

Hemställan om ställningstagande rörande Jubileumsprojektet - utveckling av Liseberg AB

Liseberg AB (Liseberg) planerar att inför Göteborgs 400-årsjubileum 2021 uppföra en vattenpark och ett tematiserat upplevelseboende, under samlingsnamnet *Lisebergs Jubileumsprojekt*, söder om befintlig nöjespark. Liseberg styrelse gör bedömningen att beslutet om att utveckla Lisebergsparken och genomföra Jubileumsprojektet är en fråga av sådan vikt att den ska tillställas Kommunfullmäktige för ställningstagande, se bilaga 1 Protokollsutdrag från Lisebergs styrelsemöte den 26 september 2016, där det framgår att styrelsen fattat beslut om:

- Att genomföra Jubileumsprojektet, det vill säga uppföra och driva vattenpark och tematiserat upplevelsesboende integrerat i parken,
- Att avyttra Hotell Liseberg Heden, i samband med genomförandet av Jubileumsprojektet,
- Att hemställa frågan om Jubileumsprojektet till kommunfullmäktige för ställningstagande.

Med anledning av detta framställer härmed Liseberg en begäran om ställningstagande från kommunfullmäktige i frågan om

- att genomföra Lisebergs Jubileumsprojekt, det vill säga uppföra och driva vattenpark och tematiserat upplevelseboende integrerat med Lisebergsparken.

1. Bakgrund

Liseberg förvärvade under 2013 fastigheten Skår 40:17 (tidigare SAABs Växellådsfabrik), vilket kommunfullmäktige i Göteborgs Stad (Kommunfullmäktige) genom beslut den 10 oktober 2013 tillstyrkt. Detta innebär att Liseberg, förutom tre hektar mark söder om parken (södra parkeringen), även har tillgång till ytterligare fem hektar mark i anslutning till Lisebergsparken.

Vidare har Kommunfullmäktige genom beslut av den 5 juni 2014 gett styrelsen för Liseberg i uppdrag att i nära samverkan med Staden planera för en avyttring av fastigheten Hotell Liseberg Heden och återkomma med förslag till kommunfullmäktige för ställningstagande och därvid också belysa konsekvenserna av en eventuell förändrad framtida inriktning av verksamheten inom Lisebergsparken.

2. Lisebergs uppdrag

Liseberg är ett viktigt varumärke för Göteborg och Sverige. Av Lisebergs ägardirektiv framgår att Liseberg skall vara en av de ledande nöjesparkerna i Europa och ha en inriktning mot att bli en ledande turistattraktion året om. Liseberg ska medverka till att Göteborg blir en så attraktiv stad, att resandet till och vistelsen i Göteborgsområdet ökar, samt att Göteborgs varumärke stärks.

År 2015 var Lisebergs turistekonomiska effekt för Göteborg 2,8 miljarder kronor och Liseberg genererade samma år cirka 950 000 gästnätter för stadens hotell, vilket motsvarar cirka 23 procent av alla hotellövernattningar i Göteborg. Definitionen av turistekonomisk effekt är den samhällsekonomiska effekten som turisternas konsumtion har på destinationen.

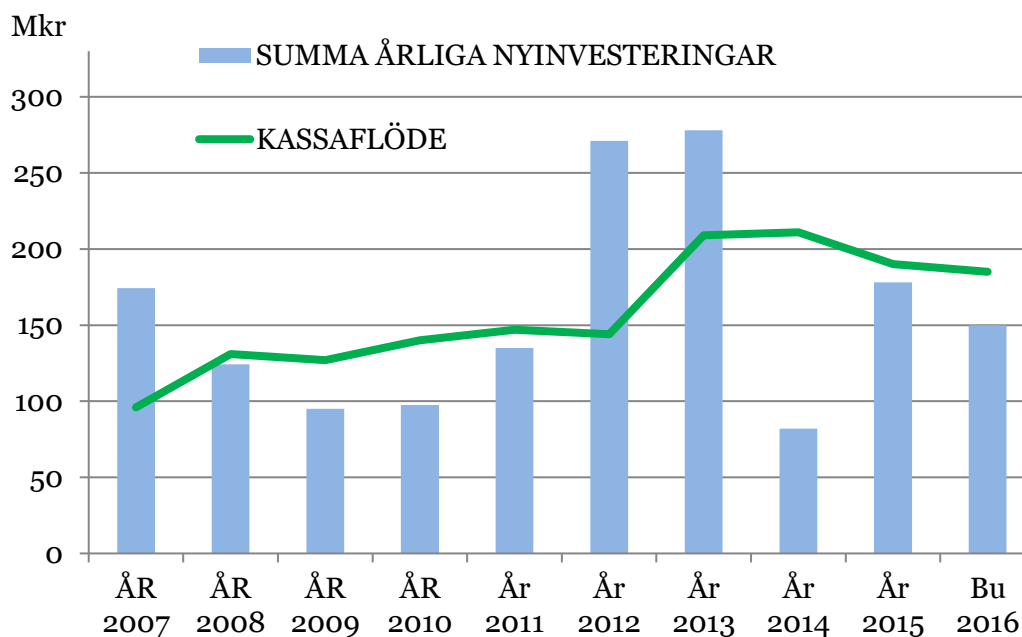
Liseberg sysselsätter cirka 2 700 medarbetare varje år, de allra flesta mellan 18 och 21 år gamla, vilket gör Liseberg till Västsveriges största ungdomsarbetsgivare. Omräknat till helåranställningar, var sysselsättningen, som följd av Lisebergs verksamhet, 1 950 arbetstillfällen år 2015.



Idén och underlaget för Lisebergs Jubileumsprojekt skall ses i den kontext, att Lisebergs verksamhet på ett övergripande plan är investeringstung och kräver ständig förnyelse och reinvesteringar för att behålla sin attraktionskraft och gästvolym. Typisk reinvesteringsnivå för att bibehålla sin gästvolym i Lisebergs bransch ligger på 12–16 procent av omsättningen, eller cirka 90 procent av kassaflödet.

Sett över en tioårsperiod har Liseberg investerat 1,5 miljarder i nöjespark och boendeverksamhet, vilket motsvarar en självfinansieringsgrad på 100 procent, se diagram 1.

Diagram 1. Lisebergskoncernens investeringar och kassaflöde 2007-2016



Med ändrade resmönster, expansion och konsolidering av internationella nöjesparksdestinationer, har Lisebergs konkurrenssituation dock förändrats markant under de senaste åren.

