



Diarienummer: 0080/17

Handläggare: Peter Berggren
Tel: 031-368 54 56
epost: peter.berggren@gshab.goteborg.se

Uppföljning av handlingsplan 2017 ägardialog Göteborg & Co Genomlysning av Longines FEI EM i Ridsport

Förslag till beslut i styrelsen för Göteborgs Stadshus AB

1. Anteckna rapporten från KPMG gällande ”Genomlysning av Longines FEI EM i Ridsport” som information
2. Besluta enligt bilagda handlingsplan, utvecklingsområden baserat på lärdomar från genomlysning
3. Överlämna ärendet till kommunstyrelsen
4. Förklara besluten omedelbart justerade.

Sammanfattning

Styrelserna i Göteborgs Stadshus AB (nedan Stadshus) och Göteborg & Co AB (nedan Göteborg & Co) genomförde i oktober 2017 en ägardialog. Som en del av handlingsplanen från denna ägardialog beslutades kring ett antal uppdrag till både Stadshus och Göteborg & Co. Löpande åiterrapportering av dessa kommer att ske under 2018.

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

Grunden till genomlysningen är den stora ekonomiska förlust evenemanget skapade, samt hur lärdomar kan dras för framtida projekt.

KPMG tilldelades den externa genomlysningen i december 2017.

Syftet med genomlysningen är att kartlägga vad som gått fel och vad som kunde gjorts annorlunda för att lära inför framtida evenemang. KPMG:s genomlysning skiljer sig därmed från den auktoriserade revisorn som gör bedömning utifrån ansvar enligt aktiebolagslagen. En sådan bedömning kommer därmed inte att göras i denna genomlysning.

Utgångspunkten i anbudet från 2014 att arrangera EM i Ridsport var en balanserad budget på 68 mkr. Av de 68 mkr i förväntade intäkter beslutade Göteborgs Stad att investera 13 mkr för att vinna och leverera ett framgångsrikt evenemang.



Bilaga G
Styrelsen 2018-03-19

EM i Ridsport var redan en del av ägardialogen 2016, där den finansiella risken i projektet var identifierad. Göteborg & Co levererade i februari 2017 en första genomlysning av projektet, både för att hantera dåvarande finansiella risk, men även för att sätta principer för framtida evenemang.

Resultatet av den första genomlysningen visade på en potentiell förlust av 17 mkr, men även att Göteborg & Co, tillsammans med Got Event, ansåg att bolagens ansvar var tydliggjorda samt att relevanta åtgärder var tagna för att hantera projektets risker.

Det uppdagades under vår och sommar 2017 att förlusterna kontinuerligt ökade, samt att flera felaktiga upphandlingar genomförts. Slutsummeringen visar en projektförlust på mer än 60 mkr.

I genomlysningen granskas hela projektets livslängd, från beslutsprocess och anbud till projektstyrning och kommunikation.

Granskningen är genomförd av KPMG genom dokumentstudier, intervjuer samt dataanalys av transaktioner.

Några av de primära grundutmaningar som identifierats i genomlysningen är:

- Optimistiskt underlag till anbud
 - Bristande affärsmässig riskbedömning som underlag till originalbudget
- Bristande projektstyrning och -ledning genom hela projektet
 - Oklara ansvarsförhållanden mellan Göteborg Co och Got Event
 - Genomgående bristfälliga riskanalyser och ändringshantering
 - Avsaknad av projektmodell och fastställd beslutsprocess
- Bristande planering och kompetens kring offentlig upphandling hos Got Event
 - Har påtalats av Stadsrevisionen i olika perspektiv sedan granskning 2007

Ett flertal av dessa risker identifierades i den första rapporten från februari 2017, relevanta effekter gällande projektets genomförande har inte kunnat visas.

Baserat på detta ser Stadshuset det som nödvändigt att återigen identifiera ett antal aktiviteter för att säkerställa framtida evenemangsrelaterade projekt.

Dessa är beskrivna i bifogad handlingsplan, och består i huvudsak av följande tre områden:

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

De detaljerade underlag och rekommendationer som belyses i KPMG:s rapport kommer att beaktas och användas som en grund i arbetet kring ovanstående aktiviteter.



