

Beslutsunderlag
Styrelsen 2022-02-07
Diarienummer 0120/22

Handläggare: Marita Kärnstrand, Chef Ekonomi & VS
Telefon: 031 – 368 44 30
E-post: marita.karnstrand@gotevent.se

Återrapportering av uppdrag avseende uppföljning av verksamhet och ekonomi.

Förslag till beslut

i styrelsen för Got Event AB

1. Styrelsen för Got Event AB föreslås besluta att godkänna förslag till återrapport av uppdrag avseende uppföljning av verksamhet och ekonomi samt översända rapporten till Göteborg & CO.

Sammanfattning

Göteborgs Stadshus AB genomför ägardialoger med moderbolagen inom respektive kluster. Ägardialog mellan Stadshus AB och Göteborg & CO genomfördes 2021-09-07. Vid denna ägardialog gav Stadshus AB Göteborg & CO i uppdrag att genomföra en uppföljning av verksamhet och ekonomi. Liknande analyser har tidigare genomförts av övriga klustermödrar. Analysen kommer att värderas i Stadshus AB:s bidrag till stadsledningskontorets förutsättningar för budget 2023 - 2025. Got Event har ombetts av Göteborg & CO att genomföra ovanstående analys utifrån bolagets perspektiv samt återrapportera senast i februari månad.

Bedömning ur ekonomisk dimension

Målet för bolaget är att nå en så hög egenfinansieringsgrad som möjligt genom att maximera externa intäkter. Med en hög egenfinansieringsgrad skapas förutsättningar för att i högre grad återinvestera i arenorna och därmed skapa mer attraktiva arenor som attraherar arrangörer och besökare, vilket gynnar besöksnäringen i Göteborg.

Bedömning ur ekologisk dimension

Utvecklingen går mot ett ökat fokus på hållbarhet som påverkar konsumenters beteenden och efterfrågan i besöksnäringen. Medvetenheten leder till konsumenters ökade förväntningar på hållbara alternativ gällande exempelvis utbud på arenor samt arrangörers och arenaoperatörers hållbarhetsarbete. Då konsumenters efterfrågan förändras, ökar även behovet av hållbara investeringar för att möta efterfrågan.

Bedömning ur social dimension

Evenemang kan vara ett värdefullt ”mjukt verktyg” för exempelvis omställning av konsumtion mot klimatneutralitet, utveckling av tillit och integration, utvecklad folkhälsa och skapande invånares stolthet över sin stad. Det sociala, kulturella och humankapital som evenemang ger upphov till är större än de finansiella (turistekonomiska) värden.

Bilagor

1. Återrapport, uppdrag uppföljning verksamhet och ekonomi.
2. Ärende i Stadshus AB, Redovisning av ägardialog mellan Stadshus AB och Göteborg & CO, bilaga 5, dnr 0011/21.
3. Frågeställningar från Göteborg & CO som underlag för analysen.

Ärendet

Återrapport av uppdrag från Göteborg & CO avseende uppföljning av verksamhet och ekonomi.

Beskrivning av ärendet

Got Event har fått i uppdrag av Göteborg & CO att följa upp verksamhet och ekonomi enligt ägardialogen 2021-09-07 mellan Stadshus AB och Göteborg & CO. Göteborg & CO har preciserat ett antal frågeställningar att utgå ifrån vid analysarbetet (bilaga 2). Föreliggande ärende har strukturerats utifrån dessa frågeställningar och innehåller en analys och redovisning inom respektive område.

Bolagets bedömning

Bolagets bedömning är att uppdraget från Göteborg & CO har besvarats i och med föreliggande återrapport.

Marita Kärnstrand

Lotta Nibell

Chef Ekonomi & Verksamhetsstyrning VD Got Event AB



Återrapport

Uppdrag - uppföljning av verksamhet och ekonomi

Innehåll

<i>Uppföljning verksamhet och ekonomi</i>	3
1. Omvärldsanalys i makroperspektiv i förhållande till egna verksamheten	3
<i>Hållbarhet</i>	3
<i>Evenemang som verktyg i hållbar utveckling</i>	3
<i>Evenemang som samverkansplattform mellan samhällssektorer</i>	4
<i>Digitalisering</i>	4
<i>Covid-19-pandemin</i>	5
2. Marknads- och lönsamhetsanalys i mikroperspektiv i förhållande till egna verksamheten	5
<i>Konkurrens om evenemang och arrangörer</i>	5
<i>Konkurrens om publik</i>	6
<i>Aktörer med likande verksamhet som Got Event</i>	6
3. Verksamheten ur ett Göteborgs Stad-perspektiv	8
4. Omvärldstrenders påverkan på verksamheten	9
5. Finansiering och resultatutveckling	9
<i>Investeringar 5–10 års sikt</i>	10
6. Bolagets soliditet	12
7. uppdrag i bolagets ägardirektiv	12
<i>Verksamhet av icke kommersiell karaktär</i>	13
<i>Eget evenemang, Gothenburg Horse Show (GHS)</i>	14

Uppföljning verksamhet och ekonomi

1. Omvärldsanalys i makroperspektiv i förhållande till egna verksamheten-baseras på följande:

I Göteborg & Co:s omvärldsanalys (*Fördjupningsmaterial Göteborgs Stads program för besöksnäringens utveckling 2022–2030*) och i Got Events omvärlds- och framtidsstudie (*Framtidssäkra magiska ögonblick. Om strategiska vägval*, 2021) framhålls två centrala omvärldstrender; hållbarhet och digitalisering. Dessa bedöms ha stor påverkan på evenemang och arenor i framtiden. Trenderna har en genomgripande påverkan på samhälls-, bransch- och företagsekonomisk nivå.

Hållbarhet

På ett internationellt plan ökar rörelsen kring hållbar destinationsutveckling. Att som tidigare ensidigt utvärdera besöksnäringens utveckling utifrån kvantitativa mål så som gästnätter och turismkonsumtion är numera starkt ifrågasatt. Ett paradigmskifte har skett och ett hållbart förhållningssätt inom destinationsutveckling intresserar sig för hur besöksnäringen skapar värden tillbaka till staden och dess invånare. Perspektivet på turism och evenemang har breddats till att även inkludera faktorer så som livskvalitet för destinationens invånare, utbudskvalitet, rättvisa inkomstvillkor, långsiktig ekonomisk hållbarhet i branschen samt effekter av överturism.

En konsekvens är att samhället går in i ett värderingsskifte kring cirkulära affärs- och tankemodeller. Dessa omstöper i grunden hur produkter och tjänster utvecklas. Hållbarhetstrendens mognad och dess påtagliga effekter kommer sannolikt att öka samhällsengagemang och socialt ansvarstagande från företagare, politik och medborgare. Hållbarhet har förflyttats från något som är ”bra” att göra till något som är nödvändigt att leva efter.

Ett ökat fokus på hållbarhet påverkar konsumenters beteenden och efterfrågan i besöksnäringen. Människors ökade medvetenhet kring den egna konsumtionens klimatavtryck kan komma att öppna för ökad konsumtion av upplevelser på nära håll. Medvetenheten leder också till konsumenters ökade förväntningar på hållbara alternativ gällande exempelvis utbud på arenor samt arrangörers och arenaoperatörers hållbarhetsarbete. Då konsumenters efterfrågan förändras, ökar även behovet av hållbara investeringar för att möta efterfrågan.

Effekten för näringen blir troligtvis en högre andel regionala eller nationella turister, som inte har samma behov som mer långväga turister i fråga om övernattnings. Då en möjlig omstrukturering sker mot kortare och färre resor blir Göteborgs förmåga att erbjuda högklassiga upplevelser än viktigare att investera i.

Evenemang som verktyg i hållbar utveckling

Utvecklingen har konsekvenser för besöksnäringens aktörer inom såväl offentlig, privat som ideell sektor. Paradigmskiftet har medfört att en förnyad syn på evenemang och arenor som verktyg för hållbar utveckling är på tydlig framväxt. Med utgångspunkt i evenemangens speciella kommunikativa, sociala och emotionella kvaliteter kan de komplettera andra verktyg inom den kommunala rådigheten. Förutom de sysselsättningseffekter som evenemang traditionellt förknippas med har samtida forskning visat att evenemang kan vara ett värdefullt ”mjukt verktyg” för exempelvis omställning av konsumtion, utveckling av tillit och integration, utvecklad folkhälsa och välmående samt skäl för invånares stolthet över sin stad. Studier menar att det sociala, kulturella och humankapital som evenemang ger upphov till är många gånger större för samhället än de finansiella (turistekonomiska) värden som i ett tidigare paradigm varit den centrala mätpunkten. Perspektivet är nu under förändring.