De parker, som Liseberg i dag konkurrerar med, ligger inte längre bara i Sverige, utan både i och utanför Europa. Samtidigt har konsolideringen av nöjesparksbranschen medfört, att stora destinationsparker som Legoland (DK & UK), Disneyland (FR) och Europa-Park (DE) tar marknadsandelar, med hjälp av finansiella muskler, omfattande investeringsprogram och tillgång till starka IP (varumärken). Denna utveckling förstärks av en ökad efterfrågan efter kortsemester, så kallade short breaks.

Om Liseberg även i framtiden ska kunna erbjuda upplevelser i världsklass för såväl göteborgare som tillresande turister, så måste verksamhetens grundläggande intäktsbas och dragningskraft förstärkas. En utveckling och expansion av nöjesparken är nödvändig, främst av följande tre anledningar:

1) Turisterna är viktiga för Lisebergs ekonomi

Tillresandemarknaden, det vill säga besökare som inte kommer från Göteborg, står för 40 procent av Lisebergsbesöken, men för 60 procent av omsättningen. Liseberg måste därför även i fortsättningen ha en konkurrenskraftig produkt på tillresandemarknaden, om tillfredställande lönsamhet och låga priser skall säkras.

2) Lisebergs produkter är dyra att frambringa. Delar av Lisebergs produktutbud är kortsiktigt olönsamma, men bidrar långsiktigt till en bred och unik verksamhet. För att finansiera aktiviteter som exempelvis musik, kultur och stödinsatser krävs en hög och stabil lönsamhet. Denna uppnås bara genom en effektiv och konkurrensduglig destinationsprodukt samt helårsverksamhet.

3) Liseberg ska erbjuda en prisvärd produkt och enligt ägardirektivet ha en prispolitik som medger att alla kan besöka parken och ta del av dess utbud. Möjligheterna till prisökningar de kommande tio åren är därför begränsade till prognostiserade 1,5 – 2,0 procent per år. Det innebär att Liseberg långsiktigt måste öka intäkterna på något annat sätt än genom prisökningar.

3. Processen

Allt sedan förvärvet av fastigheten Skår 40:17 i oktober 2013 har bolaget och styrelsen för Liseberg arbetat intensivt med att planera för markanvändningen och analysera konsekvenserna av den planerade utvecklingen av Liseberg. Omfattande analyser ligger till grund för följande styrelsebeslut:

- 29 oktober 2013: Beslut om igångsättning av marknadsstudie
- 30 juni 2014: Beslut om inriktning för detaljerad möjlighetsstudie
- 16 december 2014: Beslut om temahotell och vattenpark som huvudsakliga inriktning för Lisebergs expansion
- 10 december 2015: Bekräftelse av tidigare beslut (ny styrelse) samt förberedelse av utökad program- och kostnadsstudie
- 26 september 2016: Beslut om hemställan till Kommunfullmäktige

Styrelsen har löpande hållits underrättad om arbetet och gett bolaget instruktioner och fattat delbeslut inom ramen för Jubileumsprojektet. Samtidig har styrelsen under processen fört en dialog med styrelsen för Göteborg & Co Kommunintressent AB samt Stadshus AB om hantering av ärendet.

En lång rad utredningar har genomförts i processen med särskild fokus på Jubileumsprojektets ekonomiska och legala risker. De utredningar som genomförts är:

- 1) Marknadsstudie
- 2) Möjlighetsstudie
- 3) Kostnadsstudie
- 4) Utredning av affärsmodell
- 5) Rättsutredning, kommunal kompetens av Stadsledningskontoret
- 6) Rättsutredning, kommunal kompetens och offentlig säljverksamhet, Advokatfirman Lindahl
- 7) Ekonomiska risk- och känslighetsanalys
- 8) Program och utökad kostnadsstudie

4. Resultat av marknadsstudie

I arbetet med att planera för en framtida användning av marken söder om parken har en grundlig marknadsstudie genomförts för att analysera tänkta användningsområden för marken. Liseberg har låtit genomföra dessa studier för att skapa en tydlig analytisk grund för projektet och med den som utgångspunkt kunna välja inriktning för en framtida exploatering av marken.

Marknadsstudien har genomförts av en internationellt erkänd konsultfirma LDP, vilka är baserade i London och specialiserade på att genomföra marknadsanalyser för verksamheter aktiva inom upplevelseindustrin.

LDP fick det mycket breda uppdraget att se på flera alternativa användningsområden utifrån potentiella exploateringsalternativ som andra parker i Europa genomfört. Därefter har den bästa potentialen för respektive användning analyserats och slutligen har de ekonomiska effekterna av respektive användning estimerats.

Marknadsstudien visar att alternativet att uppföra vattenpark och ett integrerat tematiserat parkboende är det utvecklingsprojekt som bäst gynnar gästens, Lisebergs, Göteborgs Stads och besöksnäringens intressen.

Vidare analyser visar att det primärt är hotellet som driver en ökad mängd gäster till den existerande nöjesparken, inte vattenparken. För att Jubileumsprojektet ska vara självfinansierande krävs att investeringen genererar boendeintäkter. Det finns därmed ingen möjlighet för Liseberg att uppföra och driva en vattenpark, om inte vattenparken kan sammankopplas med en boendeverksamhet.

Jubileumsprojektet förväntas leda till positiva regionala effekter genom ett markant ökat antal hotellövernattningar och därmed ökade turistekonomiska effekter och sysselsättning.

Jubileumsprojektet beräknas att generera följande positiva nettoeffekter:

- 600 000 gäster till Lisebergs anläggningar
- 450 mkr i omsättning i Lisebergskoncernen
- 300 helårsanställda

- 185 000 gästnätter, varav 130 000 tillfaller övriga hotell i Göteborg
- 500 mkr i turistekonomiska effekter

Härtill kommer en *byggnationseffekt* på ca 2,5 miljarder kronor samt 3 500 *arbetstillfällen* under byggnationsperioden (2019-2021). Byggnationseffekten är den bredare samhällsekonomiska effekten av investeringen, medan arbetstillfällen motsvaras av heltidsekvivalenter, som skall fördelas över byggnationsperioden (cirka 3 år).

5. Presentation Jubileumsprojektet

5.1 Vattenparken

Vattenparken Liseberg har önskemål om att uppföra har följande specifikationer:

- Totalyta 17 108 (BTA) m² (inomhus)
- Kapacitet 2 800 samtida gäster
- Åtta upplevelsepooler
- Tio vattenrutschkanor
- Två vattenlekplatser
- Relaxområden
- Restaurantkapacitet på 400 sittplatser

Vattenparken, som kommer att vara en av de största av sin sort i norra Europa. Den kommer att vara helårsöppen, med möjlighet att addera ett säsongöppet utomhusbad. Vattenparken planeras så att den löpande kan utvecklas och expanderas, i likhet med existerande nöjespark.