Bilaga G
Styrelsen 2018-03-19

Det är väsentligt att påpeka att genomlysningen inte visar några tecken på oegentligheter inom Longines FEI EM i Ridsport.

Med rapporten från KPMG som dukas på styrelsemötet den 19 mars, samt bifogad handlingsplan, ser Stadshus leveransen fullgjord.

Ekonomiska konsekvenser

Ärendet bedöms inte få några ekonomiska konsekvenser utöver det beskrivna underskottet för EM i Ridsport.

Olika perspektiv

Ärendet bedöms inte få några effekter inom barnperspektivet, jämställdhetsperspektivet, mångfaldsperspektivet, miljöperspektivet respektive omvärldsperspektivet.

Bakgrund

Av ”Riktlinjer och direktiv för Göteborgs Stads bolag” framgår att Stadshus ska genomföra ägardialog med moderbolagen och de interna bolagen minst en gång per år. Stadshus ska också genomföra ägardialog med BoPlats Göteborg AB och de regionala bolagen, i nära samverkan med övriga ägare.

Ägardialogen ska ta sin utgångspunkt i möten där styrelse möter styrelse i syfte att stärka och tydliggöra den politiska styrningen av bolagen. I uppdraget att företräda ägaren ligger också att vid behov tydliggöra ägarens mål med verksamheten och att stödja bolagen i genomförandet.

Efter genomförd ägardialog fastställer Stadshus en handlingsplan utifrån vad som framkommit under dialogen. Av handlingsplanen framgår vilka aktiviteter som ägardialogen gett upphov till och vilken återrapportering som förväntas ske.

Både i handlingsplanen från oktober 2016, aktivitet att genomföra av Göteborg & Co, samt i handlingsplanen från oktober 2017, aktivitet att genomföra av Stadshus, har FEI EM i Ridsport varit i fokus.

FEI EM i Ridsport arrangerades i Göteborg 21-27 augusti 2017 som ett gemensamt arrangemang mellan Got Event, Göteborg & Co och Svenska Ridsportförbundet. Göteborgs Stad har agerat finansiell garant för evenemangets genomförande.

Projektet förväntades leverera ett balanserat resultat med en omsättning av 68 mkr.

Den finansiella slutsummeringen av projektet visar en projektförlust på mer än 60 mkr samt ett antal felaktiga upphandlingar.



Bilaga G
Styrelsen 2018-03-19

Ärendet

Som en del av handlingsplanen från ägardialogen, mellan Stadshus och Göteborg & Co under oktober 2017, beslutades kring ett antal uppdrag.

Löpande återrapportering av dessa kommer att ske under 2018.

Fördjupad genomlysning - 2018

Ett av uppdragen som tilldelades Stadshus gäller Genomlysning av Longines FEI EM i Ridsport.

Genomlysning av Longines FEI EM i Ridsport	Styrelsen i Stadshus AB	Beslut
EM i Ridsport genomfördes under augusti 2017. Evenemanget resulterade bland annat i en stor ekonomisk förlust för Göteborgs Stad genom Got Event. Stadshus ska genomföra en genomlysning av evenemanget med följande fokus: <ul style="list-style-type: none">• Förstå grundläggande förutsättningar för uppkommen situation• Dokumentera processer/flöden och ansvarsfördelningar• Säkerställa lärdomar för framtida beslut och projekt		Styrelsen i Stadshus AB December 2017

KPMG tilldelades den externa genomlysningen i december 2017 med leverans av den samlade rapporten planerad till den 28 februari 2018. Baserat på den mängd intervjuer, och det samlade material som genomlysningen inneburit, sker leverans av rapporten på Stadshus styrelsemöte den 19 mars 2018.

Genomlysningen har genomförts genom dokumentstudier, intervjuer samt en dataanalys av transaktioner. Drygt 20 personer har intervjuats, en eller flera gånger, under genomlysningen.

