer stora krav på Liseberg, gällande både kommersiell utveckling och ledning av stora investeringsprojekt. De krav det ställer på moderbolag är även skilt från det huvudsakliga uppdrag Göteborg Co har inom destinations- och evenemangsutveckling.

Beaktande Stadsteaterns remissvar, och även närheten till evenemangsfrågor, utgör grunden till att Stadsteatern kvarstår inom TKE-klustret.

Nästa steg, i enlighet med föreslagna beslut, är att gemensamt med berörda bolag och stadsledningskontoret, utarbeta relevanta beslutsunderlag, för att hemställa till kommunfullmäktige om att genomföra föreslagna förändringar.

Ambitionen är att dessa skall utarbetas skyndsamt, hemställan till kommunfullmäktige planeras för att kunna genomföra föreslagna förändringar vid årsskiftet 2019/20.



## **Bedömning av Stadshus vd**

Föreliggande underlag, sammantaget med tidigare ärenden inom frågeställningen, beskriver möjliga vägar, och konsekvenserna av dessa, rörande TKE-klustrets struktur och Göteborg Cos roll som moderbolag.

Två förslag till organisering av klustret har legat till grund för remiss till berörda bolagsstyrelser.

Efter remisshantering och analys av remissvar bedöms den underliggande beskrivningen av Göteborg & Co AB:s uppdrag samt förslaget att ändra strukturen i TKE-klustret, i enlighet med alternativ B, ändamålsenliga.

Stefan Söderlund

Vd, Göteborgs Stadshus AB

## **GÖTEBORG & CO AB**

### **PROTOKOLLSUTDRAG (8/2019)**

Vid styrelsemöte i Göteborg & Co AB

2019-08-22

#### **9 § Yttrande över förslag TKE-klustrets struktur och moderbolagets roll (bilaga 4-5)**

Med bakgrund av FEI EM i Ridsport har Stadshus AB utrett hur arbetssättet inom klustret Turism, Kultur och Evenemang kan förbättras och genomlyst klustrets struktur för att nå en långsiktig effekt. Rapporten lyfter två huvudalternativ för framtida struktur som skickats för yttrande till klustrets bolag. Förelåg förslag till yttrande enligt bilaga till kallelsen.

Styrelsen beslutade;

1. Förorda alternativ A – att arbeta vidare med befintligt struktur/kluster
2. Godkänna föreliggande yttrande samt översända det till Göteborgs Stadshus AB.

Dag som ovan

---

Jan Persson

Justeras:

---

Jonas Ransgård

---

Alice Vernersson

Styrelsen 2019-08-22

**Diarienummer:** 0270/19  
**Handläggare:** Anders Söderberg  
Tel: 031-368 40 14  
E-post: anders.soderberg@goteborg.com

## Yttrande avseende förslag TKE-klustrets struktur och moderbolagets roll

### Förslag till beslut i styrelsen för Göteborg & Co AB

Styrelsen föreslås besluta

- 1) Förorda alternativ A – att arbeta vidare med befintlig struktur/kluster.
- 2) Godkänna föreliggande yttrande samt att översända det till Göteborgs Stadshus AB.

### Sammanfattning

Med bakgrund av FEI EM i Ridsport har Göteborg Stadshus AB (Stadshus) utrett hur arbetssättet inom klustret Turism, Kultur och Evenemang kan förbättras och i förlängningen av det uppdraget har Stadshus under våren 2019 haft uppdraget "att genomlysna TKE-klustrets struktur för att nå en långsiktig effekt".

Rapporten lyfter två huvudalternativ för framtida struktur

- A – att arbeta vidare med befintlig struktur/kluster.
- B – fokusera TKE-klustret på destinations- och evenemangsrollerna (flytta ut Liseberg och eventuellt Stadsteatern)

Utredningen lämnas på remiss till klustrets bolag som ombeds

- Rekommendera ett av de två föreslagna alternativen till struktur
- Kommentera förslagen

Styrelsen har under 2:a kvartalet löpande informerats om ärendet och har arbetat fram det ställningstagande och konkretiserat de argument som redovisas i yttrandet.

Styrelsen för Göteborg & Co förordar alternativ A – att arbeta vidare med befintlig struktur/kluster. Styrelsens bedömning är att i nuläget är det den bästa lösningen och styrelsen kommer oavsett beslut arbeta för en fortsatt god samverkan med berörda bolag.

Sammanfattningsvis kommenterar styrelsen förslaget enligt nedan

Göteborgs Stadsprogram för besöksnäringens utveckling till 2030 är ambitiöst och kräver kraftsamling. Att behålla klustret intakt underlättar samordning och koordinering av de aktiviteter där gemensamma insatser krävs både inom klustret och tillsammans med övriga stadens intressenter.

Moderbolagsrollen innefattar inte att överträffa dotterbolagens specialistkompetens inom sina verksamhetsområden utan snarare att förverkliga ägarens ambition med klustret såsom det uttryckts i ägardirektiv och andra styrdokument.

Samtliga bolag i klustret har utifrån sina ägardirektiv i uppdrag att bidra till en ökad turism och/eller attraktivitet vilket bildar ett politikområde som bäst hålls samman av ett (1) moderbolag.

Ur ett externt perspektiv kan det komma att uppfattas som uppseendeväckande att de bolagen som verkar inom samma politikområde inte hålls samman i ett gemensamt kluster.

Styrelsen noterar utan värdering Stadsrevisionens granskning och rekommendation gällande ägarstyrning. Styrelsen har, utifrån ett fåtal principer, en tydlig ambition att bära den ägarroll som Stadsrevisionen efterlyser i sin granskning och att göra det i nära samverkan med dotterbolagens styrelser

Klustret första tre år har utvecklats i en kringliggande ny besluts- och ägarstruktur som också sökt sina former. En fortsatt utveckling kräver fortsatt utbildning av styrelser och tjänstepersoner. Bolagen i klustret har till stora delar nya styrelser och presidier. Det finns goda möjligheter att skapa förutsättningar för ett omtag inom befintlig struktur.

Med bakgrund av de osäkerheter och förändringar som förestår i samtliga bolag, är det styrelsens bedömning att klustret i nuläget ska kvarstå oförändrat men att en ny bedömning kan behöva göras då läget klarnat.

Om Stadshuset beslutar att klustret ska förändras på så sätt att Liseberg lyfts ur koncernen föreslår Göteborg & Co att även Stadsteatern läggs direkt under Stadshuset, att Lisebergs och eventuellt också Stadsteatern i sina ägardirektiv ges i uppdrag att inför beslut i strategiska destinationsutvecklingsfrågor samverka med Göteborg & Co och att Göteborg & Co ska ges tillfälle att yttra sig samt att modellen för management fee ses över för kvarvarande bolag som har att finansiera moderbolagets uppgifter

## **Ekonomiska konsekvenser**

Ärendet bedöms inte få några större ekonomiska konsekvenser ur ett helhetsperspektiv givet att Stadshuset i händelse av att alternativ B förordas också aktivt tar ställning till utformningen av modellen för management fee. Vid oförändrad modell kommer de ekonomiska förutsättningarna för de bolag som kvarstår i klustret försämrats.