Vattenparken skall kännetecknas av hög tematisk och upplevelsemässig kvalitet och ha ett brett utbud som tilltalar alla typer av gäster.

Vattenparken kommer att ha fokus på lek, upplevelser, spänning och samvaro, och inte specifikt på motion och simkunskap, som andra kommunala badanläggningar.

5.2 Tematiserat upplevelseboende

Det tematiserade upplevelsesboende som Liseberg har önskemål om att uppföra har följande specifikationer:

- Totalyta 30 660 (BTA) m²
- 453 rum, alla med 4–6 bäddar
- Huvud-/Bufférestaurang med 550 sittplatser
- Temarestaurang med 250 sittplatser
- Takbistro med 150 sittplatser
- Mindre mötes- och eventanläggning på 1 350 m²
- Mindre spaanläggning

Hotellet ska kännas som en naturlig och integrerad del av Lisebergsparken dit alla är välkomna. Hotellet ska tematiseras på en mycket hög nivå; ambitionen är att skapa ett upplevelsesboende som inte har sin like i Sverige.

Det tematiserade upplevelsesboende är således en naturlig förlängning av parken, där allt – från incheckning till frukost – är planerat på ett sådant sätt, att familjen och upplevelsen är i fokus. Hotellet ska ha barnen i centrum där lek, fantasi och eskapism kännetecknar såväl fysisk miljö som servicekoncept.

Det är dock nödvändigt också att planera hotellet med en mindre mötesanläggning eftersom hotellet skall vara i drift 365 dagar om året. Huvudinriktningen är familjemarknaden, men delar av året måste mötesfaciliteter vara en del av beläggningsunderlaget på veckodagar och utanför säsonger (grupper, utbildningar, mm). Detta är också nödvändigt för att svara upp mot en mötesmarknad som rör sig allt mer mot gemensamma familjeupplevelser (*bleisure*) och upplevelsesintegrerade konferenser (*confertainment*). Mötesanläggningen skapar således jämnare beläggning på hotellet, vilket möjliggör fler tillsvidareanställda på heltid.

5.3 Koncept

För att få en uppfattning om hur projektet kan gestaltas, se bilaga 2 (Masterplan boende och vattenpark). Det tänkta temat för

Jubileumsprojektet är Ostindiska Kompaniet, som har en stark anknytning till Göteborg och dess historia.

5.4 Ett Jubileumsprojekt för alla

Jubileumsprojektet har sin tydliga förankring i Lisebergs snart 100 åriga evolution och i Göteborgs ursprung som handelsstad och ambitionen är att skapa en mötesplats för såväl göteborgare som tillresande turister.

Vattenparken planeras att vara öppen året runt och kommer, precis som nöjesparken, att vara lika attraktiv för Göteborgsfamiljer som den kommer att vara för turister. Delar av hotellet, till exempel de tematiserade restaurangerna, skulle också kunna locka göteborgare eftersom det inte finns något liknande i staden. Slutligen möjliggör upplevelsehotellet längre säsonger i nöjesparken, vilket gynnar såväl besöksnäringen som göteborgarna.

I samband med utredningen samt programarbetet har möjligheten att kombinera vattenparken med en vanlig simanläggning eller en tävlingsarena för simning diskuterats. En sådan kombinationsanläggning där sim- och badanläggning samt vattenland ryms inom samma anläggning går emellertid inte att realisera. Ett sådant samutnyttjande är utifrån ett tekniskt, operativt och ekonomiskt perspektiv inte möjligt. Liseberg har heller inte, med nuvarande placering, den nödvändiga platsen för en sådan anläggning.

5.5 Hållbarhet

Social hållbarhet: Jubileumsprojektet kommer att fokusera på att skapa miljöer som är tillgängliga för så många som möjligt. Projektet har, och kommer i alla framtida delar, att hantera och beakta de svårigheter som personer med olika typer av funktionsvariationer kan uppleva. Projektets huvudpunkter vad gäller tillgänglighet är följande:

- Angöringsplatser och handikapparkering
- Gångvägar mellan parkeringar, hållplatser och entréer
- Dörrar och öppningar till och i byggnader
- Handikapptoalletter och övriga toalletter
- Färgsättning
- Ljud-och ljusmiljö

I hotelldelen bör andelen tillgänglighetsanpassade rum uppgå till minst tio procent av det totala rumsantalet, vilket innebär cirka 45 hotellrum.

I vattenparken skall attraktioner göras tillgängliga så långt det är möjligt. Ramper, hissar och skyltning är, precis som i nöjesparken, viktiga ingredienser för att skapa en tillgänglig miljö.

När det gäller Lisebergs roll som arbetsgivare, så kommer Liseberg vid driftsättningen av Jubileumsprojektet även fortsättningsvis att rekrytera medarbetare, som står långt från arbetsmarknaden. Det är verksamhetens ambition att vara en av Sveriges bästa arbetsplatser, där medarbetare trivs och utvecklas i ett positivt arbetsklimat, präglad av jämställdhet och mångfald.

Det är en del av Lisebergs ägardirektiv, att verksamheten skall ha en prispolitik, som gör att alla kan ta del av Lisebergs utbud. Detta är också ambitionen med Jubileumsprojektet. Dels genom att planera för rymliga och prisvärda familjerum, dels genom att variera priser på vattenparksinträdet över året, så att resurssvaga grupper också har möjlighet att besöka anläggningen. Liseberg kommer också att se över möjligheterna att utöka det lyckade samarbete som verksamheten i dag har med till exempel Särskolorna i Göteborg, för att nå ut till gästgrupper som annars kan ha svårt att besöka parken.

Miljömässig hållbarhet: Lisebergskoncernen är Miljödiplomerade enligt Göteborg Stads Miljöprogram och Hotell Lisebergs Heden har varit en föregångare bland hotellen inom miljöområdet. Miljöinriktning är en av grundstenarna för Jubileumsprojektet. Det innebär att projektet så långt som möjligt skall tänka på att hushålla med de resurser som förbrukas, både i genomförandet av projektet och i anläggningarnas driftsfaser. Som utgångspunkt för projektet som helhet ligger ”miljöanpassat byggande i Göteborg” samt Miljöbyggnad. Hotellet kommer att projekteras med inriktning att certifieras i Breeam klass ”excellent”. För vattenparken kommer ett speciellt miljöprogram att upprättas, liksom för parkeringen. Energieffektivitet kommer att ha ett särskilt fokus, för att skapa en modern badanläggning med framtidens teknologi.

