



**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

### **Sammanfattning**

Styrelserna i Göteborgs Stadshus AB (nedan Stadshus AB) 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 AB och Göteborg Co. Löpande återrapportering av dessa kommer att ske under 2018.

Ett av uppdragen, som tilldelades Stadshus AB, 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.

KPMGs genomlysning skiljer sig från den auktoriserade revisorn, som gör bedömning utifrån ansvar enligt aktiebolagslagen. Där den auktoriserade revisorn inför årsstämman ger ägaren rekommendation kring ansvar avseende förvaltningen under senaste verksamhetsåret.

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.

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
  - o Bristande affärsmässig riskbedömning som underlag till originalbudget
- Bristande projektstyrning och -ledning genom hela projektet
  - o Oklara ansvarsförhållanden mellan Göteborg Co och Got Event
  - o Genomgående bristfälliga riskanalyser och ändringshantering
  - o Avsaknad av projektmodell och fastställd beslutsprocess
- Bristande planering och kompetens kring offentlig upphandling hos Got Event
  - o 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 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
  - o Genomförs av Stadshuset AB i samverkan med Göteborg Co och Got Event
- Utvärdera och uppdatera befintliga projektmodeller för evenemang
  - o Genomförs av Stadshuset AB i samverkan med Göteborg Co och Got Event m fl.
- Utarbeta arbetssätt och kompetenshöjning kring offentlig upphandling
  - o Genomförs av Got Event i samverkan med Göteborg Co

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

Genomlysningen visar inga tecken på oegentligheter inom Longines FEI EM i Ridsport.

Med bilagd rapport från KPMG, samt förslag i enlighet med handlingsplan, ser Stadshuset AB 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 AB, 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.



## Ärendet

Som en del av handlingsplanen från ägardialogen, mellan Stadshus AB 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 AB, gäller Genomlysning av Longines FEI EM i Ridsport.

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

KPMG tilldelades den externa genomlysningen i december 2017, med leverans av den samlade rapporten planerad till 28 februari 2018. Baserat på den mängd intervjuer, och det samlade material som genomlysningen inneburit, sker leverans av rapporten på Stadshus ABs styrelsemöte 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
7. Beslutsprocessen 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
  - o Bristande affärsmässig riskbedömning som underlag till originalbudget
- Bristande projektstyrning och -ledning genom hela projektet
  - o Oklara ansvarsförhållanden mellan Göteborg Co och Got Event
  - o Genomgående bristfälliga riskanalyser och ändringshantering
  - o Avsaknad av projektmodell och fastställd beslutsprocess
- Bristande planering och kompetens kring offentlig upphandling hos Got Event
  - o 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 AB. Detta ledde till att Stadshus AB 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><b>Genomlysning av EM i Ridsport, utarbета framtida principer</b></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><b>Information</b></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.

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 till slutligt utfall, ser Stadshus det 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
  - o Genomförs av Stadshus AB i samverkan med Göteborg Co och Got Event
- Utvärdera och uppdatera befintliga projektmodeller för evenemang
  - o Genomförs av Stadshus AB i samverkan med Göteborg Co och Got Event m fl.
- Utarbeta arbetssätt och kompetenshöjning kring offentlig upphandling
  - o Genomförs av Got Event i samverkan med Göteborg Co

De detaljerade underlag och rekommendationer som belyses i KPMGs 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 ABs synpunkter**

KPMGs 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.

Varningssignaler 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 skall 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.

### **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><b>Genomlysning av destinationens evenemangsstrategi</b></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 &amp; Co, samt Got Event, med följande fokus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utgångspunkt i Besöksnäringens långsiktiga målbild</li> <li>• Benchmark/jämförelse med andra städer och aktörer</li> <li>• Konsekvensanalyser, belysa framtida valmöjligheter</li> <li>• Rekommendationer till möjliga uppdateringar av evenemangsstrategi, inklusive konsekvenser</li> </ul> | Styrelsen i Stadshus AB | <p><b>Beslut</b></p> <p>Styrelsen i Stadshus AB</p> <p>Oktober 2018</p> |
| <p><b>Utvärdera befintlig projektmodell</b></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 skall ligga på följande faser:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Styrgruppens roll och ansvar</li> <li>- Juridiska bedömningar genom hela flödet</li> <li>- Anbudsprocess</li> <li>- Riskhantering</li> <li>- Ändringshantering</li> <li>- Kommunikation</li> </ul> <p>Arbetet skall landa i förslag på uppdaterad/ny projektmodell och genomföras av Stadshus i samverkan med Co, Got Event, Intraservice samt stadsledningskontorets arbete med Innovationsprogrammets genomförande.</p>   | Styrelsen i Göteborg Co | <p><b>Beslut</b></p> <p>Styrelsen i Stadshus AB</p> <p>Oktober 2018</p> |