## Olika Perspektiv

### **Barnperspektivet, Jämställdhetsperspektivet, Mångfaldsperspektivet, Miljöperspektivet och Omvärldsperspektivet**

Stadshus utgångspunkt för genomlysningen är att säkerställa god måluppfyllelse för respektive verksamhet och gemensamt för klustret så att perspektiven i relevanta delar omhändertas utifrån kommunfullmäktiges budget och inriktningar samt från bolagens ägardirektiv.

## Bakgrund

Under augusti 2017 genomfördes FEI EM i Ridsport. Evenemanget var sportsligt och publikmässigt en succé men evenemanget slutade med ett betydande ekonomiskt underskott. I december 2016 beslöt Göteborg & Co styrelse att genomföra en genomlysning efter evenemangets slut men eftersom bolaget medverkat under hela processen valde styrelsen i augusti 2017 att tillfråga Göteborgs Stadshus AB (Stadshus) om att genomföra utredningen.

På Göteborgs & Co ägardialog med Stadshus i oktober 2017 beslutade Stadshus att ge sin VD i uppdrag att göra en genomlysning av evenemanget. Genomlysningen, som rapporterades under våren 2018, resulterade i en handlingsplan där Stadshus VD bland annat fick uppdraget att

- "...utifrån ett övergripande perspektiv, återkomma med förslag på åtgärder för hur arbetssättet inom TKE-klustret "ska kunna förbättras. Detta utifrån de slutsatser som framkommer i genomlysningen" samt,
- "återkomma med förslag på hur Stadshus AB:s styrande och stödjande roll i förhållande till TKE-klustret kan förbättras. Detta utifrån de slutsatser som framkommer i genomlysningen"

Uppdraget avrapporterades i december 2017 och resulterade i att Stadshus fattade beslut att ge sin vd uppdraget:

- Utifrån Göteborgs Stadshus AB:s analys rörande hur arbetssättet inom TKE-klustret ska kunna förbättras, vilket framgår under styrelsehandlingens rubrik "Förslag på åtgärder för hur arbetssättet inom TKE-klustrets ska kunna förbättras, ges VD i uppdrag att samordna dessa med befintligt uppdrag i handlingsplanen från ägardialog med Göteborg & Co 2018, samt att genomlysna TKE-klustrets struktur för att nå en långsiktig effekt".

Under våren 2019 har Stadshus tillsammans med tjänstemän och politiker i klustrets bolag berett frågeställningarna. Resultatet av arbetet är sammanställt i ett beslutsunderlag till Stadshus AB styrelse, bilaga x med föregående rapporter som underbilagor. Rapporten lyfter två huvudalternativ för framtida struktur

- A – att arbeta vidare med befintlig struktur/kluster.
- B – fokusera TKE-klustret på destinations- och evenemangsrollerna (flytta ut Liseberg och eventuellt Stadsteatern)

Med bakgrund av rapporten fattade Stadshus följande beslut "Göteborgs Stadshus AB remitterar underlag enligt beslutsunderlagsbilaga 1 för yttrande och med svar senast 9 september till Göteborg & Co AB, Got Event AB, Liseberg AB och Göteborgs Stadsteater AB gällande uppdraget att genomlysna TKE-klustrets struktur för att nå en långsiktig effekt samt att förtydliga Göteborg & Co AB:s uppdrag som moderbolag".

## **Ärendet**

### **Bolagets beredningsprocess**

Bolagsansvarig på Stadshus AB har varit projektledare för uppdraget och tf VD Göteborg & Co har deltagit i tre arbetsmöten. Styrgruppen bestående av klustrets VD:ar och Stadshus VD har träffats vid tre tillfällen under våren. Stadshus bolagsansvarig har informerat styrelsen om ärendet i samband med styrelsens introduktionsutbildning i slutet av april och vid strategidag i början på maj. Vidare har bolagsansvarig deltagit under ett klustergemensamt presidiummöte i slutet av maj där frågan gavs stort utrymme för diskussion. Efter det att Stadshus aviserade att klustrets styrelser skulle ges möjlighet att yttra sig över föreslagna alternativ har presidiet och styrelsen arbetat fram det ställningstagande och konkretiserat de argument som redovisas i föreliggande yttrande.

### **Ställningstagande**

Styrelsen för Göteborg & Co förordar alternativ A – att arbeta vidare med befintlig struktur/kluster.

Styrelsens bedömning är att i nuläget är det den bästa lösningen och styrelsen kommer oavsett beslut arbeta för en fortsatt god samverkan med berörda bolag.

### **Kommentarer**

Styrelsen för Göteborg & Co lämnar sitt ställningstagande med följande kommentarer:

#### **Stadens mål och bolagens roller**

I januari 2018 beslutade kommunfullmäktige anta Göteborgs Stads program för besöksnäringens utveckling fram till 2030. Programmet är ambitiöst och kräver att stadens resurser kraftsamlas. Inom klustret Turism, Kultur och Evenemang finns samlat de resurser som kan driva arbetet med att förverkliga mål och ambitioner. Programmets mål och strategier har tydliga beröringspunkter med klustrets bolag. De vänder sig även till övriga styrelser och nämnder. Att behålla klustret intakt underlättar samordning och koordinering av de aktiviteter där gemensamma insatser krävs både inom klustret och tillsammans med övriga stadens intressenter.

Göteborg & Co är samverkansplattform och kontaktpunkt gentemot externa parter som har beröring med flera bolag inom klustret, men har inte ambition att överpröva eller detaljstyra dotterbolagens operativa verksamhet inom ramen för ägardirektiven. Moderbolagsrollen innefattar inte att överträffa dotterbolagens specialistkompetens inom sina

verksamhetsområden utan snarare att förverkliga ägarens ambition med klustret såsom det uttrycks i ägardirektiv och andra styrdokument.

Bolagen i klustret är olika utifrån verksamhet, storlek och affärsmodeller. Samtidigt har samtliga bolag i klustret utifrån sina ägardirektiv i uppdrag att bidra till en ökad turism och/eller attraktivitet för såväl besökare som för de som står i valet att studera eller etablera sig i Göteborgsregionen. På så sätt bildar bolagen ett gemensamt politikområde som ur ett ägarperspektiv är rimligt att hålla samman. I det fall alternativ B föredras kommer två moderbolag ha en styrande roll mot samma politikområde vilket riskerar att en helhetssyn går förlorad.

Ur ett externt perspektiv kan det komma att uppfattas som uppseendeväckande att de bolagen som verkar inom samma politikområde inte hålls samman i ett gemensamt kluster.