Ekonomisk hållbarhet: Lisebergs mål med Jubileumsprojektet är att skapa strukturella förutsättningar för att verksamheten långsiktigt ska lyckas med sitt uppdrag och skapa ett fundament för ekonomisk tillväxt, utan att det medför negativa konsekvenser på klimatet och den sociala miljön. Genom att vara ekonomiskt stabilt skapar projektet förutsättningar för att driva och utveckla ett hållbart Liseberg.

6. Analyser

6.1 Konkurrens- och omvärldsanalys

Någon motsvarighet till den vattenpark, som Liseberg har önskemål om att uppföra, både när det gäller storlek, kvalitet och inriktning, finns inte i Sverige, men är på stark frammarsch i både USA och övriga Europa, där efterfrågan på ”kortsemestrar” och regionala familjdestinationer hela tiden ökar. Många större europeiska nöjesparker har byggt eller bygger liknande anläggningar till exempel Port Aventura (Spanien) och Alton Towers (UK), Disneyland Paris (Frankrike) och Europa-Park (Tyskland).

Nämnda nöjesparker har alla tematiserat, integrerat boende som en del av parkernas lönsamhetsunderlag. En tydlig trend inom nöjesparkbranschen är att parker blir flerdagsattraktioner genom att hotell integreras i nöjesparken och att **inomhusattraktioner** gör nöjesparkerna mindre säsongsberoende. En internationell analys visar att boendeverksamheten bland europeiska parker 2013 stod för 16 procent av omsättningen, jämfört med 5 procent år 2005.

6.2 Juridisk riskanalys

Liseberg bedömer att det finns legala förutsättningar för att driva Jubileumsprojektet, men att det finns vissa legala risker kopplade till projektet. Dessa risker är:

- 1) Att Jubileumsprojektet ligger utanför den kommunala kompetensen
- 2) Att Jubileumsprojektet utgör en otillåten offentlig säljverksamhet.

För att vidare utreda och bedöma dessa risker har Liseberg låtit genomföra två rättsutredningar. Den ena utredningen har gjorts av stadsjurist vid Stadsledningskontoret och belyser den **kommunala kompetensfrågan** (bilaga 3).

Den andra rättsutredningen, vilken är mer omfattande, har gjorts av Advokatfirman Lindahl och belyser den **kommunala kompetensfrågan** och **konkurrensbegränsande offentliga säljverksamhet**, med en så bred legal förankring som vi finner möjlig (bilaga 4).

Båda utredningarna visar att det kan anses rymmas inom den kommunala kompetensen att låta genomföra Jubileumsprojektet och låta Liseberg driva den tilltänkta vattenparken med tematiserat boende. Vidare bedömer Lindahl att Jubileumsprojektet inte strider mot reglerna om konkurrensbegränsande offentlig säljverksamhet.

För det fall det i framtiden, med anledning av förändrad lagstiftning eller för det fall domstol finner att visst agerande eller säljverksamhet inte är förenligt med den kommunala kompetensen, kan Liseberg vidta åtgärder för att avhjälpa sådan risk.

En tredje juridisk utredning har också genomförts på Lisebergs initiativ, där Konkurrensverket studerat den del av Jubileumsprojektet som avser planerad hotellverksamhet i förhållande till bestämmelserna om **konkurrensbegränsande offentlig säljverksamhet** (bilaga 5).

Konkurrensverket beslutade i april 2016 att saken inte ska utredas ytterligare. Konkurrensverket har som skäl för sitt beslut framfört att de inte kunnat finna stöd för att hotellverksamheten medför nu förekommande, eller framtida, konkurrensbegränsande effekter.

Ett förbud mot att bedriva Jubileumsprojektet skulle kunna meddelas under förutsättning att verksamheten står i strid med den kommunala kompetensen. För att bestämmelserna om konkurrensbegränsande säljverksamhet ska tillämpas krävs dock också att det föreligger omständigheter som visar att konkurrensen påverkas på ett negativt sätt, vilket Konkurrensverket alltså inte har funnit stöd för. De har därför inte funnit någon anledning för en fortsatt utredning av ärendet.

6.3 Enkätundersökning stadens hotell

Den rättsutredning som har gjorts av Advokatfirman Lindahl innehåller en anonym enkätundersökning som har gjorts bland representanter för hotell i Göteborg. I samband med enkätundersökningen höll Liseberg ett informationsmöte där representanterna fick inblick i Jubileumsprojektet och förväntade effekter för turist- och hotellnäringen i Göteborg.

Enkätundersökningen visar att 95 procent tror att Jubileumsprojektet kommer att generera fler hotellgäster till hotell i Göteborg. 86 procent tror att Lisebergs syfte inte är att snedvrیدا konkurrensen. Drygt 80 procent tror inte eller vet inte om effekten av Jubileumsprojektet blir att konkurrensen snedvrیدs på hotellmarknaden i Göteborg.

7. Kalkyl

Investeringssumman för Jubileumsprojektet är beräknad till ca 1,9 miljarder kronor (uppräknat till 2,1 miljarder i 2021 penningvärde). Kostnadsberäkningen är framtagen av CA Consult Administration och bygger på den utökade programstudien som genomförts under 2016. Kostnadsberäkningen omfattar produktionskostnaden för nybyggnad av hotell, vattenpark och markanläggningar samt att omhänderta parkering på markområdet Skår (bilaga 6).