Det visar sig exempelvis i att allt fler städer och regioner integrerar evenemang som ett verktyg i de hållbarhetsstrategier som samhällen utvecklar. Exempelvis har både Stockholms Stad och Region Skåne påbörjat ett ambitiöst arbete i dessa frågor.

Evenemang som samverkansplattform mellan samhällssektorer

FN:s globala hållbarhetsmål växer som ett betydelsefullt gemensamt ramverk för att uppnå ett långsiktigt hållbart samhälle, både på global och lokal nivå. I de 17 mål som utgör Agenda 2030 integreras de tre hållbarhetsdimensionerna. Målen är odelbara och på olika sätt beroende av, och direkt kopplade till, varandra. Det innebär att de kan påverka, förstärka eller stå i konflikt med varandra. Göteborgs Stads arbete med hållbar utveckling och Agenda 2030 bygger på ett aktivt deltagande från såväl näringsliv som offentlig verksamhet för att gemensamt nå de lokala och globala mål som är kopplade till de tre hållbarhetsdimensionerna; social, ekonomisk och ekologisk. I Agenda 2030-delegationens slutbetänkande (2019) understryks betydelsen av aktivitet på lokal nivå för att de globala hållbarhetsmålen ska kunna uppnås. I arbetet på den lokala nivån ses samverkan mellan olika sektorer som en kritisk punkt. Om offentliga, privata och ideella insatser samordnas ökar möjligheter till en samhällspåverkande förändring inom en geografisk plats när den lokala rådigheten utvecklas. Exempelvis fäster Göteborg Stads Klimat- och Miljöprogram 2021–2030 vikt vid denna utgångspunkt. Insikten kommer dock med en generell utmaning: former och förutsättningar för att stimulera så kallade governance-strukturer för sektoröverskridande samverkan saknas i många fall. Arbete med hållbarhet sker ofta i ”stuprör” eller som isolerade projekt.

Evenemangs- och besöksnäringen har sedan lång tid utvecklat en tradition av samverkan mellan privata (ex arrangörer, sponsorer, hotell och transportörer), offentliga (ex förvaltningar, myndigheter och kommunala bolag) och ideella aktörer (ex idrottsrörelsen). Mångårig praktisk erfarenhet och långsiktiga investeringar i stödjande strukturer har givit Göteborg ett betydande kapital att förvalta på detta område. Det är en intressant möjlighet när synen på evenemang breddas. De är därför av vikt att perspektivet tas med som ett viktigt ingångsvärde i arbetet med den kommande arenan och utvecklingen av evenemangsstråket. I stället för att, som i ett tidigare paradigm se en konkurrenssituation mellan samhällssektorer och ställa intressen emot varandra, bör ett samtida synsätt fokusera på frågan hur värde skapas i samverkan över sektorsgränser i de utmanande hållbarhetsfrågorna.

Digitalisering

Den digitala omställningen förändrar människors beteenden både på arbetet och under fritiden. Den påverkar också hur företag arbetar och vad de producerar. Digitaliseringen kan således komma att få en genomgripande påverkan på värdeskapande och affärsmodeller. Rapporten Framtidssäkra magiska ögonblick. Om strategiska vägval (Got Event, 2021) framhåller att digitaliseringen kommer att innebära såväl behov av investeringar som nya potentiella intäkter för arenor. De senaste årens pandemi har bidragit till att påskynda såväl konsumenters som arrangörers digitala mognad. Det i kombination med tekniska framsteg gör att betydelsen för evenemangsindustrin understryks i omvärldsanalyser. Även om omställningen har börjat inom evenemangsbranschen, är digitaliseringen än i sin linda och bedöms få stor framtida påverkan. Exempelvis:

- Paketerings- och kommunikationsmöjlighet, exempelvis som en del i biljetthantering i konsumenters mobiler, öppnas möjligheter för framtida intjäning, nya intäkter och/eller ökad konsumtion per besökare.
- Begreppet hybrideenemang ses som en viktig utvecklingsväg mot nya upplevelser och kundgrupper.
- Digitaliseringen kan också tänkas påverka områden som service och kundbemötande samt säkerhet och hygien på ett genomgripande sätt framgent.

Ovan områden kan medföra att nya rättigheter utvecklas, av vilka en arenaoperatör kan öka sin intjäning. Det är i dagsläget svårt att bedöma vad den kommer att leda till och hur fort det kan gå. Konsumenternas ökade förväntningar ställer högre krav på arrangörers och arenaoperatörers förmåga att tillgodose servicebehovet med hjälp av digitala verktyg. Detta förutsätter i många fall nya samarbetspartners med kunskap och erfarenhet av digitala tjänster, vilket i sin tur innebär ökade kostnader i utvecklande eller inköp av system. Men det kan även leda till minskat behov av servicepersonal, vilket kan innebära kostnadsbesparingar som kan påverka lönsamheten för aktörer positivt. Utvecklingen av hybrideenemang kan komma att påverka konsumentbeteenden och öppnar för nya former av ”evenemangsbesök”. Digitala besökare ställer andra krav än fysiska. För arenor och arrangörer kan det därför bli viktigt att erbjuda digitala upplevelser som komplement till de fysiska, vilket kräver förändrade allianser för samverkan och att organisationer kompetensutvecklar internt.

För Got Event kan omfattande digitalisering av varor och tjänster, på kort sikt, komma att få konsekvenser som föranleder investering i hårdvara och nya kompetenser kring till exempel hybridlösningar och paketering.

Covid-19-pandemin

Utöver omvärldstrenderna har covid-19-pandemin och de restriktioner som följt i dess kölvatten, haft signifikant påverkan på arenaoperatörers och arrangörers ekonomi. Got Event har vidtagit kraftiga åtgärder och genomfört strategiska förändringsarbeten i syfte att minska konsekvenserna utifrån verksamhetens ekonomi och målgruppens efterfrågan. Trots ökande vaccinationstal i regionen innebär rådande läge emellertid fortsatt stort fokus på akut krishantering, återhämtning i närtid och förhoppningsvis en föreliggande fullskalig återöppning under våren.

Pandemin har också påverkat evenemangsbesökare (*Pandemins påverkan på besöks-, mötes- och evenemangsindustrin*). Under pandemin ökade konsumenters medvetenhet om riskerna med nära kontakter med främmande människor, och vikten av att hålla god handhygien. Detta väntas påverka arrangörer av större evenemang och möten, samt för besöksmål som samlar många människor på liten yta samt även transportaktörer. Att bygga ut för att skapa mer utrymme eller minska sin besökarkapacitet är en väg att gå. Ett ökat säkerhetsfokus kan innebära ökade kostnader för näringsens aktörer, vilket kräver att de hittar vägar till motsvarande intäkter.

Anpassningar i fysiska miljöer och digitalisering av kundresan blir avgörande när verksamheterna får möjlighet att öppna upp i full skala. Inom Got Event förs samtal kring strategiska förändringar i affärsmodellen mot mer digitala flöden genom bokning, kösystem och försäljning. Detta är åtgärder som varit aktuella en längre tid, men behovet och genomförandet har accelererats till följd av pandemin. Förändringar i affärsmodeller behöver säkerställa att kundresan effektiviseras för att möta kundens förmodat ökade krav och förväntan på service och minskad trängsel i ett öppningsförfarande.

2. Marknads- och lönsamhetsanalys i mikroperspektiv i förhållande till egna verksamheten – baseras på följande:

Konkurrensperspektivet är ett vanligt sätt att se stadens arbete med arenor och evenemang. Begreppet avser i grunden de förhållanden som uppstår för producenter av utbytbara, lättillgängliga varor då många välinformerade köpare agerar på en marknad. Perspektivet behöver problematiseras eftersom de förutsättningarna sällan är aktuella inom evenemangsindustrin och kan därför leda tanken fel.

Konkurrens om evenemang och arrangörer

Stora delar av evenemangsutbudet i Göteborg är inbäddat i den lokala kontexten, det är alltså inte evenemang som det råder direkt konkurrens om. Exempelvis gäller det elitlagens hemmamatcher inom fotboll och ishockey och de årligen återkommande evenemangen. Även många turnerande artister och shower genomförs i landets större regioner, helt enkelt eftersom arrangörer genererar lönsamhet där efterfrågan och publik finns. Exempel på dessa är Disney on Ice, Melodifestivalen och större svenska artister som GES, Thåström och Miriam Bryant. Däremot råder viss konkurrens om internationella artister som kanske bara gör ett par spelningar i Norden. Där har Göteborg på sommaren en konkurrensfördel kontra Stockholm eftersom Ullevi har högre konsertkapacitet än Tele2 Arena och Friends Arena. Under 2000-talet har turnerandet ökat, både beträffande antal artister och turnétäthet. Det innebär att konkurrensen bör bedömas över tid; en artist i denna kategori kan spela i Oslo år 1 och Göteborg år 2. Konsertkapaciteten är avgörande för att en stad skall vara aktuell.