### **Ägardirektiv & Ägarstyrning**

Stadsrevisionen granskade 2018 ägarstyrningen i klustret och gjorde följande sammanfattande bedömning med efterföljande rekommendation

*Lekmannarevisorerna bedömer att styrelsen inte lever upp till fullmäktiges riktlinjer och direktiv eller det egna ägardirektivet i sin roll som moderbolag. Lekmannarevisorerna lämnar därför följande rekommendationer till styrelsen:*

*Lekmannarevisorerna rekommenderar styrelsen att ta initiativ till att revidera ägardirektiven för dotterbolagen i enlighet med den bolagsstruktur som de ingår i. Moderbolagets ägardirektiv bör tydligt avspeglas i respektive dotterbolags ägardirektiv och i lämpliga delar också implementeras i dessa.*

*Lekmannarevisorerna rekommenderar styrelsen att genom dotterbolagens ägardirektiv ställa krav på dotterbolagen att för egen del fastställa lämpliga finansiella nyckeltal.*

Styrelsen (avgående) beskrev i sitt svar till Stadsrevisionen sammanfattningsvis att ett arbete med att etablera en tillämpning av ägardirektivet påbörjats men att man bland annat på grund av denna pågående utredning valt att avvakta i processen.

Styrelsen gör ingen värdering av vad som varit utan ser framåt att det är möjligt att skapa en ägarstyrning utifrån följande principer

- Ägarstyrningen byggs på tydliga förhållningsätt som skapar förutsägbarhet.
- Existerande ägardirektiv för moderbolaget används som grund för styrning och ledning med hänsyn tagen till de slutsatser som utredningen dragit vad gäller möjligheten att finna synergier mellan verksamheterna.
- Att klustrets bolag har olika verksamheter, affärsmodeller och storlek beaktas i en bolagsanpassad tillämpning av ägarstyrningen.
- Dotterbolagens ägardirektiv utformas i första hand som anvisande (vad) styrverktyg på övergripande nivå med respekt för varje bolags förutsättningar.

- Moderbolagets ägarstyrning ska utövas på övergripande nivå men korrigerande åtgärder i förhållande till ägardirektiv samt till Göteborgs Stads övriga styrande och anvisande dokument kan förekomma på såväl övergripande som operativ nivå.

Styrelsen har en tydlig ambition att bära den ägarroll som Stadsrevisionen efterlyser i sin granskning och att göra det i nära samverkan med dotterbolagens styrelser.

### **Organisation & Verksamhet**

Erfarenheten från andra kluster visar att det tar tid innan nya strukturer etableras. Det är inte enbart klustrets struktur som var ny 2015. Stadshus roll var ny och har ännu inte fullt ut fått genomslag. Politiker och tjänstepersoner både i bolagen på olika nivåer och centralt har behövt tid att anpassa sina arbetssätt till en ny besluts- och ägarstruktur så att beslutad linjestruktur etableras. Stadshus styrelse och tjänstepersoner har en viktig roll i att utbilda styrelser samt tillsammans med styrelser och ledningar i bolagen tillämpa beslutad modell.

Bolagen i klustret har till stora delar nya styrelser och presidier. Även om utredningsuppdraget var känt vid tillsättandet av nya styrelser är det rimligt att ge dem möjlighet att över en tid verka i de strukturer som förutsatts innan en ändring sker. Med en ny besättning finns goda möjligheter att tillsammans skapa förutsättningar för ett omtag inom befintlig struktur.

Styrelsen ser positivt på utredningens förslag om en tydligare uppdelning inom Göteborg & Co mellan destinationsutvecklingsuppdraget och uppdraget att driva kluster- och ägarfrågor.

I föreliggande förslag poängteras att ett sammanhållet kluster kommer att kräva förstärkningar för att lyckas leverera på uppdraget som moderbolag. Styrelsen gör bedömningen att om de resurser som tilldelats i högre grad ges förutsättningar att genomföra uppdraget är det inte givet att organisationen för ägaruppdraget behöver förstärkas.

### **Förändringsskeden i klustret**

Klustret Turism, Kultur och Evenemang står utifrån flera perspektiv inför förändringar och/eller osäkra förutsättningar.

- Got Events framtida roll är osäker med anledning av att liggande direktiv för arenautredningen har som en huvudlinje att de båda nya arenorna ska opereras av en kommersiell extern arenaoperatör.
- Det pågår en utredning som bland annat berör hemvist och finansiering av kulturinstitutioner, som Stadsteatern, vilka samfinansieras med Västra Götalandsregionen.
- Förvaltningsdomstolen har ännu inte avgjort frågan om Konkurrensverkets beslut rörande stadens finansiering av Göteborg & Co. I händelse av ett gillande av Konkurrensverkets beslut förändras förutsättningarna för Göteborg & Co.
- Liseberg investering i Jubileumsprojektet kommer innebära en stor förändring för bolaget när anläggningen 2022/2023 enligt plan är färdigställd.



Styrelsen gör bedömningen att klustret, med bakgrund av de osäkerheter och förändringar som föreligger, i nuläget ska kvarstå oförändrat men att en ny bedömning kan behöva göras då läget klarnat.

**Att beakta vid ett val av alternativ B – fokusera TKE-klustret på destinations- och evenemangsrollerna (flytta ut Liseberg och eventuellt Stadsteatern)**

Göteborg & Co förordar att nuvarande organisation kvarstår. Om Stadshus beslutar att klustret ska förändras på så sätt att Liseberg lyfts ur koncernen föreslår Göteborg & Co att även Stadsteatern läggs direkt under Stadshus i avvaktan på förhandling med Västra Götalandsregionen. Detta alternativ bedöms sämre än en oförändrad organisation men bättre än att enbart Liseberg lyfts ur koncernstrukturen.

Om organisationen förändras behöver det tydliggöras i Lisebergs och eventuellt också Stadsteaterns ägardirektiv att bolagen inför beslut i strategiska destinationsutvecklingsfrågor ska samverka med Göteborg & Co och att Göteborg & Co ska ges tillfälle att yttra sig. Vidare behöver Stadshus också aktivt ta ställning till formen för management fee. Vid oförändrad modell kommer de ekonomiska förutsättningarna för de bolag som kvarstår i klustret försämrats.

## **Bilagor**

Bilaga x Remissunderlag avseende TKE-klustrets struktur och moderbolagets roll

## **Expedieras**

Göteborgs Stadshus AB

Plats och tid för  
sammanträdet:

Lisebergsbyn Kärralund  
den 5 juli 2019 kl. 09.00 – 16.00.

Närvarande:

Ordföranden Christer Holmgren, 1:e vice  
ordföranden Fredrik Jerlov, 2:e vice ordföranden  
Erik Norén, ledamöterna Gunilla Carlsson och  
Kristina Belfrage samt suppleanten Ellen Eklund  
(t.o.m. delar av § 15)

Därjämte var personalrepresentanterna Anders  
Ingemarsson, Bosse Nordlander, Tural Kokulu  
och Tassos Grozos närvarande.