Enligt genomförd upphandling innehåller genomlysningen följande huvudområden:

1. Processen inklusive beslutsprocessen för budgivning, kostnadsberäkning och hemtagning av EM i Ridsport till Göteborgs stad
2. Projektplanering innefattande processer med projektdirektiv och projektplan inklusive beslutsfattande
3. Projektstyrning inkluderande både verksamhetsstyrningen och kostnadsstyrning
4. Upphandlingar
5. Betalningsrutiner inkluderande granskning, attest samt stickprovskontroll av fakturor
6. Kommunikation inom och utom projektet i bemärkelsen styrning och uppföljning



Bilaga G
Styrelsen 2018-03-19

7. Beslutprocessen inom projekt- och linjeorganisation

Rapporten från KPMG belyser ovanstående områden i detalj, detta baserat på en kartläggning, följt av en analys med observationer, inkluderat ett samlat omdöme, samt detaljerade rekommendationer.

På en övergripande nivå identifieras följande primära utmaningar i projektet som helhet:

- Optimistiskt underlag till anbud
 - Bristande affärsmässig riskbedömning som underlag till originalbudget
- Bristande projektstyrning och -ledning genom hela projektet
 - Oklara ansvarsförhållanden mellan Göteborg & Co och Got Event
 - Genomgående bristfälliga riskanalyser och ändringshantering
 - Avsaknad av projektmodell och fastställd beslutsprocess
- Bristande planering och kompetens kring offentlig upphandling hos Got Event
 - Har påtalats av Stadsrevisionen i olika perspektiv sedan granskning 2007

Första finansiell genomlysning – 2016

Redan under sommar och höst 2016 utkristalliserades en mindre risk i projektet, detta genom de finansiella rapporteringar som sker inom Stadshus. Detta ledde till att Stadshus lyfte frågan till diskussion under ägardialogen med Göteborg & Co i oktober 2016. En möjlig verksamhetsrisk, i storleksordningen 10 mkr, identifierades.

I det läget, 24 oktober 2016, beslutas att Göteborg & Co skulle leverera enligt dåvarande handlingsplan:

<p>Genomlysning av EM i Ridsport, utarbета framtida principer</p> <p>EM i Ridsport är ett viktigt evenemang för Göteborg 2017, med stor finansiell investering från Göteborgs Stad och där både Göteborg Co och Got Event har väsentliga roller.</p> <p>Göteborg Co ska göra en finansiell genomlysning av evenemanget och belysa eventuella risker</p> <p>Man ska även utarbета principer för hur liknande komplexa och stora evenemang ska hanteras inom klustret framöver.</p>	<p>Styrelsen i Göteborg Co</p>	<p>Information</p> <p>Styrelsen i Stadshus AB</p> <p>Nov/Dec 2016</p> <p>Februari 2017</p>
--	--------------------------------	---

I den återrapportering som genomfördes 2016 av Deloitte, identifierades en möjlig förlust på 17 mkr samt ett antal riskområden att beakta under kvarvarande del av projektet.



Bilaga G
Styrelsen 2018-03-19

Trots de rapporter som utarbetats har inte relevanta effekter gällande projektets genomförande kunnat visas.

Lärdomar och vägen framåt

Baserat på den negativa utvecklingen av resultat från 2016 och fram till slutligt utfall, ser Stadshuset det som nödvändigt att genomföra ett antal aktiviteter för att säkerställa framtida evenemangsrelaterade projekt.

Dessa är beskrivna i bifogad handlingsplan, och består i huvudsak av följande tre områden:

- Genomlysning av destinationens evenemangsstrategi
 - Genomförs av Stadshuset i samverkan med Göteborg & Co och Got Event
- Utvärdera och uppdatera befintliga projektmodeller för evenemang
 - Genomförs av Stadshuset AB i samverkan med Göteborg & Co och Got Event m fl.
- Utarbeta arbetssätt och kompetenshöjning kring offentlig upphandling
 - Genomförs av Got Event i samverkan med Göteborg & Co

De detaljerade underlag och rekommendationer som belyses i KPMG:s rapport kommer att beaktas och användas som en grund i arbetet kring ovanstående aktiviteter.

Det är väsentligt att påpeka att genomlysningen inte visar några tecken på oegentligheter inom Longines FEI EM i Ridsport.

Stadshus synpunkter

KPMG:s genomlysning beskriver på ett genomarbetat och tydligt sätt de utmaningar Göteborg & Co samt Got Event har haft under projektperioden, från anbud till genomförande och slututvärdering.