Även gällande internationella idrottsevenemang råder konkurrens, men den är snarare internationell – eftersom Sverige ofta söker mästerskap tillsammans med Stockholm och Malmö. Dessa är ofta förenade med stora

investeringar och stort risktagande. För närvarande förbereder Norden ett bud om Dam-EM i fotboll 2025. Det sker tillsammans med värdstäder i Sverige, Norge, Danmark och Finland.

Att Göteborg, historiskt, har varit skickligt på att utveckla årligen återkommande evenemangskoncept tillsammans med arrangörer har givit Göteborg konkurrensfördelar då evenemang ses som ett verktyg för att locka turister. Arenornas centrala placering och möjligheten att använda stadsrummet ger fördelar och möjligheter att utveckla unika koncept.

En slutsats är således att i förhållande till Göteborgs totala evenemangsutbud är det vissa segment som de facto är konkurrensutsatta.

Konkurrens om publik

Avseende evenemangsbesökare kan producenter av upplevelser, som tar potentiella besökares tid i anspråk, ses som konkurrenter till Got Event. Exempel är handel, media, restaurang, motion, kultur etc. I förhållande till den pågående digitaliseringen kan det komma att ske ett maktskifte från de traditionella evenemangs- och mötesarrangörerna till digitala plattformar som tillhandahåller och sprider upplevelser.

Aktörer med likande verksamhet som Got Event

I Sveriges större städer finns aktörer som bedriver likande verksamhet som Got Event. Dessa verkar i olika kontexter och med olika ägarförhållanden, varför direkta jämförelser är svåra att göra. Inom den svenska arenasfären råder en samverkansanda, där man samverkar kring branschutmaningar som att bemöta pandemi, utbyta kunskap kring t ex säkerhetsfrågor eller arbeta med att värva internationella mästerskap till Sverige.

Organisationerna bakom följande arenor har Got Event det främsta utbytet med:

Stockholm

Stockholm Live (ASM Global)

Stockholm Live är en privat operatör som drivit arenorna i Globenområdet sedan 2008. Bolaget ägs till hälften av AEG, Anschultz Entertainment Group, som är ett globalt företag inom idrotts- och underhållningsevenemang med huvudkontor i Los Angeles, USA. Resterande 50 procent ägs sedan 2019 av ett annat amerikanskt bolag och tillsammans bildar de operatörsbolaget ASM Global. Stockholm Live marknadsför sig som Skandinavien största evenemangsområde med de fyra arenorna Annexet, Hovet, Tele2 Arena och Ericsson Globe. Cirka 2 miljoner besökare tar årligen del av ungefär 300 idrotts- och underhållningsevenemang. Hammarby Fotboll och Djurgården Fotboll har Tele2 som hemmaarena och AIK Hockey och Djurgården Hockey har Hovet som hemmaarena.

Stockholm Stad äger fastigheterna genom fastighetsbolaget Stockholm Globe Arenas Fastigheter AB, som är specialiserat på evenemangsarenor.

Tele2

Tele 2 Arena invigdes 2013 och ritades av White arkitekter. Arenan anses vara en av världens mest moderna multiarenor, med fritt WiFi, 600 digitala skärmar, Stadium Vision-teknik, skjutbart tak, transparent fasad och endast sex meter från första bänkraden till sidlinjen. Publikkapaciteten för sport är cirka 30 000 åskådare och för konserter cirka 40 000.

Arenan har konstgräs och huserar två hemmalag; Hammarby och Djurgården.

Avicii Arena (fd Ericsson Globe)

Avicii Arena är världens största sfäriska byggnad och invigdes 1989. Avicii Arena är nationalarena för det svenska ishockeylandslaget. Maxkapaciteten för sportevenemang är 13 850 åskådare och för en konsert drygt

16 000. Arenan är känd för sin enorma flexibilitet. Avicii Arena genomgick en uppgradering i samband med Eurovision Song Contest 2016. Utredningar pågår för en större modernisering som bland annat inkluderar möjligheten att ”skala ned” kapaciteten till cirka 6–7 000 åskådare för att kunna anpassas till de lokala hockeylagens behov. Under 2021 skedde ett namnbyte på arenan som en hyllning till en av vår tids största svenska artister och en symbol för att främja psykisk hälsa bland unga. Bakgrunden är ett samarbete mellan Trygg-Hansa, Bauhaus och Tim Bergling Foundation.

Hovet

Hovet är en anrik arena som invigdes redan år 1955, då som öppen arena med namnet Johanneshovs Isstadion. Det specialdesignade taket tillkom 1963 och 1989 fick arenan officiellt namnet Hovet. Arenan har en kapacitet på cirka 8 100 åskådare vid sportevenemang och cirka 9 000 åskådare vid konsert.

Arenan har två hemmalag i ishockey; AIK och Djurgården. Hovet bedöms ha nått sin tekniskt möjliga livslängd. Arenan kommer inte ersättas utan istället planeras träningsrinkar att byggas under jord medan marken ovan kan exploateras för annan stadsutveckling. Hockeylagen förväntas efter viss ombyggnation kunna flyttas in i Globen.

Annexet

I samband med att Globen uppfördes, byggdes Annexet som en direktansluten träningshall som framförallt var tänkt att användas vid sportevenemang. Idag nyttjas arenan för konserter, företagsevenemang och mindre mässor, och som extrayta i samband med Avicii Arena större evenemang.

Arenarummet har en yta på totalt 2 300 kvm och en balkong på cirka 700 kvm. Besöksmässigt kan arenan vid en konsert ta max 3 500 personer och för ett evenemang med biosittning max 2 200 personer.

Friends Arena (Solna)

Friends Arena drivs sedan 2019 av Stockholm Live/ASM Global. Friends Arena ägs av Faberge och Svenska Fotbollförbundet. Friends Arena är en inomhusarena med öppningsbart tak, vilket innebär att man kan erbjuda konserter, idrott och shower året om, oavsett väder. Arenan är nationalarena för herrlandslaget i fotboll och för detta krävs naturgräs. Naturgräset är en utmaning med tanke på arenans konstruktion (inomhus) och medför att kostsamma gräsplanbyten krävs mellan olika typer av evenemang.

Maxkapaciteten är 75 000 åskådare, men arenan kan anpassas till olika storlekar. Vid fotboll och bandy är kapaciteten upp till 50 000 sittande gäster. Vid konserter styrs storleken av artisternas önskemål, där vanliga format är 12 000, 30 000 eller 50 000 gäster.

Malmö

Malmö Arena

Malmö Arena ägs av Parkfast Arena AB (Percy Nilsson) och är beläget centralt i den expansiva Öresundsregionen även kallat Greater Copenhagen. Malmö Arena stod klar i november 2008 och var då en av världens modernaste arenor. Arenan har en maxkapacitet på 15 500 personer. Malmö Redhawks spelar sina hemmamatcher här. Det finns 72 loger och med dem inräknade är det sammanlagda antalet restaurang- och barplatser 3 250.

Bredvid arenan ligger Malmömässan som är en modern mötesanläggning byggd 2012. Här genomförs mässor & utställningar, stora och små möten, nationella och internationella kongresser samt företagsevenemang. Kombinationen gör att arenan tillsammans med Mässan kan arrangera stora evenemang och mästerskap.

Eleda Stadion (fd Swedbank Stadion)

Arenan invigdes 2009 och ersatte då den gamla Malmö Stadion. Byggkostnaden beräknades till cirka 695 miljoner kronor. Det är en renodlad fotbollsarena med naturgräs som underlag och kapaciteten är cirka 24 000 åskådare. Förutom som fotbollsarena så marknadsför sig Eleda Stadion också som en arena med stora möjligheter när det gäller konferens, föreläsningar, banketter och övriga företagsarrangemang.

Malmö FF har arenan som sin hemmaarena och äger stadion till 100 procent. Initialt var fördelningen Malmö FF (80%) och Peab (20%). Namnrättigheten innehölls initialt av Swedbank och tecknades redan under byggtiden 2007. Kontraktet var skrivet på en 10-årsperiod. När avtalet löpte ut tecknades namnrättighetsavtal med ny aktör och arenan bytte då namn till Eleda Stadion. Delar av fastigheten hyrs ut till Malmö stads idrottsgymnasium och Malmö FF:s fotbollsakademi.