Övriga närvarande:

Tjänstemännen Andreas Andersen, Thomas  
Sjöstrand (från § 11), Erik Mölne (från § 11), Mats  
Wittholt, Tina Resch, Robert Arvidsson, Kent  
Kierdorf, Julia Vasilis och Anders Fridehäll  
(t.o.m. § 10). Konsulterna Arto Toikkanen, Björn  
Arnek, Yael Coifman och James Kennard (§ 15)

Sekreterare:

Victoria Widborn

---

§ 1

Mötets öppnande och utseende av justerare

Christer Holmgren förklarar mötet öppnat.

Att jämte styrelsens ordförande Christer Holmgren  
justera dagens protokoll utses Erik Norén.

§ 2

Avstående från beslutsfattande med anledning av jäv

Inga jävsärenden förelåg.

§ 3

Genomgång och antecknande av protokollet från föregående styrelsemöte

Föregående styrelseprotokoll lades med godkännande till handlingarna.

§ 4

Verksamhetsrapporter, rapportering

Mats Wittholt lämnade en verksamhetsrapport varvid följande kan framhållas.

- Säsongen har inte börjat så bra som vi hoppats.
- Resultatet för parken i maj ligger efter budget och efter föregående års resultat.
- Parkens resultat för juni ligger i paritet med budget.
- Hotellet ligger något efter budget men i paritet med föregående års resultat.
- Camping och stugor ligger efter budget och efter föregående års resultat.

§ 5

Bokslut maj, för fastställande

Mats Wittholt föredrog bokslut för koncernen per 31 maj 2019.

Styrelsen beslutade

att fastställa bokslutet för maj.

§ 6

Prisstrategi, rapportering

Kent Kierdorf, Robert Arvidsson, Andreas Andersen och Victoria Widborn lämnade en redogörelse för Lisebergs prisstrategi.

Fråga ställdes av styrelsen när Liseberg kan införa dynamisk prissättning. Liseberg arbetar med frågan med målsättningen att införa detta inom två år.

Till styrelsemötet i september kommer ett mer konkret förslag till hur dynamisk prissättning på Liseberg kan se ut.

§ 7

Styrdokument, för beslut

Victoria Widborn redogjorde för Informationsdirektiv, Direktiv sponsring, samarbeten och stödinsatser och Projektdirektiv.

Styrelsen beslutade

att fastställa styrdokument enligt utsänt förslag.

§ 8

Valkyria uppföljning, rapportering

Victoria Widborn och Mats Wittholt lämnade en redogörelse för ärendet om anspråk med anledning av förseningen av attraktionen Valkyria.

§ 9

Utseende av tillförordnad verkställande direktör, för beslut

Christer Holmgren redogjorde för rekryteringsprocessen som nu pågår och att det under processen behöver utses en tillförordnad VD. Förslag är att utse vice VD Tina Resch.

Styrelsen beslutade

att utse Tina Resch som tillförordnad verkställande direktör med tillträde från och med den 6 juli 2019,

att bolagets firma från och med den 6 juli 2019 ska tecknas, förutom av styrelsen, av ordföranden Christer Holmgren, förste vice ordföranden Fredrik Jerlov och andre vice ordföranden

Erik Norén, Tina Resch, Victoria Widborn och Mats Wittholt, två i förening. Dessutom har Tina Resch rätt att teckna firma beträffande löpande förvaltningsåtgärder,

att besluten under denna paragraf förklaras omedelbart justerade.

§ 10

Säkerhetsfrågor, rapportering

Anders Fridehäll lämnade en rapport om Lisebergs säkerhetsarbete, omvärldsbevakning i säkerhetsfrågor samt redogjorde för incidenter samt säkerhetshöjande åtgärder som vidtas.

§ 11

Remissvar, för beslut

Styrelsen beslutade

att fastställa yttrande gällande förslag till destinationens evenemangsstrategi och yttrande gällande förtydligande av Göteborg & Co uppdrag som moderbolag i enlighet med utsänt förslag.

§ 12

Uppstart HR IT projekt, för beslut

Mats Wittholt redogjorde för det tilltänkta projektet i enlighet med utsänt beslutsunderlag.

Styrelsen beslutade

att godkänna uppstart av projektet i enlighet med utsänt beslutsunderlag.

§ 13

Investering, för beslut

Andreas Andersen redogjorde för tilltänkt investering.

Styrelsen beslutade

att godkänna investering i enlighet med utsänt beslutsunderlag.

§ 14

Försäljning av aktier, för beslut

Victoria Widborn redogjorde för ärendet. Liseberg äger en aktiepost med begränsat värde i Svensk Turism AB. Denna post avses överlåtas till föreningen Visita, branschorganisationen för svensk besöksnäring. Mats Wittholt redogjorde för ärendet om Lisebergs innehav av aktiepost i Disney. Denna post avses överlåtas.

Styrelsen beslutade

att uppdra åt vd att överlåta Lisebergs aktiepost i Svensk Turism AB till Visita samt överlåta Lisebergs aktiepost i Disney.

### § 15

#### Jubileumsprojekt, rapportering och beslut

Thomas Sjöstrand redogjorde bland annat för organisationen i projektet och status för riktpolis samt tidplan för arbetet framgent.

Arto Toikkanen och Björn Arnek från Annordia redogjorde för innehållet i framtagna uppdaterad marknadsanalys för det tilltänkta hotellet.

Yael Coifman och James Kennard från Leisure Development Partners LLP redogjorde för innehållet i framtagna uppdaterad marknadsanalys för den tilltänkta vattenparken.

Erik Mölne redogjorde för ekonomisk status i projektet och hur kalkylerna är uppbyggda samt finansieringsmodell.

Thomas Sjöstrand redogjorde för innehållet i utsänt beslutsunderlag gällande detaljplan samt för arbetet med systemhandling för vattenparken.



Styrelsen beslutade

att godkänna kostnader för detaljplan i enlighet med utsänt beslutsunderlag.

att godkänna utökad budget för systemhandling vattenpark med 20 Mkr i enlighet med redovisat förslag samt inriktning för kommande beslut i enlighet med redovisat förslag.

§ 16

Utvecklingsplaner, rapportering

Styrelsen beslutade

att bordlägga ärendet för behandling på kommande möte.

§ 17

Övriga frågor

Inga övriga frågor förelåg.

§ 18

Mötets avslutande

Christer Holmgren förklarade mötet avslutat.