|  |  |   |
|--|--|---|
| <p><b>Utarbeta förmåga och modell för upphandling</b></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 skall genomlysna befintliga processer och strukturer för offentlig upphandling inom egen verksamhet, med speciellt fokus på evenemang, i samverkan med Göteborg Co.</p> <p>Man skall även utarbeta förslag kring framtida struktur, resurser och process gällande upphandling.</p> <p>Genomlysning och förslag skall återrapporteras till Göteborg Co samt Stadshus.</p> | <p>Styrelserna i<br/>Got Event och<br/>Göteborg Co</p> | <p><b>Beslut</b></p> <p>Styrelsen i<br/>Stadshus AB</p> <p>Oktober 2018</p> |
|--|--|---|

Dag som ovan

Peter Berggren  
Göteborgs Stadshus AB  
Bolagsansvarig





# Genomlysning av EM i ridsport 2017

Göteborgs Stadshus AB

2018-03-19



# Innehåll

|  | <b>Sida</b> |
|--|-------------|
| <b>Sammanfattning</b>                                  | 3           |
| <b>Inledning</b>                                       | 10          |
| <b>Utvärdering och analys av projektet</b>             | 23          |
| — Processen för hemtagning av evenemanget              | 24          |
| — Projektplaneringen                                   | 51          |
| — Projektstyrning                                      | 71          |
| — Upphandlingar  | 103         |
| — Betalningsrutiner                                    | 119         |
| — Kommunikation inom och utom projektet                | 128         |
| — Beslutsprocessen inom projekt- och linjeorganisation | 140         |
| <b>Utvärdering enligt GETT</b>                         | 150         |
| <b>Bilagor</b>   | 152         |

# Inledande kommentarer

### Generell utmaning

- I projekt brukar man generellt tala om tre dimensioner: kostnad, tid och kvalitet. Dessa tre dimensioner anses vara beroende av varandra. Exempelvis kan kostnad och/eller tid till leverans minskas genom att besluta om en lägre kvalitet i leveransen.
- I det aktuella projektet är tiden satt. Genom det detaljerade avtalet med FEI så har dessutom frågan om kvalitet till stor del låsts. Spelutrymmet i kostnadsdimensionen är därmed begränsat. Det går givetvis att påverka kostnader genom förhandlingar, smarta lösningar, kostnadskontroll och bra upphandlingar men de huvudsakliga ramarna är relativt fasta.
- Internationella tävlingsorganisationer ställer ofta stora krav. Som arrangör måste man vara medveten om det. Vår erfarenhet från andra internationella sportevenemang är att det lätt kan bli komplicerat i relation till bland annat upphandlingslagstiftningen och budgetramar. Så även i detta projekt.

### Bedömning av brister

- Vi har i denna genomlysning identifierat brister inom samtliga granskningsområden. Vi vill dock betona att vi under granskningens gång inte har identifierat något som tyder på att oegentligheter har förekommit i projektet.

### Om projektet

- Det granskade projektet, inklusive förarbeten, har pågått under perioden 2013-2017. Det material vi har fått tillgång till är omfattande. Totalt handlar det om närmare 13 000 filer. Det innebär att det trots denna genomlysning finns områden som det är möjligt att dyka ännu djupare i. Exempel på detta är upphandlingar samt det operativa projektarbetet. Båda är områden som endast berörs på en övergripande nivå i den här rapporten.
- Det är tydligt att projektet rör upp många känslor, vilket inte minst har märkts i intervjuerna. Det är också uppenbart att det är svårt för många personer i projektet att förhålla sig till den kritik som nu framförs i förhållande till hur lyckat det rent sportsliga arrangemanget var. Vi vill därför passa på att notera att projektet, enligt vad vi erfar, var väldigt lyckat ur ett sportsligt perspektiv. Det är dock inte det sportsliga perspektivet som är föremål för vår granskning.