3. Verksamheten ur ett Göteborgs Stad-perspektiv

Göteborgs Stads strävan att bli en hållbar stad, öppen för världen genomsyrar en rad styrande dokument. Ur hållbarhetsperspektiv ser allt fler potential i evenemangs- och arenaverksamhet som ett strategiskt verktyg i utvecklingen av hållbara regioner och städer. Väl integrerad med stadens övriga verksamheter kan evenemangs- och arenaverksamhet skapa nytta för staden, invånare, besökare och verksamheter i utvecklingen av ett hållbart göteborgssamhälle¹. För att potentialen ska kunna realiseras krävs former och strukturer som ger förutsättningar att skapa både affärs- och samhällsnytta. Evenemang kan vara ett värdefullt ”mjukt verktyg” för exempelvis omställning av konsumtion mot klimatneutralitet, utveckling av tillit och integration, utvecklad folkhälsa och skapande invånares stolthet över sin stad. Det sociala, kulturella och humankapital som evenemang ger upphov till är större än de finansiella (turistekonomiska) värden som i ett tidigare paradigm varit den centrala mätpunkten. Evenemang, om de integreras med övrig verksamhet och strategier inom Göteborgs Stad, bidrar med unika resurser till flera av stadens övergripande mål i utvecklingen av en hållbar stad.

Exempel på övergripande mål och strategier inom Göteborgs Stad där evenemang kan integreras och bidra med värden (tabell 1).

Tabell 1. Exempel på områden för integrering av evenemang som verktyg för utvecklingen av en hållbar stad

Dokument	Mål / Strategi
Göteborgs Stads Budget	Övergripande mål: Göteborg är en attraktiv storstad där alla ges chansen att forma sina liv och ingen lämnas utanför. Göteborg är en hållbart växande storstad med framtidstro. Göteborg är en storstad med stabil ekonomi och hög tillväxt.
Göteborgs Stads Budget	Övergripande verksamhetsmål: Göteborg är en levande kultur-, idrotts- och evenemangsstad för både boende och besökare.
Göteborgs Stads Budget	KF-mål för TKE-klustret: Befästa Göteborg som ett attraktivt och konkurrenskraftigt destinationsmål. Fler upptäcker och besöker Göteborg. Antalet gästnätter i Göteborg har ökat
Program för en jämlik stad	Målområden: Skapa förutsättningar för arbete, Skapa hållbara och jämlika livsmiljöer & Skapa förutsättningar för delaktighet, inflytande och tillit
Klimat- och miljöprogram	Miljömål: Göteborgs klimatavtryck är nära noll & Göteborgarna har en hälsosam livsmiljö
Näringslivsstrategiska program	Målområden: Attraktionskraft - Göteborg är en attraktiv plats att besöka, bo och verka i & Kompetensförsörjning: Göteborg tillvaratar och attraherar kompetens.
Program besöksnäringens utveckling	Strategier: Utveckla och skapa förutsättningar för fler attraktiva upplevelser och reseanledningar , Stimulera utvecklingen av destinationens infrastruktur, Möta utmaningar genom utvecklad samverkan, Stärka samspelet mellan stadsutveckling och besöksnäring samt Agera föregångare och möjliggöra innovation

¹ Se formulering i Ägardirektivets första kapitel.

Det har tidigare konstaterats att evenemangs- och besöksnäringen i Göteborg har en lång tradition av samverkan mellan offentliga, privata och ideella aktörer. Den vilar på att kommunen tar en samordnande, faciliterande och ibland drivande roll. Göteborgs stad har idag en organisering av evenemangs- och arenafrågor i kommunala bolag. Verksamheten styrs med ett ägardirektiv som fokuserar på såväl samhälls- som affärsnytta och styr mot samverkan med stadens verksamheter. Denna struktur är en viktig grund för lyckad integrering och realisering av de värden som bygger en hållbar stad.

Med sin organiseringsform i kommunalt bolag har Göteborgs Stad förutsättningar att bli föregångare inom ett område som är i fokus såväl i forskning som i praktik. Göteborgs inriktning kan bidra till ett innovativt hållbarhetsarbete som andra städer, för närvarande, saknar förutsättningar för.

Got Event strävar kontinuerligt med att integrera och utveckla beröringspunkter till ovan nämnda program. Bolaget ser många framtida möjligheter till framtida bidrag.

4. Omvärldstrenders påverkan på verksamheten

I en framtida affärsmodell bör en arenaoperatörs rättigheter bli fler. Redan idag är hyra, restaurang, biljetträttighet, arenapartners och merchandise några rättigheter som genererar intäkter. Till det kommer digitaliseringen, vars konsekvenser och möjligheter i dagsläget är svår att överblicka. Det är dock sannolikt att digitala paketeringsmöjligheter samt exempelvis dynamisk prissättning kommer att öka omsättningen i samband med evenemang. Även utvecklingen kring så kallade hybridevenemang är intressant men svårbedömd. Utvecklingen inom dessa frågor är i sin linda och kräver fördjupad analys. Got Event följer utvecklingen och ställer löpande om organisation och kompetens.

Det kommunala bolagets uppgift att skapa samhälls- och affärsnytta ger goda förutsättningar för ett varierat utbud och ökad mångfald, där många samhällsgrupper känner sig inkluderade.

5. Finansiering och resultatutveckling

Följande direktiv finns angivna för Got Event i bolagsordning och ägardirektiv;
[Bolagsordning §3](#)

Bolaget ska inte ha till syfte att bereda vinst åt aktieägarna. Bolaget ska följa de kommunalrättsliga principerna i 2 kap. i kommunallagen, innebärande att verksamheten ska vara förenlig med den kommunala kompetensen och lokaliseringsprincipen, att kommunmedlemmarna ska behandlas lika, förbud att lämna stöd åt enskild och förbud att ta högre avgift än som svarar mot kostnaderna för de tjänster som tillhandahålls, såvida inte lag eller rättspraxis för viss verksamhet eller åtgärd medger undantag. Självkostnadsprincipen är inte tillämplig i bolagets verksamhet som gäller förvaltning av kommunal egendom, såsom upplåtelse och överlåtelse av fast och lös egendom.

[Ägardirektiv](#)

Ekonomi och effektivitet

§ 12 Bolagets verksamhet ska i huvudsak finansieras genom biljettintäkter, uppdrag och uthyrning. Kvarstående underskott finansieras via kapitaltillskott/koncernbidrag efter beslut i Kommunfullmäktige.

I bolagsordningen anges att syftet med verksamheten inte är att bereda vinst åt aktieägaren, i ägardirektivet anges att ”verksamheten i huvudsak ska finansieras av biljettintäkter, uppdrag och uthyrning. Kvarstående underskott ska täckas med koncernbidrag”. Målet för bolaget är därmed att nå en så hög egenfinansieringsgrad som möjligt genom att maximera de externa intäkterna från i huvudsak uthyrning av arenor och sporthallar. Övriga intäktskällor är hyresintäkter (bland annat omsättningshyror från partners), intäkter från biljettförsäljning,

intäkter från försäljning i restaurangen på Scandinavium, intäkter från logeuthyrning, VIP och reklamförsäljning samt badentréer. Intäktsströmmar är beroende av antal evenemang och antalet besökare. Tabell 3 och 4 visar antal besökare och evenemang under åren 2012 - 2020. Bolaget har till viss del svårt att påverka intäktsströmmar som beror av sportsliga framgångar och eventuella slutspel, liksom konsertartisternas turnéplaner. Detta gör att de externa intäkterna varierar mellan åren och därmed egenfinansieringsgraden. Under åren 2015 - 2019 har egenfinansieringsgraden varierat från som lägst 48 procent till som högst 58 procent. Tabell 2 nedan innehåller resultatutveckling under åren 2016 - 2020.

Koncernbidraget ska täcka drift av samtliga nio arenor. Den största delen av bolagets kostnader består av fasta kostnader, främst hyra till fastighetsägaren Higab. Förutom driften av arenorna har bolaget ett långtgående ansvar för underhåll av arenorna. Genom att arenaparken består av nio arenor uppnås synergieffekter bland annat genom att personalstyrkan kan arbeta på flera arenor. Arenorna nyttjas för såväl konsertverksamhet som idrottsverksamhet. Uthyrning till idrottsverksamheten sker till både breddidrott och elitidrott där hyresnivåer inte alltid motsvarar full kostnadstäckning.

Got Events verksamhet skiljer sig gentemot andra aktörers, både avseende ägarförhållanden och också beträffande ändamålet med arenorna. Till skillnad från aktörer med liknande verksamhet nyttjas arenorna i Göteborg i hög grad av breddidrotten där hyresnivåer inte ger full kostnadstäckning. Fördelning av ansvar mellan driftoperatör och fastighetsägare när det gäller investering och underhåll av arenorna ser också olika ut. Till exempel har fastighetsägaren till Globenområdet, Stockholm Globe Arenas Fastigheter AB, det totala ansvaret för underhållet av arenorna, medan Got Event har ett långtgående underhållsansvar för arenorna i Göteborg, vilket regleras i avtal med fastighetsägaren.