STYRELSEN FÖR  
LISEBERGSKONCERNEN  
Liseberg AB  
Hotell Liseberg Heden AB  
Lisebergs Gäst AB  
AB Liseberg Skår 40:17

PROTOKOLL  
Styrelsesammanträde den 5 juli 2019

9 (9)

Som ovan:



Victoria Widborn

Justerat:



Christer Holmgren



Erik Norén

*Liseberg*

## Yttrande gällande genomlysning av TKE-klustrets struktur för att nå långsiktig effekt samt förtydliga Göteborg & Co AB:s uppdrag som moderbolag

### Bakgrund

I efterspelet av EM i Ridsport har Stadshus AB under 2018 fått fyra utredningsuppdrag. Ett av dem rör den framtida organiseringen, uppdraget och strukturen för Turist-, Kultur- och Evenemangsklustret (TKE) där Liseberg, Göteborg & Co, Got Event och Stadsteatern ingår. Arbetet i klustret har, sedan strukturen infördes år 2015, kännetecknats av ineffektivitet, otydlig styrning och avsaknad av riktning. Grunden till denna bristande effektivitet och brist på resultat bottnar primärt i att klustret fick sin struktur innan strategin sattes.

### Ärendet

Lisebergs styrelse har beretts möjlighet att yttra sig över det underlag som Stadshus tagit fram rörande uppdraget att genomlysna TKE-klustrets struktur för att nå långsiktig effekt samt förtydliga Göteborg & Co AB:s uppdrag som moderbolag.

### Förslag att ta ställning till

Stadshus AB har i sin utredning identifierat två huvudspår för den framtida organisationen:

- A. Arbeta vidare med befintlig struktur/kluster, det vill säga ett nytt försök med befintlig organisation, men med tydliggörande av vissa roller.
- B. Fokusera TKE-klustret på destinations- och evenemangsrollerna, flytta ut Liseberg och eventuellt Stadsteatern.

### Bolagets ställningstagande

Lisebergs styrelse anser att det är huvudspår B som bör väljas för att arbeta vidare med detta. Skälen till detta anges nedan.

### Ingen sammanhållande kraft

TKE-klustret, som det ser ut idag, har en enda gemensam nämnare – besöksnäringen. I övrigt har medlemsbolagen vitt skilda förutsättningar med olika uppdrag, olika finansieringskällor och olika affärsmodeller. Det gör att klustret har mer som skiljer klusterbolagen åt än vad som håller dem samman. Det får som konsekvens att det gemensamma arbetet blir svårnavigerat, ineffektivt och att det är svårt att hitta frågor som är relevanta för alla bolag och synergieffekter blir svåra att finna.

## Asymmetri mellan bolagen

Klusterbolagen är idag så olika stora att balansen blir förskjuten. Liseberg, som står för ca 80 procent av klustrets omsättning men inte har något övergripande ansvar för klustrets utveckling, är en allt för stor spelare i sammanhanget. I och med Lisebergs planerade Jubileumsprojekt skulle asymmetrin förstärkas ytterligare. Det gör att hela klustrets arbete vrids snett och fokus sätts på fel frågor – för alla inblandade.

## Komplicerad styrmodell

Klusterbildningen har gjort en redan komplicerad styrmodell för bolagen än mer komplicerad. Det skapar frustration och tar tid, vilket går ut över den ordinarie verksamheten på bolagen och påverkar denna negativt.

## Bristande ledning

Liseberg har nått långt på sin professionaliseringsresa och Liseberg upplever att dess utvecklingstakt bromsas av klustret. En komplex och professionell organisation som Lisebergs ställer mycket stora krav på ledning och styrning från moderbolaget. Detta har klustret inte klarat av att leverera och det finns inget som tyder på att det kommer att klara det i framtiden heller. En ny Lisebergs- vd måste få bättre förutsättningar att göra sitt jobb än vad nuvarande vd har haft.

## Ohållbar finansieringsmodell

Liseberg finansierar idag största delen av klustrets verksamhet. Hittills har närmare 10 mkr lagts in av Liseberg i något som inte skapat något värde för någon inblandad. Det är orimligt att Liseberg drar så stor del av det ekonomiska lasset.

Utöver ovanstående argument finns också två övergripande problem som inte är direkt kopplade till Liseberg men som har påverkan på klustret:

## Gränssnittet mellan Göteborg & Co och GotEvent.

Detta har aldrig ordentligt utretts och frågan har ingenting med de övriga två klustermedlemmarna Liseberg och Stadsteatern att göra, men har ändå stor påverkan på hur arbetet i klustret bedrivs. Gränssnittsfrågan är vad som primärt behöver lösas och detta är den fråga ägarna borde fokusera på.

## Bolagens möjlighet att fokusera på sitt kärnuppdrag

Göteborg & Co har tappat mycket kraft de senare år, bland annat för att man har fokuserat mer på ägarstyrningen i egenskap av klustermoder. Göteborg & Co roll är att vara ett destinationsbolag, inte ett politiskt verktyg för att lösa frågor utanför besöksnärsområdet. Om Göteborg & Co skall ha relevans i framtiden, så måste man ha fullt fokus på kärnuppdraget. I Lisebergs fall tar klusterarbetet tid och energi från det som är bolagets uppdrag och kärnverksamhet – att vara motorn i Göteborgs privatturism.

## Avslutningsvis

Med en ny evenemangsstrategi och en ny målbild för destinationen, har Göteborg satt en strategi för vart man vill. För att nå målen krävs en struktur som speglar strategin. Och där fyller TKE-klustret i sin nuvarande utformning ingen funktion.

**Utdrag ur Got Event AB:s styrelseprotokoll nr 5/19, 2019-08-30****§ 6 VERKSAMHET****6.7 Yttrande Inriktning destinationens evenemangsstrategi**

Styrelsen beslutar tillstyrka förslag till inriktning för destinationens evenemangsstrategi med kommentarer enligt yttrande.

Styrelsen beslutar godkänna yttrandet och översända detsamma till Göteborg Stadshus AB.

**6.8 Yttrande TKE-klustrets struktur och moderbolagets roll**

Styrelsen beslutar förorda alternativ A – att arbeta vidare med befintlig klusterstruktur.

Styrelsen beslutar att godkänna föreliggande yttrande samt översända detsamma till Göteborgs Stadshus AB.

Rätt utdraget, intygar i tjänsten



Sofia Aroseus  
VD-assistent

**Tjänsteutlåtande**

Utfärdat 2019-08-30

Bilaga 6.8

Diarienummer 0202/19

Handläggare

Lotta Nibell

Telefon: 031-368 43 70

E-post: lotta.nibell@gotevent.se

## Yttrande TKE-klustrets struktur och moderbolagets roll

### Förslag till beslut

i styrelsen för Got Event AB

1. Styrelsen för Got Event AB föreslås besluta att förorda alternativ A – att arbete vidare med befintlig klusterstruktur.
2. Styrelsen för Got Event AB föreslås besluta att godkänna föreliggande yttrande samt översända detsamma till Göteborg Stadshus AB.

### Sammanfattning

Med bakgrund av FEI EM i Ridsport 2019 har Göteborg Stadshus AB utrett hur arbets sättet inom klustret Turism, Kultur och Evenemang kan förbättras och i förlängningen av det uppdraget har Stadshus under våren 2019 haft uppdraget att genomlys a TKE-klustrets struktur för att nå en långsiktig effekt.