### Kvalitet på information

- Trots ett omfattande underlag så finns långt ifrån allt dokumenterat. Det innebär att vi i till del har fått förlita oss på muntlig information. I många av dessa fall har det dock förekommit olika uppfattning i frågorna. Personer har i vissa fall haft diametralt annorlunda minnesbild av olika skeende. I dessa fall har vi fått konstatera att det råder delade meningar i frågan.
- Vi har även stött på svårigheter i att följa den finansiella utvecklingen. Ett problem har varit bristen på detaljeringsgrad för de olika varianter av budget som visats i hemtagningsprocessen. Vidare har kostnadsposter flyttats mellan olika områden under projektets gång. Områden som heter samma sak har därför inte varit jämförbara i grunden. Vi har lagt ner omfattande tid på att, via sammanställningar av olika budgetunderlag, säkerställa jämförbarhet i underlagen och har utifrån detta fått fram troliga uppdelningar. Vi kan dock, utifrån bristen på underlag, inte garantera att alla jämförelser är fullt ut korrekta.

### Slutrapportering

- Projektets styrgrupp har inte tagit fram någon slutrapport för evenemanget. Enligt uppgift inväntar styrgruppen resultatet av denna genomlysning. Utöver rekommendationerna på kommande sidor så rekommenderar vi att styrgruppen, vid författande av slutrapport, inkluderar samtliga personalkostnader för personer som har lagt väsentlig tid i projektet. Detta för att kunna dra korrekta lärdomar inför framtiden.

# Sammanfattande iakttagelser (1/2)

### Processen för hemtagning av evenemanget

- En lyckad budprocessen där ansvar och roller inom budgruppen generellt har varit tydliga.
- Viss kvalitetssäkring av kostnader görs genom jämförelse med andra evenemang samt avstämningar kring kostnadsestimat. Inga kostnader har dock säkrats och ingen oberoende granskning genomförs på framtagna kostnadsestimat.
- Tidsbrist i slutet av processen gör att det blir en otydlighet i vilka budgetsiffror som gäller. Tidsbristen leder också till att SLK involveras sent i processen och att ansökan och avtal skrivs under innan beslut är taget i KS.
- Bristfällig riskanalys i kombination med att evenemanget beskrivs som i det närmaste som riskfritt skapar en felaktig bild av förutsättningarna och gör att involverade intressenter sätter hög trovärdighet till budgeten och förväntar sig att de ansvariga kan hålla den.
- Jämfört med den budget som presenteras för KS så tillkommer kostnader med ca 7,2 mkr och intäkter med ca 5,2 mkr under hemtagningsprocessen.

### Projektplanering

- Ingen uttalad projektstyrningsmodell har använts och inte heller de komponenter som normalt utarbetas finns på plats. Vi anser att det för den här typen av stora evenemang är ett hygienkrav att utgå från en tydlig projektmetodik.
- Lång projektplaneringsfas utan formellt avslut. Avsaknad av projektdirektiv i kombination med bristfällig projektplan.
- Vår analys är att projektet allt eftersom genomförandet fortskridit har lidit av att det i projektplaneringsfasen inte togs fram en grund för projektets omfattning, resursbehov, milstolpar och beslutspunkter och en ytterligare detaljering av budbudgeten att utgå ifrån i det fortsatta arbetet. Att inte heller en rutin för ändringshantering fastställts i början gör att förändringar kunnat ske i projektet utan att budget eller andra planer justerats och uppdaterats.

### Projektstyrning

- Risker avseende främst upphandling, biljettintäkter och personal/kompetens har lyfts löpande under projektets gång. Budget och prognoser har dock inte reflekterat riskbilden enligt vår uppfattning.
- I vad som kallas för Prognos 0 görs en ny bedömning av samtliga poster i budget. Resultatet är en underskott på -72 mkr. Den justering som sedan görs från -72 mkr till -17 mkr i Prognos 1 bygger på en kombination av "best case" och förhoppningar. Utöver detta så får projektet som mål att från denna budget ytterligare kapa 15 % av kostnaderna och att öka intäkterna med 15 %. Vår bedömning är att man från denna punkt i projektet jobbar med en viljeriktning snarare än mot en realistisk budget.
- Vi upplever inte att ändringshanteringen har fungerat. Förändringar i omfattning har inte påverkar budget eller prognos. Det projekt som analyseras nu är inte det som beställdes av Got Event 2014. Det har skett omfattande förändringar. Exempel på detta är att evenemang som skulle generera intäkter har gjorts om till evenemang med fri entré. Det konstateras också att Heden inte från början var tänkt att användas för tävlingar. Detta har givetvis påverkat både intäkts- och kostnadsbilden.