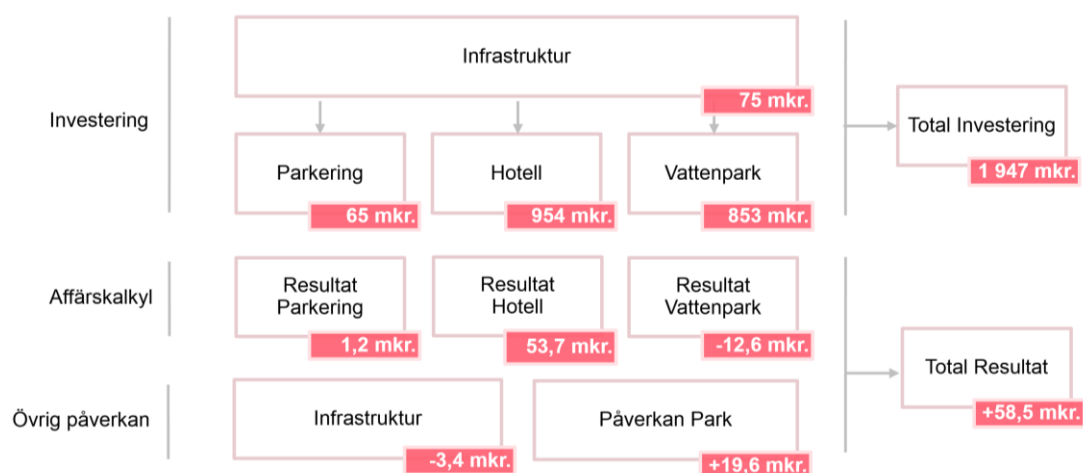
Liseberg AB har med utgångspunkt i omfattande marknadsstudier och kostnads-kalkylen upprättat en Investeringskalkyl för Jubileumsprojektet (bilaga 7). Kalkylen är baserad på analyser och beräkningar från LDP, Annordia, CA Consult Administration och Liseberg.

Investeringskalkylen visar lönsamheten för ett normalår det vill säga första helår investeringen tagits i drift (2022). Resultatet visar på ett totalt täckningsbidrag på 147,3 mkr (31 procent) och efter kapitalkostnader ger respektive del ett:

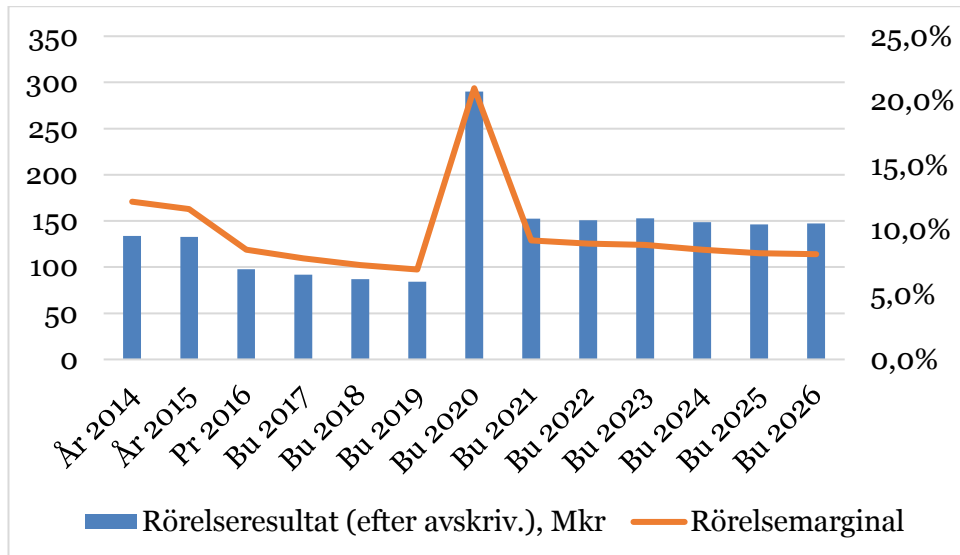
Årligt nettoresultat (referensår 2022)	+58,5 mkr
- Hotell	+53,7 mkr
- Vattenpark	-12,6 mkr
- Övrig påverkan	+17,3 mkr

Investeringskalkylens olika komponenter är illustrerat i modellen nedanför:

Diagram 2. Investeringskalkyl (referensår 2022)



Liseberg har även lagt in Jubileumsprojektet i en tioårig prognosmodell (simulering) över resultat och balansräkning där driftstart för hotell och vattenpark är år 2021 och en försäljning av Lisebergs hotell Heden sker år 2020. Startår för prognosmodellen är 2015 och i modellen har Liseberg antagit ett scenario för befintlig nöjespark med en kostnadsökning på 2-2,5 procent och ett årligt prisuttag på 1,5 procent.

Diagram 3. Rörelseresultat och rörelsemarginal 2014 - 2026

Rörelsemarginalen kommer år 2025-2026 stabilisera sig runt 9 procent, vilket måste betraktas som tillfredsställande, inte minst för att prognosmodellen är uppbyggd utifrån mycket försiktigt estimerade marknadsförutsättningar.

I samband med marknadsstudierna av både LDP och Annordia har omfattande prisanalyser genomförts. I dessa analyser finns två faktorer i prissättningen:

- De generella marknadspriserna, det vill säga vad andra parker och andra liknande upplevelser kostar.
- Gästernas köpbeteende när det gäller Liseberg som produkt - med andra ord om gästerna känner att de får valuta för pengarna.

I Lisebergs uppdrag står: ”Liseberg bör ha en prispolitik som medger att alla kan ta del av företagets utbud.” Lisebergs produkter ska, som kommunalt ägd verksamhet, ligga på marknadspris och inte ha ett uppseendeväckande lågt pris. Det är dock Lisebergs ambition att skapa

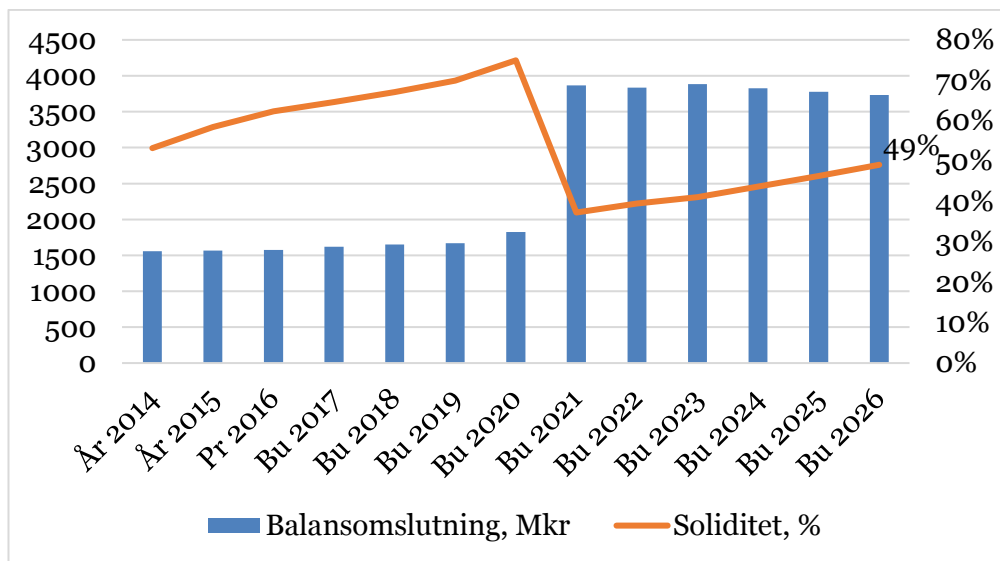
förutsättningarna för en prisvärd produkt, för både tillresande turister och göteborgare, vilket också speglas i prognosmodellen.