Rapporten lyfter två huvudalternativ för framtida struktur:

- A. Att arbeta vidare med befintlig struktur/kluster.
- B. Fokusera TKE-klustret på destinations- och evenemangsrollerna (flytta ut Liseberg och eventuellt Stadsteatern)

Utredningen lämnas på remiss till klustrets bolag som ombeds:

- Rekommendera ett av de två föreslagna alternativen till struktur.
- Kommentera förslagen.

Styrelsen har under 2:a kvartalet informerats om ärendet och har gemensamt diskuterat fram ställningstagandet som redovisas i yttrandet.

Styrelsen för Got Event förordar alternativ A-att arbeta vidare med befintlig struktur/kluster med åtföljande kommentarer.

### Ekonomiska konsekvenser

Ärendet bedöms inte få några förändrade ekonomiska konsekvenser för alternativ A.

**Tjänsteutlåtande**

Utfärdat 2019-08-30

Bilaga 6.8

Diarienummer 0202/19

Handläggare

Lotta Nibell

Telefon: 031-368 43 70

E-post: lotta.nibell@gotevent.se

Om alternativ B fastställs förordas också en översyn ske av den management fee som dotterbolagen erlägger till moderbolaget. En omfördelning av nuvarande avgiftsnivå men med färre dotterbolag skulle få stora konsekvenser för kvarvarande dotterbolags kärnuppdrag.

**Barnperspektivet**

Got Event har inte funnit några särskilda aspekter på frågan utifrån detta perspektiv och nuläge.

**Mångfaldsperspektivet**

Got Event har inte funnit några särskilda aspekter på frågan utifrån detta perspektiv och nuläge.

**Jämställdhetsperspektivet**

Got Event har inte funnit några särskilda aspekter på frågan utifrån detta perspektiv och nuläge.

**Miljöperspektivet**

Got Event har inte funnit några särskilda aspekter på frågan utifrån detta perspektiv och nuläge.

**Omvärldsperspektivet**

Got Event har inte funnit några särskilda aspekter på frågan utifrån detta perspektiv och nuläge.

**Bilagor**

Remissunderlag avseende TKE-klustrets struktur och moderbolagets roll.

**Beskrivning av ärendet**

Med bakgrund av FEI EM i Ridsport 2019 har Göteborg Stadshus AB utrett hur arbetssättet inom klustret Turism, Kultur och Evenemang kan förbättras och i förlängningen av det uppdraget har Stadshus under våren 2019 haft uppdraget att genomlysna TKE-klustrets struktur för att nå en långsiktig effekt.

Rapporten lyfter två huvudalternativ för framtida struktur:



**Tjänsteutlåtande**

Utfärdat 2019-08-30

Bilaga 6.8

Diarienummer 0202/19

Handläggare

Lotta Nibell

Telefon: 031-368 43 70

E-post: lotta.nibell@gotevent.se

- A. Att arbeta vidare med befintlig struktur/kluster.
- B. Fokusera TKE-klustret på destinations- och evenemangsrollerna (flytta ut Liseberg och eventuellt Stadsteatern)

Utredningen lämnas på remiss till klustrets bolag som ombeds:

- Rekommendera ett av de två föreslagna alternativen till struktur.
- Kommentera förslagen.

Styrelsen har under 2:a kvartalet informerats om ärendet och har gemensamt diskuterat fram ställningstagandet som redovisas i yttrandet. Bolagsansvarig på Stadshus har varit projektledare för uppdraget och lett arbetet med stöd av en projektgrupp. I projektgruppen har representanter för Göteborg & Co och Got Event deltagit. Projektledaren har informerat Got Events styrelse per den 29 april 2019 samt deltagit på klustergemensamt presidiummöte i slutet av maj där frågan gavs utrymme för diskussion.

Styrelsen i Göteborgs Stadshus AB beslutade 18 juni att remittera förslaget till styrelserna inom klustret för Turism, Kultur och Evenemang med önskan om svar senast 9 september 2019.

## **Bolagets bedömning och ställningstagande**

Styrelsen för Got Event förordar alternativ A - att arbeta vidare med befintlig struktur/kluster med kommentarer enligt nedan.

Styrelsen ser fram emot att under Göteborg & Cos ledning, och utifrån Got Events uppdrag, medverka i det fortsatta arbetet för nå målbilden som anges i Göteborgs Stads program för besöksnäringens utveckling fram till 2030.

### **Kommentarer**

Styrelsen för Got Event lämnar sitt ställningstagande med följande kommentarer:

Göteborgs Stads program för besöksnäringens utveckling till 2030 har hög ambition och kräver kraftsamling. Bolagen inom klustret är viktiga katalysatorer för uppfyllandet av

**Tjänsteutlåtande**

Utfärdat 2019-08-30

Bilaga 6.8

Diarienummer 0202/19

Handläggare

Lotta Nibell

Telefon: 031-368 43 70

E-post: [lotta.nibell@gotevent.se](mailto:lotta.nibell@gotevent.se)

målbilden. Genom att behålla klustret intakt underlättas också moderbolagets samordning och koordinering av gemensamma insatser.

Gemensam nämnare för bolagen i klustret är att alla, även om affärsmodellerna skiljer sig åt, verkar för en attraktiv stad för boende och för tillresande besökare/turister. Ur ett externt såväl som internt perspektiv finns fler fördelar än nackdelar med ett sammanhållet arbete kring turism, kultur och evenemang.

Om en förändring av klustret struktur skulle genomföras krävs ytterligare fördjupning av nyttor och konsekvenser. Med hänsyn till att flera av klustrets bolag kan komma att beröras av förändringar utifrån andra pågående projekt eller arbeten anser Got Event att utkomsten av dessa bör inväntas innan eventuella justeringar i klustret görs.

**Expedieras**

Göteborgs Stadshus AB

Lotta Nibell

VD

**Ledamöter**

Karin Veres	ordförande
Elisabet Rothenberg	1:e vice ordförande
Sanna Schiller	2:e vice ordförande
Anna Skarsjö	ledamot
Malin Sommanö	ledamot
Ewa Jonsson	ledamot
Anders Vedin	ledamot

**Suppleanter**

Annika Steen	suppleant
Jesper Hallén	suppleant
Kristina Wejstål	suppleant

**Övriga**

Björn Sandmark	VD
Ann Jansson	sekreterare

---

**§ 1 Fastställande av dagordning**

Fastställande av styrelsens *yttrande avseende förslag TKE-klustrets struktur och moderbolagets roll samt styrelsens yttrande avseende inriktning destinationens evenemangsstrategi.*

Dagordningen godkändes.

**§ 2 Val av justerare**

Styrelsen beslutade vid styrelsemöte 13 juni 2019 att beslut angående ovan yttranden diskuteras och hanteras under sommaren via mejl, där ledamöterna tillstyrker slutversionen.