## Sammanfattning

# Sammanfattande iakttagelser (2/2)

### Upphandlingar

- Vi kan konstatera att upphandlingarna startar sent. Mycket på grund av att budget inte räcker för de upphandlingar som måste göras. Projektet letar därför innovativa lösningar som sänker kostnaderna, vilket i vissa fall har fungerat. Nackdelen är att upphandlingarna till stor del initieras för sent med små marginaler tidsmässigt.
- Det har under projektet tidvis funnits resurser med upphandlingskompetens knutna till projektet, dock i begränsad omfattning. I samband med att den upphandlare inom Got Event som är knuten till projektet lämnar bolaget under hösten 2016 så tar styrgruppen beslutet att externa jurister ska användas. Detta innebär dock att internt stöd har saknats.

### Attest och intern kontroll

- Merparten av attesterna har hanterats digitalt. I dessa fall har attest följt de regler som är inlagda i systemet. En liten del har hanterats manuellt, primärt utlandsbetalningar. Stickprovet visar att attest av dessa i vissa fall har gjorts av fel person.

### Kommunikation

- Det har under projektet funnits en bristfällig förståelse för varandra på lednings- och styrelsenivå:
  - Göteborg & Co anser att man under hela projektets gång har velat stödja projektet i så stor utsträckning som möjligt men att man inte har fått möjlighet att göra så.
  - Got Event å sin sida menar att man har sökt stöd hos moderbolaget under projekts gång men inte fått något. Man upplever att man har fått kritik snarare än stöd.
- I projektorganisationen försvåras kommunikationen av att det till viss del är stuprör i organisationen. Tävling, evenemang, marknad har separata möten. Kommunikationen försvåras även av att marknadsdelen är fysiskt placerad på Göteborg & Co.
- Vi anser också att bolagen under projektets gång måste blivit införstådda med osäkerheten i projektet samt de ökande riskerna kopplade till både intäkter och kostnader. Detta framgår i styrgrupps- såväl som styrelseprotokoll. Hantering av intressenter utifrån detta borde ha skett.

### Beslutsprocess

- Granskningen har ej kunnat identifiera någon fastställd beslutsprocess. Styrgruppen har inte på förhand planerat några beslutspunkter under projektets gång. Bilden från anteckningar och intervjuer är att beslut har tagits av styrgruppen när behov förelegat. Detta har bland annat resulterat i en otydlighet avseende:
  - Vilka beslutspunkter som finns i projektet och när dessa infaller.
  - Vad dessa beslutspunkter innehåller och vad som krävs för att gå vidare i projektet.
  - Vem som fattar besluten.
- Avsaknaden av en beslutsprocess kan ses som essensen av problemen i styrningen.

# Sammanställning av utveckling - ursprunglig budget och utfall

| KOSTNADER                 | Budget KS*  | Utfall 2017-12-31 | Diff.        | Väsentliga poster  |
|---------------------------|-------------|-------------------|--------------|--|
| FEI-avgifter              | 2,9         | 3,5               | 0,6          |  |
| Admin/personal            | 6,0         | 11,3              | 5,3          | Tillkommande kostnader för intern personal Got Event -2,4 mkr<br>Juridik -1,8 mkr<br>Övriga köpta tjänster -0,9 mkr                                    |
| Tävling inkl.. underlag   | 25,7        | 46,8              | 21,1         | Prispengar -6,2 mkr<br>Underlag, sand, mm -5,6 mkr<br>Stadsinterna kostnader -3,8 mkr<br>Inhyrd spetskompetens -3,5 mkr                                |
| Marknadsföring            | 8,6         | 9,7               | 1,1          |  |
| Sponsring                 | 4,5         | 4,7               | 0,2          |  |
| Säkerhet                  | 2,3         | 6,1               | 3,8          | Ökat behov av säkerhet, brist på volontärer, högre pris per timme.   |
| Logistik                  | 12,7        | 13,5              | 0,8          | TV inkl.. teknik -5,9 mkr<br>Tillfälliga enheter (tält, bodar, möblering, toaletter) -5,9 mkr<br>IT -1,6 mkr   |
| Infrastruktur (inkl.. TV) | 7,0         | 24,7              | 17,7         | El och vatten -1,0 mkr<br>Renhållning -1,0 mkr<br>Lokalkostnader -1,0 mkr  |
| Övriga kostnader          | 0,3         | 10,6              | 10,3         | Återställande av Heden -6,2** mkr<br>Resekostnader, kontorsmaskiner, administration, organisationsavgifter -2,3 mkr<br>Skadestånd -0,5 mkr             |
| Oförutsedda kostnader     | 1,0         | 0,0               | -1,0         |  |
| <b>SUMMA KOSTNADER</b>    | <b>71,0</b> | <b>130,9</b>      | <b>59,9</b>  |  |
| Intäkter                  | 71,0        | 70,1              | -0,9         | Biljettintäkter -12,6 mkr<br>Sponsorintäkter +11,1 mkr<br>Trade Fair Heden (mässområde) -3,3 mkr<br>Övriga intäkter +3,0 mkr<br>Startavgifter +0,9 mkr |
| <b>RESULTAT</b>           | <b>0,0</b>  | <b>-60,8</b>      | <b>-60,8</b> |  |