Syftet med bolaget inte är att bereda vinst åt aktieägaren vilket är ett syfte som andra aktörer på marknaden har. En jämförelse av bolagets lönsamhet med andra aktörer är därför svår att göra då aktörer verkar i olika kontexter och med olika ägarförhållanden.

Två centrala omvärldstrender som hållbarhet och digitalisering framhålls som trender som kommer ha stor påverkan på evenemang och arenor i framtiden. Dessa trender kommer därmed att påverka bolagets framtida ekonomi. Trenderna har påskyndats till följd av pandemin och det är i dagsläget svårt att överblicka vilka konsekvenser och möjligheter denna utveckling kommer att leda till i form av nya affärsmodeller och potentiella intäkter samt behov av investeringar.

Investeringar 5–10 års sikt

Arenorna är viktiga för att stärka stadens position som attraktiv stad för evenemang, stimulera etablering av nya företag, aktiviteter och kunskap som lockar nya invånare och förbättrar livskvaliteten för de befintliga. I syfte att nå dessa värden och egenskaper är arenornas attraktivitet viktig och att investeringar och underhåll genomförs i den takt som är nödvändig för att möta nuvarande och kommande krav från arrangörer och besökare. Trender som hållbarhet och digitalisering bedöms ha stor påverkan på evenemang och arenor i framtiden vilket påverkar investeringarna som behöver göras framöver. Även nya perspektiv på säkerhetsfrågor till följd av pandemin kan komma att påverka investeringsbehovet.

Vid en jämförelse mellan behov och dagens investeringsnivå kan konstateras att det finns ett underskott av investeringar i arenorna. Got Event har endast kapacitet att upprätthålla reinvesteringsnivån och utrymmet för utvecklings- och förnyelseinvesteringar har varit begränsade. Främst är Scandinavium och Ullevi i behov av upprustning.

Investeringsnivån för (re-)investeringar och mindre nyinvesteringar har historiskt legat på ca 20 mkr för samtliga arenor. Got Events inriktning är att investeringsåtgärder ska finansieras med medel från verksamheten, det vill säga 100 procent självfinansieringsgrad. Eftersom ekonomimodellen tidigare inte medgett att överskott kunnat behållas för att öka eget kapital, så har inte långsiktiga planeringsförutsättningar funnits för att kunna öka investeringstakten. Modellen är nu ändrad och eventuella överskott får behållas. Med en högre egenfinansieringsgrad skapas förutsättningar för att i högre grad återinvestera i arenorna och därmed skapa mer

attraktiva arenor. Investeringstakten bedöms kunna öka med ca. 10 miljoner kronor årligen framöver till 30 miljoner kronor. Med fler intressanta evenemang och koncept skapas dessutom värde genom att det är möjligt att sälja olika former av abonnemang och rättigheter, t ex namnrättigheter, reklam och loger.

Tabell 2. Resultatutveckling (Belopp i tkr)

ÅR	2020	2019	2018	2017	2016
Rörelseintäkter	121 663	210 749	176 027	243 880	225 608
Rörelseresultat	-177 636	-151 564	-164 940	-216 333	-190 720
Nettoomsättningsförändring %	-36	11	-15	-2	42
Omsättning per anställd	582	763	774	822	886
Balansomslutning	295 283	417 394	260 058	333 955	287 529

2016 starkt evenemangsår med 411 evenemang och 1,8 miljoner besökare,
 2017 EM i ridsport,
 2018 ett "normalår",
 2019 starkt evenemangsår, Scandinavium nästan fullbokat med ca 100 evenemang,
 2020 evenemang genomfördes första kvartalet, sedan pandemiutbrott.

Tabell 3. Antal besökare 2012–2021

Antal besökare	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ullevi	358 080	318 866	210 583	291 192	594 307	576 119	460 717	336 511	0	65 285
Scandinavium	681 314	615 656	660 250	601 484	669 541	660 232	553 115	682 644	293 073	185 803
Frölundaborg	19 288	11 951	19 396	19 908	42 581	40 158	20 166	33 681	14 614	9 351
Lisebergshallen	15 979	16 916	27 372	20 642	21 317	25 212	22 544	0	0	0
Valhalla sporthallar	39 350	41 324	46 000	44 550	39 080	29 820	57 550	127 800	27 171	4 900
Valhallabadet	15 210	21 470	22 650	31 205	25 740	24 300	27 150	34 000	150	14 050
Valhalla IP	74 767	38 342	46 585	25 031	16 546	10 407	7 219	24 040	8 015	6 128
Gamla Ullevi	321 840	341 458	303 176	406 790	347 406	272 834	287 594	250 987	0	111 142
Bravida Arena				33 084	61 342	55 580	66 623	76 037	9 519	36 509
Totalt	1 525 828	1 428 388	1 336 012	1 473 886	1 817 860	1 694 662	1 502 678	1 565 700	352 542	433 168

Tabell 4. Antal evenemang 2012–2021

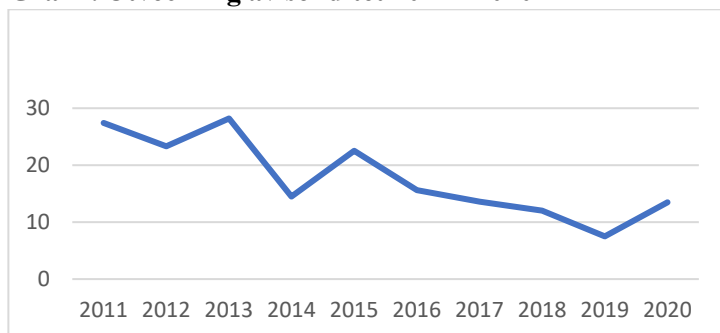
Antal evenemang	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ullevi	18	16	14	18	19	34	21	22	26	24
Scandinavium	110	97	118	91	87	110	80	115	55	73
Frölundaborg	15	5	10	13	48	14	14	15	11	33
Lisebergshallen	15	23	45	28	34	27	25	0	0	0
Valhalla sporthallar	83	84	91	51	60	38	49	60	16	12
Valhallabadet	11	13	27	24	23	24	28	37	1	12
Valhalla IP	66	80	70	50	52	27	21	65	59	57
Gamla Ullevi	50	51	55	63	54	48	51	42	54	32
Bravida Arena				10	30	25	31	32	29	65
Totalt	368	374	430	348	407	347	320	388	251	308

6. Bolagets soliditet

Soliditeten visar hur stor del av de totala tillgångarna som finansierats med eget kapital. Måttet syftar till att bedöma bolagets betalningsförmåga på lång sikt. Det finns varken något mått i ägardirektiv eller i bolagsordning kring soliditet för bolaget att förhålla sig till. I kommunfullmäktiges budget anges ett mål för staden på 15 procent.

Bolagets soliditet påverkas dels av storleken på eget kapital och dels av betalströmmar, det vill säga när biljettsläpp görs på året samt avräkningar med arrangörer kring evenemang. Stora biljettsläpp i december månad för evenemang som ska genomföras kommande år påverkar balansomslutningen. Mellan åren 2015 och 2019 har bolaget återredovisat positivt resultat från verksamheten till ägaren, vilket gjort att eget kapital legat på en konstant nivå under dessa år. Detta har medfört att soliditeten ligger på en lägre nivå. Från 2020 behåller bolaget eventuella överskott från goda evenemangsår och har därmed möjlighet att öka eget kapital, vilket påverkar soliditeten positivt. Bolaget har över tid haft ett mål om soliditet på 20 procent. Med den förändrade ekonomimodellen bedöms mål om soliditet på 20 procent som rimligt framöver.

Graf 1. Utveckling av soliditet 2011 - 2020



2014 biljettsläpp i slutet av året för konserter 2015, t ex Metallica, Foo Fighters, One Direction.

2019 biljettsläpp i slutet av året för konserter 2020, t ex Håkan Hellström, Iron Maiden, Rammstein.

2020 förändrad ekonomimodell där överskott behålls i bolaget, dvs eget kapital kan ökas.