**§ 3 Beslut: Yttrande avseende förslag TKE-klustrets struktur och moderbolagets roll samt Yttrande avseende inriktning destinationens evenemangsstrategi**

Bifogad slutversion tillstyrks av styrelsen via mejl. Mejlsvaren biläggs protokollet.

Göteborg dag som ovan



Ann Jansson

Justeras:



Karin Veres



Sanna Schiller

## Ann Jansson

---

**Ämne:** VB: Tillstyrkan gällande slutversioner av 1) yttrande bolagsöversyn TKE-klustret samt 2) yttrande inriktning destinationens evenemangsstrategi

**Från:** Kristina Wejstål <kristinawejstal@hotmail.com>

**Skickat:** den 27 augusti 2019 13:18

**Till:** Ann Jansson <ann.jansson@stadsteatern.goteborg.se>

**Ämne:** Sv: Tillstyrkan gällande slutversioner av 1) yttrande bolagsöversyn TKE-klustret samt 2) yttrande inriktning destinationens evenemangsstrategi

Tillstyrks även från mig.

Mvh  
Kristina Wejstål

---

**Från:** Ann Jansson <ann.jansson@stadsteatern.goteborg.se>

**Skickat:** den 26 augusti 2019 14:55

**Ämne:** Tillstyrkan gällande slutversioner av 1) yttrande bolagsöversyn TKE-klustret samt 2) yttrande inriktning destinationens evenemangsstrategi

Hej styrelsen

En sista justering är gjord i yttrandet gällande bolagsöversynen TKE-klustret. Se gulmarkerat i bifogad fil. Yttrandet gällande evenemangsstrategi är oförändrad sedan senaste mejlet.

Tacksam för att ni tillstyrker dessa två slutversioner, senast nu på fredag 30/8. Jag bilägger era respektive svar till det protokoll jag upprättar över ert per capsulam-beslut.

Vänlig hälsning  
/Ann



**Ann Jansson** · Ledningsassistent

Göteborgs Stadsteater AB · Johannebergsgatan 1 · Box 5094 · 402 22 Göteborg

Direkt 031 708 70 02 · Sms 076 843 40 96 · Växel 031 708 70 00

E-post [ann.jansson@stadsteatern.goteborg.se](mailto:ann.jansson@stadsteatern.goteborg.se) · [www.stadsteatern.goteborg.se](http://www.stadsteatern.goteborg.se)

Vi värnar om din integritet kring de uppgifter vi har om dig. I vår [personuppgiftspolicy](#) får du svar på hur vi använder din data och hur vi skyddar den.

**Ann Jansson**

---

**Ämne:** VB: Tillstyrkan gällande slutversioner av 1) yttrande bolagsöversyn TKE-klustret samt 2) yttrande inriktning destinationens evenemangsstrategi

**Från:** Sanna Schiller

**Skickat:** den 26 augusti 2019 15:50

**Till:** Ann Jansson <ann.jansson@stadsteatern.goteborg.se>

**Ämne:** SV: Tillstyrkan gällande slutversioner av 1) yttrande bolagsöversyn TKE-klustret samt 2) yttrande inriktning destinationens evenemangsstrategi

Hej Ann,

Jag tillstryker!

Vänliga hälsningar  
Sanna Schiller

GÖTEBORGS STAD  
KOMMUNSTYRELSEN

Sanna Schiller (V)  
Stadssekreterare

Gustaf Adolfs torg 1  
404 82 Göteborg  
Telefon: 0708-698831

**Från:** Ann Jansson

**Skickat:** den 26 augusti 2019 14:56

**Ämne:** Tillstyrkan gällande slutversioner av 1) yttrande bolagsöversyn TKE-klustret samt 2) yttrande inriktning destinationens evenemangsstrategi

**Prioritet:** Hög

Hej styrelsen

En sista justering är gjord i yttrandet gällande bolagsöversynen TKE-klustret. Se gulmarkerat i bifogad fil. Yttrandet gällande evenemangsstrategi är oförändrad sedan senaste mejlet.

Tacksam för att ni tillstyrker dessa två slutversioner, senast nu på fredag 30/8. Jag bilägger era respektive svar till det protokoll jag upprättar över ert per capsulam-beslut.

Vänlig hälsning  
/Ann

 Göteborgs  
Stadsteater

Ann Jansson · Ledningsassistent

## Ann Jansson

---

**Ämne:** VB: Tillstyrkan gällande slutversioner av 1) yttrande bolagsöversyn TKE-klustret samt 2) yttrande inriktning destinationens evenemangsstrategi

**Från:** Eva Christina Jonsson

**Skickat:** den 26 augusti 2019 15:46

**Ämne:** Re: Tillstyrkan gällande slutversioner av 1) yttrande bolagsöversyn TKE-klustret samt 2) yttrande inriktning destinationens evenemangsstrategi

Hej Ann!

Tillstyrker dagens slutversioner

Hälsningar

Ewa

Hämta [Outlook för iOS](#)

---

**Från:** Elisabet Rothenberg <[elisabet.rothenberg@hkr.se](mailto:elisabet.rothenberg@hkr.se)>

**Skickat:** Monday, August 26, 2019 3:15:37 PM

**Ämne:** Sv: Tillstyrkan gällande slutversioner av 1) yttrande bolagsöversyn TKE-klustret samt 2) yttrande inriktning destinationens evenemangsstrategi

Tack toppen,

Elisabet

Med vänliga hälsningar

Elisabet Rothenberg

Biträdande professor Associate Professor, PhD

Högskolan Kristianstad Kristianstad University

Elmetorpsvägen 15

291 88 Kristianstad

SWEDEN

[elisabet.rothenberg@hkr.se](mailto:elisabet.rothenberg@hkr.se)

+46 44 250 38 34

+46 706 41 45 81

---

**Från:** Anders Vedin <[anders.vedin@vedicus.se](mailto:anders.vedin@vedicus.se)>

**Skickat:** den 26 augusti 2019 14:59

**Till:** Ann Jansson <[ann.jansson@stadsteatern.goteborg.se](mailto:ann.jansson@stadsteatern.goteborg.se)>

**Ämne:** Re: Tillstyrkan gällande slutversioner av 1) yttrande bolagsöversyn TKE-klustret samt 2) yttrande inriktning destinationens evenemangsstrategi

Tillstyrker dagens båda versioner.

AV

---

Anders Vedin

Sent from my iPad Pro 12.9  
Mobile: +46 708 76 15 70

26 aug. 2019 kl. 14:56 skrev Ann Jansson <[ann.jansson@stadsteatern.goteborg.se](mailto:ann.jansson@stadsteatern.goteborg.se)>:

Hej styrelsen

En sista justering är gjord i yttrandet gällande bolagsöversynen TKE-klustret. Se gulmarkerat i bifogad fil. Yttrandet gällande evenemangsstrategi är oförändrad sedan senaste mejlet.