\*) Avser den budget som låg till grund för tjänsteutlåtandet i KS. Uppdelningen av kostnadsposterna har anpassats för att möjliggöra en jämförelse mot utfall. Posten sponsring har bruttoredovisats.

\*\*) Preliminär siffra, det ekonomiska utfallet i projektet är inte slutligt sammanställt.



# Rekommendationer (1/3)

## 1

### PROCESSEN FÖR HEMTAGNING AV EVENEMANGET

#### Riskhantering

- Ta fram regler för hur riskanalyser ska genomföras och vilka krav som ställs inför större beslut, inklusive hur risker i estimat ska kommuniceras.
- Säkerställ att risker i avtal kommuniceras tydligt och kvantifieras i den utsträckning som är möjligt.
- Överväg att upphandla större poster med hög osäkerhet innan beslut om genomförande i syfte att säkra kostnader och minska risken.

#### Förankring

- Säkerställ en process där Stadshus AB och SLK involveras i ett tidigt skede och där beslut finns på plats innan avtal undertecknas.
- Säkerställ korrekt hantering och dokumentation av eventuella förändringar jämfört med beslutad budget.

#### Förutsättningar

- Tydliggör vad som ska gälla avseende budgetering av interna resurser i projekt.
- Säkerställ att det tydligt framgår att det inte går att förvänta sig att stadens övriga bolag och förvaltningar ska ta kostnader för evenemang.

## 2

### PROJEKTPLANERING

#### Struktur

- Besluta om en projektstyrningsmodell som ska användas.
- Tillse att projektdirektiv alltid tas fram i starten av ett projekt.
- Ställ krav på hur en projektplan ska utformas och hur den ska beslutas.

#### Arbetsätt och kommunikation

- Säkerställ att större projekt initieras så snart som möjligt efter godkännande.
- Informera styrelsen avseende förändringar som identifieras redan i planeringsstadiet.
- Kommunicera större förändringar i kostnader och intäkter även om resultatet bedöms vara oförändrat.

# Rekommendationer (2/3)

## 3

### PROJEKTSTYRNING

|                          |   |
|--------------------------|---|
| <b>Styrgruppen</b>       | <ul style="list-style-type: none"><li>— Säkerställ tydlighet avseende styrgrupper i projekt.</li><li>— Tydliggör styrgruppens ansvar i uppstarten av projektet, inklusive att säkra projektresurser och att starta projektkontrollprocesser för styrning av projektet, inklusive ändringshantering.</li></ul> |
| <b>Ändringshantering</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>— Ändringshantering är en grundpelare i projektstyrning som måste fungera – tydliggör att föreslagna förändringar alltid måste åtföljas av en diskussion avseende budget, kvalitet och leveranstid</li></ul>  |
| <b>Monitorering</b>      | <ul style="list-style-type: none"><li>— Ställ krav på en tydlig och användbar rapportering av hur projektet går.</li></ul>  |

## 4

### UPPHANDLINGAR

|                     |  |
|---------------------|--|
| <b>Planering</b>    | <ul style="list-style-type: none"><li>— Säkerställ att det redan i samband med initiala projektplaneringen ställs krav på att en plan för upphandlingar ska tas fram i större projekt.</li><li>— Använd specialister med upphandlingskompetens - i ett projekt med omfattande inköp krävs löpande stöd från någon med erfarenhet av upphandling och med kunskap om lagstiftningen.</li></ul> |
| <b>Genomförande</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>— Planera för överprövningar – en buffert på minst 5-7 månader måste läggas till tidplanen.</li><li>— Säkerställ att upphandlingslagstiftningen följs och använd den flexibilitet som finns i lagstiftningen.</li></ul>  |



# Rekommendationer (3/3)

## 5

### BETALNINGSRUTINER

**Utlandsbetalningar** — Stärk de interna rutinerna avseende utlandsbetalningar och se över möjligheterna att digitalisera även denna attest.