Jämförbara verksamheter saknas då förutsättningarna för andra driftoperatörer ser olika ut, till exempel ägarstruktur, arenaparkens struktur och ansvarsförhållandet gentemot fastighetsägaren. Den jämförelse som ligger närmast är Stockholm Live som är en privat operatör som driver arenorna i Globen-området i Stockholm. Bolaget ägs till hälften av AEG, Anschultz Entertainment Group, som är ett globalt företag inom idrotts- och underhållningsevenemang med huvudkontor i Los Angeles, USA. Resterande 50 procent ägs sedan 2019 av ett annat amerikanskt bolag och tillsammans bildar de operatörsbolaget ASM Global. Soliditeten för detta bolag uppgick 2020 till 8,4 procent, 2019 till 12,91 procent och 2018 till 19,71 procent.

Malmö Arena (Parkfast Arena AB) bedriver förutom evenemangsverksamhet även verksamhet inom både hotell och restaurang. Soliditeten för detta bolag uppgick 2020 till 16 procent, 2019 till 14,1 procent och för 2018 till 15,7 procent.

7. uppdrag i bolagets ägardirektiv

Det kommunala ändamålet med bolaget är att verka för Göteborg som en levande evenemangsstad. *"Bolaget har till föremål för sin verksamhet att svara för verksamhet i och drift av de större kommunalt ägda anläggningarna avsedda för evenemang och att marknadsföra, försälja och genomföra evenemang inom sport och kultur i såväl egen regi som på konsultbasis samt bedriva därmed jämförlig verksamhet".*

I kommunfullmäktiges budget anges också att det övergripande ansvaret för TKE-klustret är att stärka och utveckla besöksnäringen inom Göteborg och Göteborgsregionen gällande turism, möten, evenemang och kultur. Inom ramen för arbetet med Göteborgs Stads program för besöksnäringens utveckling 2022–2030 anges mål, strategier och tillhörande indikatorer för detta arbete. Got Events verksamhet bidrar till många delar i programmet och är bland annat direkt berört av målet ”*Destinationen Göteborg har ett attraktivt utbud året runt*” med tillhörande indikator *Antal evenemang utanför högsäsong*.

Evenemangsverksamheten med biljetterade evenemang är av kommersiell karaktär. Denna verksamhet består av hyresintäkter, evenemangshyra, intäkter från biljetthantering, loger och reklam samt restaurang på Scandinavium. När arenorna inte nyttjas för evenemang används arenorna även för uthyrning till breddidrotten, till skolor och föreningsliv. Denna verksamhet är av icke kommersiell karaktär. Eftersom verksamheten på arenorna består av både kommersiell och icke kommersiell karaktär är jämförelse med andra aktörer svår att göra.

Verksamhet av icke kommersiell karaktär

Cirka 30 procent av resultatet utgörs av icke kommersiell karaktär. Denna verksamhet bedrivs till största del i Valhallabadet, Valhalla IP, Sporthallarna och Träningshallen. I Frölundaborg och i Bravida Arena är verksamheten delad och där bedrivs både kommersiell och icke kommersiell verksamhet. Även i övriga ovan nämnda arenor förekommer viss kommersiell verksamhet, men i en mindre skala.

Frölundaborg är ett träningscenter för is-idrotter med fokus på hockey och konståkning. Frölunda HC bedriver sitt campus på arenan och har merparten av sin träning här för såväl elitlag som juniorlag. Den icke kommersiella delen av verksamheten i arenan utgör cirka 70 procent av arenans verksamhet. Frölundaborg hyrdes under åren 2017–2019 ut i totalt cirka 15 800 timmar till i huvudsak hockeyföreningar, vilket i genomsnitt ger cirka 5 300 timmar per år.

Den kommersiella delen i *Frölundaborg* (cirka 30 procent av arenans verksamhet) avser Frölunda HC:s matcher inom ramen för CHL (Champions Hockey League). Frölundaborg används som kompletteringsanläggning för hockey, vilket innebär att matcher i SHL kan flyttas till Frölundaborg vid de tillfällen då Scandinavium behöver användas till andra evenemang.

Bravida Arena används för BK Häckens hemmamatcher i Allsvenskan och spel i Svenska Cupen, vilket utgör den kommersiella delen av verksamheten (ca 80 procent av verksamheten som bedrivs på arenan). Under övrig tid möjliggör den uppvärmda planen att arenan kan användas året om för breddverksamhet, i huvudsak fotbollsföreningar (cirka 20 procent). Under åren 2017 - 2019 hyrdes arenan ut till breddidrotten i totalt cirka 6 000 timmar, vilket i genomsnitt ger cirka 2000 timmar per år.

Under 2019 hyrdes *Valhallabadet* ut i cirka 55 000 timmar, i huvudsak till skola och föreningsliv. Valhallabadet är generellt sett även öppet för allmänheten och har cirka 500 000 badbesökare årligen med verksamhet för bland annat simskolor.

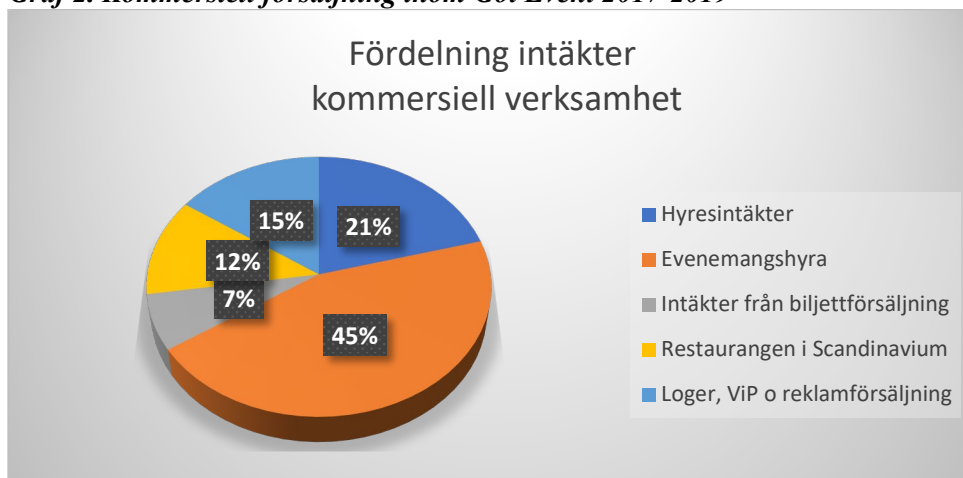
Valhalla Sport hyrdes under åren 2017–2019 ut i totalt 31 000 timmar till olika aktörer inom främst skola och föreningsverksamhet, vilket i genomsnitt ger cirka 10 000 timmar per år. Sporthallarna har en hög utnyttjandegrad och är öppna alla dagar i veckan. När det kommer till genomförandet av större evenemang i Scandinavium är Sporthallarna en förutsättning för att kunna få dessa då de används för exempelvis media, ackreditering och liknande.

Träningshallen hyrdes under åren 2017–2019 ut i cirka 6 300 timmar till i huvudsak hockeyverksamhet, vilket i genomsnitt ger cirka 2 100 timmar per år. Hallen är en förutsättning för att kunna genomföra större evenemang likt NHL-matcher och VM i ishockey då hallen används för uppvärmning i samband med denna typ av evenemang. Hallen är även väsentlig för genomförandet av Gothenburg Horse Show då den används för framridning och daglig träning för tävlingsekipagen.

Sammanfattningsvis har arenorna och verksamheten av icke kommersiell karaktär en roll som möjliggörare för göteborgarnas breddidrott för alla åldrar och för det lokala föreningslivets bredd- och spetsverksamhet. Under

2019 hyrdes arenorna ut i totalt cirka 74 000 timmar (varav cirka 54 000 timmar avser Valhallabadet) till cirka 500 olika aktörer.

Graf 2. Kommersiell försäljning inom Got Event 2017-2019



Genomsnitt för åren 2017-2019 exkl EM i ridsport och dubbla världscupfinaler GHS 2019.

Graf 2 visar att direkt intäkt från evenemangen är evenemangshyran som arrangören betalar grundat på hur många besökare som kommer till evenemanget. Evenemangshyran varierar mellan åren beroende på artisters turnéplaner och sportsliga framgångar. I genomsnitt genomförs 350 - 400 evenemang per år.

Hyresintäkter avser omsättningshyra från partners, exempelvis Parkeringsbolaget och Rasta på Ullevi och Gamla Ullevi samt McDonald's på Scandinavium. Även här grundar sig intäkten till största del på antal besökare samt omsättning.

Intäkterna från biljettförsäljningen går direkt till arrangören och serviceavgiften tillfaller Got Event. I de fall Got Event står som arrangör, det vill säga har ett eget evenemang, tillfaller hela biljettintäkten bolaget. För närvarande är Got Event arrangör av ett eget evenemang, Gothenburg Horse Show (GHS).

Restaurangen i Scandinavium är öppen i samband med evenemang där koncept och utbud varierar beroende på vilken typ av evenemang som genomförs på arenan. Det finns två restauranger samt ett antal barer i arenan. Omsättningen i restaurangen varierar beroende på evenemang samt vilken veckodag evenemanget genomförs på.