Tacksam för att ni tillstyrker dessa två slutversioner, senast nu på fredag 30/8. Jag bilägger era respektive svar till det protokoll jag upprättar över ert per capsulam-beslut.

Vänlig hälsning  
/Ann

<image001.gif>

**Ann Jansson** · Ledningsassistent

Göteborgs Stadsteater AB · Johannebergsgatan 1 · Box 5094 · 402 22 Göteborg

Direkt 031 708 70 02 · Sms 076 843 40 96 · Växel 031 708 70 00

E-post [ann.jansson@stadsteatern.goteborg.se](mailto:ann.jansson@stadsteatern.goteborg.se) · [www.stadsteatern.goteborg.se](http://www.stadsteatern.goteborg.se)

*Vi värnar om din integritet kring de uppgifter vi har om dig. I vår [personuppgiftspolicy](#) får du svar på hur vi använder din data och hur vi skyddar den.*

<UTKAST yttrande bolagsöversynen TKE 190826.docx>

<UTKAST Yttrande över Göteborgs stads evenemangsstrategi 190820.docx>

**Ann Jansson**

---

**Ämne:** VB: Tillstyrkan gällande slutversioner av 1) yttrande bolagsöversyn TKE-klustret samt 2) yttrande inriktning destinationens evenemangsstrategi

**Från:** Malin Sommanö

**Skickat:** den 26 augusti 2019 15:44

**Till:** Ann Jansson <ann.jansson@stadsteatern.goteborg.se>;

**Ämne:** Re: Tillstyrkan gällande slutversioner av 1) yttrande bolagsöversyn TKE-klustret samt 2) yttrande inriktning destinationens evenemangsstrategi

Tillstyrkes.

Vänliga hälsningar,  
Malin Sommanö, MP

Hämta [Outlook för iOS](#)

---

**Från:** Ann Jansson <ann.jansson@stadsteatern.goteborg.se>

**Skickat:** måndag, augusti 26, 2019 2:55 em

**Ämne:** Tillstyrkan gällande slutversioner av 1) yttrande bolagsöversyn TKE-klustret samt 2) yttrande inriktning destinationens evenemangsstrategi

Hej styrelsen

En sista justering är gjord i yttrandet gällande bolagsöversynen TKE-klustret. Se gulmarkerat i bifogad fil. Yttrandet gällande evenemangsstrategi är oförändrad sedan senaste mejlet.

Tacksam för att ni tillstyrker dessa två slutversioner, senast nu på fredag 30/8. Jag bilägger era respektive svar till det protokoll jag upprättar över ert per capsulam-beslut.

Vänlig hälsning

/Ann



Ann Jansson · Ledningsassistent

Göteborgs Stadsteater AB · Johannebergsgatan 1 · Box 5094 · 402 22 Göteborg



## Yttrande avseende förslag TKE-klustrets struktur och moderbolagets roll

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

Styrelsen föreslås besluta:

1. Förorda alternativ A – att arbeta vidare med befintlig struktur/kluster.
2. Godkänna föreliggande yttrande samt att översända det till Göteborgs Stadshus AB.

### Sammanfattning

Göteborgs Stadshus AB (nedan Stadshus) fick från beslutsärendet ”Förslag från åtgärdsplan TKE” på Stadshus styrelsemöte 17 december 2018, vilket i sig utgår från tidigare genomlysningar av FEI EM i Ridsport, ett uppdrag att genomlysa TKE-klustrets struktur för att nå en långsiktig effekt samt att även inarbeta uppdraget från handlingsplanen 2018 för TKE-klustret, att förtydliga Göteborg & Co AB:s (nedan Göteborg Co) uppdrag som moderbolag inom Turism, Kultur och Evenemang.

Bolagen inom området Turism, Kultur och Evenemang (TKE) består av Göteborg Co som moderbolag samt Got Event AB (nedan Got Event), Liseberg AB (nedan Liseberg) och Göteborgs Stadsteater AB (nedan Stadsteatern) som dotterbolag.

Underlaget har utarbetats i nära samverkan med Göteborg Co, övriga bolag i klustret, samt i dialog med intressenter, från Göteborgs Stad och externt, och med insikter från olika omvärldsanalyser.

Ärendet beskriver bakgrunden till frågeställningen, ger en grundläggande bild av utmaningar och inriktningar framöver, en samlad bild av Göteborg Co:s primära uppdrag samt beskriver två strukturalternativ att beakta.

Ett underlag remitteras till bolagen inom TKE-klustret för remissunderlag, med förväntade svar senast 9 september 2019.

### Yttrande

Göteborgs Stadsteater anser att den bolagsöversyn som genomförts de senaste åren måste få möjlighet att fungera under några års drift. Det har varit en mödosam process som av olika skäl även förändrats sedan beslut om bolagsöversynen fattades. När organisationen i dess nuvarande form fungerat några år kan man utvärdera verksamheten och ta ställning till om den måste förändras. Bolagsöversynen och den nya konstruktionen med Göteborgs Stadshus AB som moderbolag har varit omfattande och kostsam. För teaterns del har den i det praktiska arbetet betytt att teatern efterhand fått ett bra stöd från moderbolaget och har därför inget att invända emot organisationen i dess nuvarande form.

Ur teaterns perspektiv finns inget önskemål om en organisationsöversyn just nu. Enligt Göteborg & Co har dessutom nya samtal om Stadsteaterns ägarbild och samfinansiering återupptagits och även av detta skäl är nya förändringar för teaterns del onödiga innan den framtida inriktningen är beslutad politiskt.

Stadsteaterns uppfattning, som också framförts vid ett flertal tillfällen, är att den översyn som behöver göras är i första hand gränsdragningen mellan Göteborg & Co och Got Event och att moderbolagets roll tydliggörs.

## **Ekonomiska konsekvenser**

Ärendet bedöms inte få några större ekonomiska konsekvenser ur ett helhetsperspektiv om alternativ A väljs. Om alternativ B förordas krävs också att Stadshuset aktivt tar ställning till utformningen av modellen för management fee. Om alternativ B införs kommer de ekonomiska förutsättningarna för de bolag som kvarstår i klustret försämrats.

## **Olika Perspektiv**

### **Barnperspektivet, Jämställdhetsperspektivet, Mångfaldsperspektivet, Miljöperspektivet och Omvärldsperspektivet**

Stadshuset utgångspunkt för genomlysningen är att säkerställa god måluppfyllelse för respektive verksamhet och gemensamt för klustret så att perspektiven i relevanta delar omhändertas utifrån kommunfullmäktiges budget och inriktningar samt från bolagens ägardirektiv.

Styrelsen gör bedömningen att klustret, med bakgrund av de osäkerheter och förändringar som föreligger, i nuläget ska kvarstå oförändrat men att en ny bedömning kan behöva göras då läget klarnat.