Liseberg har gett Ernst & Young AB i uppdrag att ta del av Lisebergs Investeringskalkyl och genomföra en kontrollberäkning samt att upprätta en nuvärdeskontroll. Beräkningen visar på ett överskott vid ett avkastningskrav om 6,0-6,5 procent där olika direktavkastningskrav sammanvägts för hotell respektive vattenland.

Känslighetsanalyser visar att hotellkalkylen är mycket stabil, medan vattenparks-kalkylen kan ha större variationer och inte är lönsam utan kombinationen med ett parkhotell.

Finansiering av Jubileumsprojektet sker utan kapitaltillskott från ägaren. Lisebergs soliditet påverkas tillfälligt och ligger kortsiktig på en nivå kring 40 procent för att redan efter 5 år ligga kring 49 procent, se diagram 4.

Diagram 4. Balansomslutning och soliditet 2014 - 2026



8. Finansiering- och driftsmodeller

8.1 Finansieringsmodell

Liseberg har en stabil soliditet (60 procent) och all upplåning sker via Göteborgs Stad. Initialt behöver Liseberg öka sin belåning med cirka 1,9 miljarder kr (uppräknat 2021), vilket får till följd att bolagets soliditet kortsiktigt ligger på en nivå kring 40 procent men redan inom en femårsperiod skall soliditeten öka till 50 procent. Över tid skall investeringen vara självfinansierad.

Liseberg räknar med att en försäljning av Hotell Liseberg Heden skall ge bolaget ett kapitaltillskott på netto 215 mkr. Liseberg har även en framtida möjlighet att sälja delar av fastigheten Skår 40:17 för att minska bolagets belåning.

I tillägg skulle Liseberg under åren kring realiseringen av Jubileumsprojektet kunna använda delar av det kassaflöde, som koncernens drift i dag genererar (i genomsnitt 200 mkr årligen) på Jubileumsprojektet, vilket kan reducera Lisebergs lånebehov markant.

Det ligger utanför Lisebergs horisont att bedöma förändringar i hela stadens lånebehov och hur det sammantaget påverkar stadens kreditbetyg.

Det är dock viktigt att notera, att den ökade upplåningen i Lisebergskoncernen motsvaras av ökade tillgångar (hotell och vattenpark). Dessa tillgångar består efter investeringen och är realiserbara.

8.2 Driftsmodeller

Liseberg har utrett om det finns anledning att överväga alternativa ägar- och driftsformer av Jubileumsprojektet och då främst hotellverksamheten, men har valt att driva hotellet i egen regi. Syftet med Jubileumsprojektet är att expansionen ska vara självfinansierande och Liseberg är därför beroende av ett hotell som genererar boendeintäkter (se avsnitt 7). Att driva hotellet i egen regi är, enligt genomförda analyser, det ekonomiskt mest hållbara alternativet för Liseberg och bolagets framtida utveckling. Det ger också total koncept- och kvalitetskontroll som är betydligt svårare att uppnå med alternativa driftsformer.

Detta skall inte minst ses i ljuset av att det hotell som Liseberg planerar att bygga och driva är ett tematiserat upplevelsesboende – en attraktion där gästen kan övernatta. Detta har också en stark koppling till hur nöjesparken förvaltas i dag. Historisk sett har Liseberg över en 30-årig period tagit över alla affärsområden (restauranger, butiker, spel, attraktioner mm) som tillsammans utgör Lisebergsupplevelsen. Detta för att Liseberg, som stadens starkaste varumärke, måste lägga ribban när det gäller säkerhet, kvalitet, service och upplevelse.

Liseberg kommer dock att genomföra projektet på ett sådant sätt att det finns förutsättningar att förändra ägar- och driftsfrågan om behov föreligger vid senare tidpunkt. De alternativa driftsformer som i framtiden skulle kunna utvärderas närmare är att:

- 1) Hyra ut temahotell och hotellfastighet, där Liseberg licensierar ut varumärket till annan aktör
- 2) Helt överlåta temahotellet och hotellfastigheten till annan aktör.

Alternativen har fördelen att det minskar den legala risken kopplad till kommunal kompetens, då Liseberg endast licensierar ut sitt varumärke. Samtidigt, för att Liseberg inte ska anses driva verksamheten, krävs det att bolaget inte ställer alltför långsgående krav på den externa aktören, vilket i sin tur medför andra risker för Liseberg i form av begränsade möjligheter att kontrollera aktören och säkerställa kvalitet i verksamheten. Aktören skulle kunna överlåta fastigheten och bedriva verksamhet som inte är i samklang med Lisebergs övriga verksamhet eller varumärke.

8.3 Risk- och känslighetsanalys

Som en del av investeringskalkylen har en rad känslighetsanalyser genomförts. I grundkalkylen räknas med 500 000 gäster i vattenparken, och en hotellbeläggning på 75 procent, vilket är ett ganska försiktigt estimat.

I en *break even*-analys skulle hotellet kunna förlora så mycket som 15 procent i beläggning (till 60 procent) och vattenparken 100 000 gäster (till 400 000 gäster) utan att rörelseresultatet blir negativt. Gällande ränterisken, så skulle en enprocentig ökning av kalkylräntan försämra resultatet med 15 mkr (i kalkylen räknas med en ränta på 3 procent).

Känslighetsanalyserna visar att kalkylen är robust, speciellt när det gäller hotellet, men också vattenparken kan ha en väsentlig uppsida.

När det gäller investeringens storlek, så räknas i kostnadskalkylen med en reserv på 170 mkr. Det ligger utanför Lisebergs horisont att bedöma hur en eventuellt ökande aktivitetsnivå inom byggbranschen kommer att påverka prissättning, tillgänglighet av arbetskraft mm när det gäller byggtreprenaden. Under hösten kommer mer djupgående analyser av genomförandefasen att utföras.

9. Perspektivanalys

9.1 Barnperspektivet

Jubileumsprojektet byggs i alla dimensioner med barnen i centrum; båda de som besöker och de som bor i Göteborg. Projektet ger Liseberg möjlighet att i högre grad bedriva verksamheten som en året runt-anläggning vilket ger såväl Göteborgsbarn som tillresta barn möjlighet att besöka Göteborgsregionen och nöjesparken under större del av året, och inte bara under semesterperioder.