Loger, VIP och reklamintäkter ger möjlighet för främst företag att synas i anknytning till arenan. På Scandinavium, Ullevi och Gamla Ullevi finns loger och VIP att tillgå. Till största del hyrs dessa av företag.

Eget evenemang, Gothenburg Horse Show (GHS)

GHS är Got Events egna årligen återkommande evenemang. Sedan över fyrtio år tillbaka arrangeras GHS i Scandinavium. Got Event utvecklar, planerar och genomför tävlingarna på uppdrag av FEI (internationella ridsportförbundet) och det Svenska Ridsportförbundet. Evenemanget har satt standard för den internationella ridsporten under många år. Ett eget evenemang ger möjlighet och förutsättningar till att utveckla nya koncept och samarbeten.

Ett exempel är att evenemanget utvecklats genom att vara ett hybridevenemang som kan följas på plats i arenan samt via digitala kanaler. Den nya digitala plattformen syftar också till att göra evenemanget tillgängligt för fler. Evenemanget har ett stort fokus på hållbarhet och under 2021 startades ett pilotprojekt för att ta fram underlag för klimatberäkningar. Bakom projektet står Göteborg & Co, Business Region Göteborg (BRG) och Got Event

Bilaga 1

under det gemensamma namnet ”utsläppsfritt evenemang”. Ett normalår omsätter evenemanget cirka 20 miljoner kronor. De år då världscupfinaler arrangeras dubblas omsättningen.



Diarienummer: 0011/21

Handläggare: Patrik von Corswant

Redovisning av ägardialog med Göteborg & Co AB

Genomförd den 7 september 2021

Göteborgs Stadshus AB (Stadshus) ska enligt ägardirektivet genomföra ägardialog med de direktunderställda bolagen. Ägardialogerna ska redovisas skriftligt till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige. I detta dokument redovisas de generella frågeställningar som varit föremål för diskussion under årets ägardialoger, väsentliga frågeställningar som lyfts under dialogen och i förekommande fall kompletteras redovisningen med vad som kommer följas upp efter dialogen.

Dialogområden

Inför årets ägardirektiv mellan Stadshus och Göteborg & Co AB (Göteborg & Co) har dialogområden fastställts rörande:

- Framtida utveckling av Turism-, Kultur- och Evenemangsklustrets (TKE-klustrets) verksamhet med beaktande av nuvarande uppdrag, kommunalt ändamål och kommunala befogenheter
- Ägarstyrning inom TKE-klustret
- Diskussion avseende tolkning av de nya ägardirektiven samt på vilket sätt respektive dotterbolags avkastningskrav/nivå på självfinansieringsgrad har fått genomslag i bolagens verksamheter
- Hur TKE-klustrets bolag kan komma att behöva anpassas för att möta identifierade förändrade framtidsförutsättningar
- Korrigeringar av besöksnärlingsprogrammet som styrelsen identifierat
- Återrapportering av genomförda ägardialoger med dotterbolagen
- Styrelsens bedömning av kommande frågeställningar av principiell beskaffenhet eller av större vikt där kommunfullmäktige behöver ta ställning

Ägarstyrning och ägardirektiv

Styrelsen återgav att ägardialogen inom klustret är det främsta instrumentet för ägarstyrning. Dialogen föregås av temamöte med Göteborg & Co:s styrelse rörande respektive dotterbolag. Väsentlig information som framkommit i samband med dotterbolagens ägardialoger redovisas till Stadshus AB i enlighet med Göteborgs Stads riktlinjer för ägarstyrning. Dotterbolagen uppmanas att inkomma med principiella frågeställningar i samband med ägardialog och klustergemensamma möten.

Klustergemensamma presidiermöten genomförs kring aktuella och gemensamma frågor. I den konsoliderade årsrapporten inom ramen för stadens uppföljningsprocess för TKE-klustret redovisas hur bolagens verksamhet bedrivits och utvecklats mot bakgrund av det angivna syftet och bolagens ramar i ägardirektiv och bolagsordning. Frågor av principiell beskaffenhet uppmanas lyftas av respektive bolag vid förekommen anledning.

Dotterbolagens ägardirektiv arbetades fram av Göteborg & Co i samråd med bolagsledning och styrelse i respektive dotterbolag.

Stadsteatern uppger att de är nöjda med sitt nuvarande ägardirektiv och även tilläggen rörande Stora Teatern som är under revidering i samband med övertagandet av huvudmannskapet för Stora Teatern.

Got Event uppger att de är nöjda med ägardirektivet och anser att det speglar uppdraget väl. Bolaget ser möjligheter med att få behålla eventuella ekonomiska överskott mellan åren och bygga på eget kapital. Detta förbättrar bolagets förutsättningar då det skapar en utökad möjlighet att öka underhåll och reparationer på arenorna.

Liseberg uppger att implementering av ägardirektivet i verksamheten har fungerat samtidigt som det är för tidigt att dra slutsatser, då det år under vilket ägardirektivet har varit i bruk har varit präglad av pandemin. Liseberg avser att justera sin styrmodell under hösten, så den i högre grad speglar bolagets tolkning av det nya ägardirektivet vilket får genomslag i bolagets budget för 2022 och framöver. Bolaget avser att göra avkall på kommande investeringar och utbud i parken som inte ger rätt avkastning och att detta kommer att skapa en mer kommersiell produkt över tid.

Stadshuset kan konstatera att Liseberg i sitt ägardirektiv har i uppdrag att fastställa lämpliga finansiella nyckeltal för bolagets olika affärsområden. Bolaget ska också enligt ägardirektivet analysera hur förutsättningarna och förhållandena skiljer sig åt mellan branschnorm och de egna verksamheterna. För att påskynda detta uppdrag så avser Stadshuset därför att i närtid initiera en dialog med Liseberg kring vilka avkastningskrav som bolaget fastslagit och som ligger till grund för bolagets förändrade syn på sitt uppdrag, samt hur avkastningskraven har värderats gentemot övriga delar av bolagets ägardirektiv.

Anpassningsbehov av TKE-klustrets bolag för att möta förändrade framtidsförutsättningar

Omvärldstrender som påverkar besöksnäringen

Miljö & hållbarhet. Ökande förväntningar på att kunna göra hållbara val av transportmedel, boende, mat och upplevelser. Näringskonkurrensutsätts när konsumenter allt oftare delar resurser med varandra (delningsekonomi). Ökat intresse för att upptäcka sitt närområde.

Digitalisering. Ökade förväntningar på digital närvaro & digital integration i upplevelser ställer nya krav på näringsaktörer och destinationer.

Trygghet och säkerhet. Ökade och förändrade krav kommer att påverka näringen.

Pandemins förväntade långsiktiga effekter:

- Digitala och hybrida upplevelser tar marknadsandelar
- Minskat affärsresande
- Sämre flygtillgänglighet
- Minskat långväga resande
- Oro för hälsa, säkerhet och trygghet på resa

Konsekvenser för TKE-klustrets bolag

Göteborg & Co är i konstant förändring och anpassas kontinuerligt efter de förändringar som sker som följd av pandemins påverkan på besöksnäringen. Bolaget har jobbat mycket med omställning; inte att ställa in utan att ställa om.

Bolaget arbetar utifrån olika tidshorisonter:

- Långsiktigt fokus – Revidering av program för besöksnäringens utveckling
- Medellångt fokus – Går ifrån treårig affärsplan till ettårig för ökad flexibilitet
- Kort fokus – Aktivt närvarande genom krisen med stöd till näringen

Liseberg har genomfört en stor omorganisation och framöver ser man konsekvenser för sin affärsmodell. Bl.a. kommer bolaget behöva se över prismodell och logistik framöver. Bolaget kommer att accelerera sin produktutveckling och fokusera på nya digitaliseringslösningar. De nöjesparker i Europa med stor andel lokala och regionala gäster som hållit öppet, är tillbaka på 2019 års nivåer. Parker med många internationella gäster har haft större utmaningar. Då de flesta av Lisebergs besökare är svenskar så kommer detta att underlätta återgång till normalläge. En branschorganisation har gjort en prognos vilken visar på en återställning av marknaden runt år 2023.

Got Event ser en stor omställning mot en mer digitaliserad upplevelse. Bolaget prioriterar publikfrämjande investeringar. När det gäller organisation ställer digitaliseringen andra krav på kompetenser för att exempelvis genomföra hybridevenemang. Bolaget ser ett behov av att kompetens förstärka organisationen framöver.