Varnings signaler kring riskerna i evenemanget har kommunicerats i olika sammanhang, och till olika grad, under hela projektets livslängd, men i ringa grad omhändertagits.

Genomlysningen visar även på avsaknaden av tydlig, dokumenterad, metodik - från riskanalyser, projektledning/styrning till beslutsfattande och offentlig upphandling – när större evenemang som berör flera verksamheter i Staden ska genomföras.

Med de lärdomar och rekommendationer som rapporten identifierar, tillsammans med de aktiviteter som handlingsplanen föreslår, är beaktade och genomförda, kommer Göteborgs Stad vara väl rustad för att kunna fortsätta att säkerställa tilldelning och genomförande av framtida storevenemang.



Bilaga G
Styrelsen 2018-03-19

Expedieras

1. Kommunstyrelsen
2. Göteborgs & Co AB
3. Got Event AB

Bilagor

1. Handlingsplan, effekter av FEI EM i Ridsport
2. Sammanfattning från KPMG, Genomlysning av FEI EM i Ridsport (läggs på bordet under styrelsemötet 19 mars 2018)
3. Rapport från KPMG, Genomlysning av FEI EM i Ridsport (läggs på bordet under styrelsemötet 19 mars 2018)



Handlingsplan, effekter av genomlysning FEI EM i Ridsport 19 mars 2018

Aktivitet	Ansvar	Tidplan
<p>Genomlysning av destinationens evenemangsstrategi</p> <p>EM i Ridsport genomfördes under augusti 2017 med känt finansiellt resultat enligt bilagd genomlysning.</p> <p>I analysen belyses att en förändrad omvärld gällande världsevenemang kan vara en bidragande orsak till projektets slutresultat.</p> <p>Stadshus ska genomföra en genomlysning av destinationens evenemangsstrategi, i samverkan med Göteborg & Co, samt Got Event, med följande fokus:</p> <ul style="list-style-type: none">• Utgångspunkt i Besöksnäringens långsiktiga målbild• Benchmark/jämförelse med andra städer och aktörer• Konsekvensanalyser, belysa framtida valmöjligheter• Rekommendationer till möjliga uppdateringar av evenemangsstrategi, inklusive konsekvenser	Styrelsen i Stadshus AB	Beslut Styrelsen i Stadshus AB Oktober 2018
<p>Utvärdera befintlig projektmodell</p> <p>Den externa genomlysningen visar brister i projektstyrning och -ledning. Det finns ett behov av att arbeta igenom befintliga processer och metoder för leverans av komplexa evenemang.</p> <p>Fokus i detta ska ligga på följande faser:</p> <ul style="list-style-type: none">- Styrgruppens roll och ansvar- Juridiska bedömningar genom hela flödet- Anbudsprocess- Riskhantering- Ändringshantering- Kommunikation <p>Arbetet ska landa i förslag på uppdaterad/ny projektmodell och genomföras av Stadshus i samverkan med Göteborg & Co, Got Event, Intraservice samt stadsledningskontorets arbete med Innovationsprogrammets genomförande.</p>	Styrelsen i Göteborg Co	Beslut Styrelsen i Stadshus AB Oktober 2018



Bilaga G
Styrelsen 2018-03-19

<p>Utarbeta förmåga och modell för upphandling</p> <p>Under evenemangets genomförande har ett antal brister inom upphandling uppdragats. Got Events förmåga till offentlig upphandling har även varit del av Stadsrevisionens återrapportering, i olika sammanhang, sedan 2007.</p> <p>Got Event ska genomlysna befintliga processer och strukturer för offentlig upphandling inom egen verksamhet, med speciellt fokus på evenemang, i samverkan med Göteborg & Co.</p> <p>Man ska även utarbeta förslag kring framtida struktur, resurser och process gällande upphandling.</p> <p>Genomlysning och förslag ska återrapporteras till Göteborg & Co samt Stadshus.</p>	<p>Styrelserna i Got Event och Göteborg Co</p>	<p>Beslut</p> <p>Styrelsen i Stadshus AB</p> <p>Oktober 2018</p>
--	--	---

Dag som ovan

Peter Berggren

Göteborgs Stadshus AB

Bolagsansvarig