Även om projektet inte har specifik kunskapsfokus när det gäller simning, så skulle projektet bidra till barnens vattenvana, speciellt i en leksituation.

9.2 Jämställdhetsperspektivet

Säkerhet och trygghet är några av de mest väsentliga elementen i Lisebergskoncernens serviceleverans, oavsett om det är i parken eller på verksamhetens boendeanläggningar.

I planeringen av såväl hotell som vattenpark är dessa element bärande för såväl program och design som prognosticerad bemanning. Exempelvis skulle kvinnors och flickors känsla av trygghet kunna säkerställas genom en generellt hög säkerhetsnivå, både genom parkvärdar och badvakter. I planeringen ingår också en rad flexibla omklädningsrum som kan användas av familjer, men också av andra som finner behov. Generellt har Liseberg i planeringen haft största fokus på säkerhet och då inte bara vattensäkerhet, utan också övrig gästtrygghet.

9.3 Mångfaldsperspektivet

Liseberg kommer i Jubileumsprojektet i hög grad att arbeta med att tillgodose tillgängligheten för funktionsnedsatta till anläggningarna. Liseberg är i dagsläget en betydande aktör som arbetsgivare och erbjuder därigenom första steget ut i arbetslivet för många ungdomar.

Liseberg arbetar redan idag aktivt med att mångfaldsperspektivet vid rekryteringar och strävar efter att medarbetare på Liseberg ska spegla samhället i stort. Detta görs bland annat genom att aktivt söka upp medarbetare som står långt från arbetsmarknaden och genom ett samarbete med arbetsförmedlingen för att nå medarbetare med funktionsnedsättning. Jubileumsprojektet kommer att bidra till skapa ytterligare ca 300 arbetstillfällen.

Liseberg kommer också att implementera alla verksamhetens övriga mångfaldsprogram i boende- och vattenparksverksamheten, bland annat när det gäller språk, prisbild och säkerhet.

9.4 Miljöperspektivet

Kommunikationsmässigt ligger Liseberg och den nya marken utmärkt med närhet till kommande Västlänkens station, regiontåg och fjärrtåg. Ett utbyggt Liseberg kan bli ett alternativ till utlandsresor och de stora nöjesparkerna i Europa.

Hotell och vattenpark kommer att ingå i Lisebergskoncernen generella miljöarbete, och miljöinriktning är en av grundstenarna för Jubileumsprojektet. Det innebär att projektet så långt som möjligt skall tänka på att hushålla med de resurser som förbrukas, både i genomförandet av projektet och i anläggningarnas driftsfaser. Hotellet kommer att projekteras med inriktning att certifieras i Breeam-klass "excellent". För vattenparken kommer ett speciellt miljöprogram att upprättas.

9.5 Omvärldsperspektivet

Under 2016 har Göteborg & Co Kommunintressent AB (KI) jobbat fram nya mål för besöksnäringen inom turism, kultur, evenemang samt möten/kongresser/konferenser. Dessa är formulerade i tät dialog med besöksnäringens intressenter och är utgångspunkt för utarbetandet av

Stadens mål för besöksnäringen. Föreslagen målbild, uttryckt i det över tid jämförbara måttet kommersiella gästnätter, är en fördubbling av turismen i Göteborg till 2030 – från 4,5 miljoner till 9,0 miljoner gästnätter årligen.

För att en fördubbling av antalet gästnätter ska vara möjlig krävs enligt KI offentliga och privata investeringar i hotellkapacitet, infrastruktur och anläggningar, både för att praktiskt kunna ta emot fler gäster men också för att skapa reseanledningar. En fördubbling av antalet gästnätter kräver således en kontinuerlig kapacitetsökning som 2030 innebär minst 4 000 fler hotellrum, vilket är en kraftfull ökning från dagens cirka 12 000 rum. Det motsvarar ett nytt hotell på ca 300-400 rum per år under planeringsperioden. Lisebergs hotell är ett av tre projekt, som just nu planeras fram till 2021.

Sätts projektet i en större kontext, så är Liseberg i dag den enda topp tio-nöjesparksanläggning i Europa som inte har en året-runt verksamhet i form av integrerade övernattningsmöjligheter med tillhörande aktiviteter inom nöjesparken.

10 Slutsats

För att Liseberg på sikt ska kunna behålla sin nuvarande konkurrensposition och minska den ekonomiska risken som nöjesparken löper genom att i hög grad vara säsons- och väderberoende bör Liseberg anpassa sig till dessa ändrade marknadsförutsättningar och branschekonomiska strukturer.

Slutsatserna i marknads- och möjlighetsstudierna pekar på att det ekonomiskt mest hållbara alternativet för att säkra Lisebergs framtida utveckling är att etablera en inomhusvattenpark och ett upplevelseboende integrerat med Lisebergsparken – Lisebergs Jubileumsprojekt. Analyser visar att verksamheterna inom Jubileumsprojektet kommer att generera turism och inkomster och ha allmänt positiva effekter för kommunen och dess invånare. Lisebergs dragningskraft kommer att öka och fler långväga gäster kommer att attraheras till destinationen Göteborg. Analyserna visar att gästerna kommer att spendera mer, då Jubileumsprojektet öppnar upp för flerdagarsbesök.

Analyserna visar också att det inte är möjligt att få lönsamhet i en inomhusvattenpark som en isolerad företeelse. Det är bara med synergier från boende som en investering i en sådan helårsöppen attraktion är möjlig. Hotellet är således en ekonomisk förutsättning för vattenparken, då denna inte kan finansieras utan boendeverksamhet.

Vidare visar analyserna att det inte är lönsamt för Liseberg att endast expandera den befintliga verksamheten genom att bygga till exempel mer nöjespark. En sådan expansion beräknas ge en ökning med cirka 100 000 gäster per år, jämfört med den beräknade ökningen med cirka 600 000 gäster per år som en vattenpark med tillhörande temahotell innebär.

Nyckeln till att Liseberg ska kunna konkurrera med andra nöjesparker i framtiden är således att nöjesparken har ett parkintegrerat upplevelsesboende.

11. Konsekvenser av ett nej

11.1 Ekonomiska konsekvenser

I juni 2014 fattade kommunfullmäktige beslut om att Hotell Liseberg Heden på sikt ska avvecklas. Om Hotell Liseberg Heden avyttras utan att ersättas med ett parkintegrerat upplevelsesboende kommer Lisebergs konkurrenskraft allvarligt att försämrans då Liseberg inte kan konkurrera på lika villkor med övriga destinationsparker i Europa. Liseberg har historiskt använt kassaflödet från Hotell Liseberg Heden till att investera i nöjesparken, precis som de övriga parker som Liseberg i dag konkurrerar med gör.