Stadsteatern står inför två strukturella förändringar, organisationsöversyn och frågan om digitalisering. Internt ser bolaget en snabb utveckling som drivs av digitalisering, däremot är teatern som sådan inte lika berörd. Bedömningen är att behovet av att titta på teater digitalt inte kommer bli så mycket större. Därmed står teatern inte inför lika stora förändringar som många andra.

Revidering av besöksnäringens programmet

Ambitionen av att fördubbla antalet gästnätter till 2030 är inte längre möjligt. Styrelsen vill dock hålla kvar vid fördubblingsmålet utan att det i dagsläget är tidsatt. Det behövs nya reseanledningar vid sidan om de befintliga för att på sikt nå målet. Hållbarhet är i fokus. Digitalisering kommer att bli ett viktigt komplement framöver där hybridmöten blir en del av utbudet vid sidan om traditionella fysiska möten. Kompetensfrågan framöver är en av de mest kritiska frågorna då det råder kompetensbrist i branschen. Många har permanent lämnat branschen för andra yrken.

Viktigt med bred förankring av det nya programmet. Tidsplanen är förlängd för att skicka programmet på remiss till GR-kommunerna.

Väsentliga frågor från ägardialoger med dotterbolagen

I dialogen med Stadsteatern fördes diskussion kring möjligheter att tillgängliggöra uppsättningar digitalt samt bolagets strategier för att locka nya målgrupper och en bredare publik till Stadsteaterns olika scener. I dialogen med Liseberg var årets ekonomiska resultat med hänsyn till pågående pandemi en viktig fråga. Diskussion fördes även kring avvägningar och förtydliganden mellan bolagets vinstdrivande uppdrag kontra dess

samhällsnyttiga uppdrag. I dialogen med Got Event diskuterades återstarten av evenemangen ur ett brett perspektiv och hur bolaget påverkas av nuvarande evenemangsstrategi.

Frågor av principiell beskaffenhet

Bolaget presenterade följande frågeställningar som kan behöva kommunfullmäktiges ställningstagande framöver:

- Revidering av Göteborgs Stads program för besöksnäringens utveckling fram till 2030
- Avyttring av Lisebergs stug- och campingverksamhet
- Finansiering av Stadsteaterns verksamhet mellan staden och regionen

Övriga frågor

Utöver de på förhand utskickade frågeställningarna fördes bl. a. en diskussion avseende:

- Näringens kompetensförsörjningsproblem och på vilket sätt staden kan bidra till att förbättra situationen diskuterades
- Trygghet och säkerhet diskuterades där slutsatsen är att dessa frågor blir allt viktigare framöver

Uppföljning av ägardialog 2021 och ägardirektiv

Uppföljning av kompetensförsörjningsbehov inom besöksnäringen

Med hänsyn till utvecklingen vad gäller kompetensförsörjning inom besöksnäringen så ombedes styrelsen i Göteborg & Co att under kvartal 1 2022 återkomma till Stadshus styrelse med en presentation som ger en aktuell lägesbild i frågan.

Uppföljning av verksamhet och ekonomi

I enlighet med vad som framgår av ägardirektiven för klustrets bolag ska ekonomiska avkastningskrav återkommande värderas och följas. Från och med 2021-års ägardialog ombedes Göteborg & Co likt övriga klustermödrar i Stadshuskoncernen följa den långsiktiga måluppfyllelsen för ekonomi och verksamhet samt redovisa en beskrivning och analys av konkurrerande verksamheters ekonomiska lönsamhet i relation till TKE-klustrets verksamheter. Analysen kommer att värderas i Stadshus bidrag till stadsledningskontorets förutsättningar för budget 2023–2025. Göteborg & Co ombeds att senast februari 2022 återkomma med en rapport.

Göteborg & Co ombedes att i en skriftlig rapport redogöra för följande:

1. Hur ser lönsamheten ut för jämförbara verksamheter för TKE-klustrets branscher? Vilken omvärldsanalys gör Bolaget av konkurrerande alternativs lönsamhet och ekonomisk avkastning? Analysen utgör ett underlag för värdering av om beslutade avkastningskrav står i paritet med jämförbara aktörers.
2. Vilken bedömning gör Bolaget av TKE-klustrets verksamheters förmåga att generera marknadsmässig avkastning utifrån nuvarande ägardirektiv och uppdrag? Hur ser lönsamheten ut idag? Hur ser lönsamheten ut på 5 – 10 års sikt? Vad

förklarar eventuella avvikelser? Avkastningskraven ska sättas i relation till att ökad lönsamhet inte får ske på bekostnad av det samhällsnyttiga uppdrag som respektive bolag har i sitt ägardirektiv.

3. Vilken bedömning gör Bolaget av koncernens/bolagets behov av soliditet? Vilken analys har gjorts för att fastställa behovet av soliditet? Vilka soliditetsnivåer ligger jämförbara verksamheter på? Vad förklarar eventuella avvikelser?
4. En fördjupad analys och bedömning av eventuella långsiktiga effekter av covid-19 pandemi.

Styrelsen i Göteborgs Stadshus AB

Uppföljning verksamhet och ekonomi

1. Omvärldsanalys i makroperspektiv i förhållande till egna verksamheten- baseras på följande:

- Teknisk utveckling
- Förändrade kundkrav
 - Miljöaspekter
 - Säkerhet
 - Digital interaktion
 - Etc
- Strukturella förändringar
 - Horisontell integration
 - Vertikal integration
 - Uppköp
- Konkurrens från närliggande branscher

2. Marknads- och lönsamhetsanalys i mikroperpektiv i förhållande till egna verksamheten – baseras på följande:

- Översiktlig beskrivning av branschaktörer/konkurrenter
- Marknadsmässig lönsamhet/branschmässiga avkastningskrav/risk/kapitalstruktur
- Identifiera relevanta konkurrenter
 - Hur ser deras marknadsförutsättningar, ägarstruktur etc. ut där de verkar
- Konkurrenters beredskap/förmåga att hantera omvärldsförändringar
- Vilka aktörer finns på marknaden om 5-10 år

3. Förutsättningar för den egna verksamheten

Jämför den egna verksamhetens marknadsförutsättningar med konkurrenternas, baserat på följande:

- Skillnader i nationell lagstiftning, lönestruktur etc.
- På vilket sätt offentligt ägande påverkar den egna verksamhetens förutsättningar relativt konkurrenterna
 - Kan både vara positivt och negativt
 - En tolkning av det egna uppdraget
- Skillnader relativt konkurrenter i hur verksamheten drivs med hänsyn till uppdraget
 - Hur detta påverkar verksamhetens förutsättningar för att nå lönsamhet i paritet med marknaden

4. Hantering av omvärldsförändringar

Beredskap och planering för nedanstående:

- Effekter (hot/möjligheter) på bolagen såsom:
 - Organisering
 - Kompetensbehov
 - Investeringsbehov
 - Avveckling/utveckling
 - Marknads-position/kommunikation

- Identifiera frågeställningar/vägval som:
 - Kräver aktiva ägarbeslut
 - Föranleder förändring av ägardirektiv
 - Förändrar bolagens möjlighet att bidra till utvecklingen av Göteborgssamhället

5. Bolagets avkastning/lönsamhet

- Vilka mått/nyckeltal är rimliga att använda för respektive verksamhet
 - Rörelsemarginal, räntabilitetsmått, kassaflödesmått, självfinansieringsgrad
 - Effektivitet och produktivitet

- Avkastningskraven ska sättas i relation till att ökad lönsamhet inte får ske på bekostnad av det samhällsnyttiga uppdrag som respektive bolag har i sitt ägardirektiv

- Bolagens nuvarande lönsamhet jämfört med relevanta konkurrenter

- Bolagens framtida förmåga att generera marknadsmässig avkastning på 5-10 års sikt

- Investeringsplan 5-10 års sikt

- Förklara eventuella avvikelser och koppla dessa till utförda analyser mot ovanstående frågeställningar

6. Bolagets soliditet

- Vilken bedömning gör Bolaget av koncernens/bolagets behov av soliditet?
 - Investeringsbehov
 - Risker
- Vilken analys har gjorts för att fastställa behovet av soliditet?
- Vilka soliditetsnivåer ligger jämförbara verksamheter på?
- Vad förklarar eventuella avvikelser?

7. Uppdrag i bolagets ägardirektiv

- Bolaget ska kontinuerligt använda benchmarking med relevanta aktörer i arbetet med att utveckla verksamhetens effektivitet och produktivitet
- Bryta ner och redovisa verksamhetens olika delar för transparens
 - Särredovisa verksamhet av icke kommersiell karaktär
- Särredovisa hur egna evenemang slår på omsättning och resultat
- Särredovisa kommersiell försäljning och hyresintäkter på evenemang