På en marknad med ökad konkurrens kommer det krävas stora investeringar för att bibehålla nöjesparkens gästvolym och resultat. Liseberg ser begränsade möjligheter till framtida ökat prisuttag på Nöjesparkens entré och åkprodukter. Nödvändiga prishöjningar kommer därför inte vara möjliga och Liseberg kommer på sikt att få en försämrad ekonomi.

2015 hade Lisebergskoncernen en rörelsemarginal på cirka 12 procent. 2017 kommer rörelsemarginalen vara cirka 8 procent, och i slutet på

Lisebergs tioåriga prognosperiod, 2025, ligger den på ca 5 procent. Lisebergs rörelsemarginal har historiskt pendlat mellan 6-12 procent och bör över tid ligga på nivån 8-10 procent.

Ett ”nej” till Lisebergs Jubileumsprojekt skulle alltså betyda minskade investeringsmöjligheter, lägre kvalitet, kortare säsonger och mindre utrymme för icke lönsamma aktiviteter som musik, kultur och stödinsatser.

11.2 Övriga konsekvenser

Om investeringen i Jubileumsprojektet inte görs kommer detta att få andra konsekvenser på Lisebergs verksamhet på längre sikt. Liseberg kommer successivt utveckla sig från dagens internationella destinationspark, till en regional folkpark.

De direkta effekterna av ett ”nej” till Jubileumsprojektet kan delas in i följande tre huvudpunkter:

1) Fortsatt för högt säsongberoende: Ett syfte med Jubileumsprojektet är att minska den ekonomiska risk Liseberg löper genom att i hög grad vara säsongberoende. Ett beslut om att inte investera i Jubileumsprojektet innebär att nöjesparken kommer vara fortsatt säsong- och väderberoende och med en successivt svagare ekonomi (se avsnitt 11.1) och därmed attrahera ett färre antal besökare och hotellgäster till Göteborg. En direkt effekt är att hotellen i Göteborg kommer ha fortsatt svårt att locka besökare under hotellens lågsäsong (oktober – november och januari – mars).

2) Liseberg kommer behöva ett nytt ägardirektiv: Enligt det nuvarande ägardirektivet har Liseberg ett tydligt destinationsfrämjande uppdrag. Liseberg ska bland annat medverka till att resandet till och vistelsen i Göteborgsområdet ökar samtidigt som Lisebergsparken ska vara en av de ledande nöjesparkerna i Europa. Liseberg bedömer att nöjesparkens destinationsfrämjande uppdrag måste reduceras – eller elimineras – om Jubileumsprojektet inte blir av. Liseberg kan således inte behålla sin stora destinationsutvecklande roll genom en hög investeringsnivå och introduktionen av nya säsonger, som ett resultat av att tillfredställande lönsamhet från Lisebergs kärnverksamhet på sikt inte kan säkerställas (se avsnitt 11.1).

3) Fastigheten Skår 40:17 bör avyttras: Om inga investeringar görs i Jubileumsprojektet kommer fastigheten Skår 40:17 att behöva avyttras, eftersom Liseberg inte har användning för fastigheten, och fastigheten i dag påverkar Lisebergs nettoresultat negativt med cirka 10 miljoner kronor årligen.

Sammanfattande kan det konkluderas, att Lisebergs position på marknaden förändras, genom försämrad konkurrenskraft och försämrad lönsamhet vilket i sin tur medför negativa effekter för besöksnäringen i Göteborg.

12 Hotell Liseberg Heden

Den 5 juni 2014 fick Liseberg följande uppdrag av kommunfullmäktige: *Styrelsen för Liseberg AB ges i uppdrag att i nära samverkan med Staden planera för en avyttring av fastigheten Hotell Liseberg Heden och återkomma med förslag till kommunfullmäktige för ställningstagande.*

En avyttring av Hotell Liseberg Heden har varit en del av Lisebergkoncernens planering innan detta uppdrag, på samma sätt som Liseberg också avvecklat till exempel Hotell Barken Viking 2013. Liseberg skall således inte på långt sikt driva affärshotell ”på stan”.

Avyttringen planeras till 2020. Detta för att det i nuläget är svårt att avyttra såväl verksamhet som fastighet med Hedens detaljplanmässiga situation. Samtidigt är hotellet i dag också en väsentlig del av Lisebergs lönsamhetsunderlag. En avyttring i samband med öppningen av ett parkintegrerade upplevelsesboende år 2021 skulle också kunna säkerställa nödvändig hotellkompetens i Lisebergs organisation, samtidigt som det tar hänsyn till de många Lisebergsanställda, som i dag jobbar på Hotell Liseberg Heden.

13 Avslutande kommentar

Mot bakgrund av de analyser som genomförts råder det ingen tvekan om att Lisebergs Jubileumsprojekt, med uppförande av vattenpark med

tillhörande upplevelseboende, är det alternativ som bäst gynnar gästens, Lisebergs, Göteborgs Stads och besöksnäringens intressen.

Lisebergs bedömning är att Jubileumsprojektet inte medför några stora juridiska eller ekonomiska risker för Göteborgs Stad.

Projektet som helhet är inte bara förenligt med Lisebergs nuvarande ägardirektiv, det är en förutsättning för att kunna fortsätta leva upp till ägarnas krav och förväntningar.

Om ytterligare information om Jubileumsprojektet önskas finns handlingar att ta del av på plats hos Liseberg.

Med vänliga hälsningar

Gunilla Carlsson
Styrelseordförande
Liseberg AB

Erik Norén
1:e Vice styrelseordförande
Liseberg AB

Christer Holmgren
2:e Vice styrelseordförande
Liseberg AB

Bilagor:

1. Protokollsutdrag från Lisebergkoncernens styrelsesammanträde den 26 september 2016..
2. Masterplan boende och vattenpark
3. Rättsutredning Stadsledningskontoret - Jubileumsprojektet ”Tema hotell” – tillåtet enligt kommunallagen och befogenhetslagen?
4. Rättsutredning advokatfirman Lindahl - Legala förutsättningar för Liseberg att driva det s.k. Jubileumsprojektet
5. Konkurrensverkets beslut – Liseberg ifrågasatt planerad hotellverksamhet
6. Kostnadskalkyl
7. Investeringskalkyl