## 6

### KOMMUNIKATION

- Samverkan** — Skapa en modell för hur Göteborg & Co och Got Event ska samverka framgent.  
— Säkerställ en tydlighet i ansvar mellan koncernmoder och dotterbolag – strategisk styrning och samordning krävs ur ett hela staden perspektiv.
- Transparens** — Tydliggör att kommunikation alltid ska ske öppet kring risker och prognoser – tidiga indikationer på problem kan ofta hanteras genom välgrundade diskussioner och formella beslut.

## 7

### BESLUTSPROCESS

**Tydlighet och dokumentation** — Säkerställ att den framtida projektstyrningsmodellen inkluderar en tydlig beslutsprocess, samt att alla beslut dokumenteras.



# Inledning

# Uppdrag, avgränsningar, metod och omfattning

### Uppdragsbeskrivning

Uppdraget har bestått i att genomföra en utvärdering av projektet EM i Ridsport 2017 utifrån ett flertal perspektiv genom hela processen från bud, planering till genomförande och projektavslut. Uppdraget inkluderar även projektets relation till ordinarie linjeorganisation inom bolaget, koncernen och Göteborgs Stad.

### Avgränsningar

Granskningen omfattar den dokumentation, kommunikation och de beslut rörande EM i Ridsport 2017 som återfinns inom Kommunstyrelsen och dess utskott samt hos Göteborgs Stadshus och dess dotterbolag Got Event AB och Göteborg & Co AB.

Granskningen omfattar de nedan definierade granskningsområdena avseende projektet EM i Ridsport 2017. Granskningen inkluderar därför vare sig det rent sportsliga resultatet av projektet eller de eventuella turistekonomiska effekter, marknadsföring av Göteborg stad och regionen eller eventuella ekonomiska effekter för hästnäringen.

Granskningen omfattar perioden från att förstudien beställdes 2013 till dess att projektet avslutades 2017. Vi har i underlaget tagit hänsyn fakta som har framkommit fram och med 2017-12-31.

### Förtydliganden

- Det finns ett visst överlapp i granskade områden. Det innebär att det i vissa fall kan förekomma samma information på två ställen.
- Två av våra kapitel berör kommunikation respektive den totala beslutsprocessen. Både kommunikation och beslutsprocess är dock frågor som berörs i de flesta av kapitlen. Till följd av detta har vi i de kapitel som enbart berör kommunikation respektive beslutsprocess valt att lägga analysen på en hög nivå och med ett projektövergripande perspektiv.
- I hemtagningsfasen figurerar ett antal budgetvarianter. Som grund för jämförelser i denna rapport använder vi en budget på 68 mkr\*. Detta är den budget som låg till grund för de 68 mkr som finns med i tjänsteutlåtandet inför KS beslut. Detta då KS med denna siffra som grund beslutar att garantera evenemangets genomförande.
- Rekommendationerna i rapporten baseras på projektet Vi därför har inte tagit hänsyn till det arbete som bolagen redan har initierat runt vissa av frågorna.

### Parter

Granskade parter är:

- Got Event
- Göteborg & Co

Övriga intressenter som har påverkat projektet inkluderar:

- Kommunstyrelsen i Göteborgs Stad
- Stadsledningskontoret i Göteborg
- Göteborgs Stadshus AB
- Svenska Ridsportförbundet

### Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier, intervjuer samt en dataanalys av transaktioner i Got Events ekonomisystem. För att säkerställa korrekta attester genom projektet så har även en stickprovskontroll av fakturor genomförts.

Samtliga intervjuade har beretts möjlighet att faktagranska kartläggningsdelarna i rapporten.

### Granskningsområden

Granskningen innefattar följande områden:

- Processen inklusive beslutsprocessen för budgivning, kostnadsberäkning och hemtagning av EM i Ridsport till Göteborgs Stad.
- Projektplanering innefattande processer med projektdirektiv och projektplan inklusive beslutsfattande.
- Projektstyrning inkluderande både verksamhetsstyrningen och kostnadsstyrning.
- Upphandlingar
- Betalningsrutiner inkluderande granskning, attest samt stickprovskontroll av fakturor.
- Kommunikation inom och utom projektet i bemärkelsen styrning och uppföljning.
- Beslutsprocessen inom projekt- och linjeorganisation.

\* ) Siffran 68 mkr innehåller dock även kostnader på intäktssidan. Vi har därför i vissa delar använt siffran 71 mkr vilket avser en beräknad bruttoredovisning av kostnaderna.

# Frågeställningar som grund för kartläggningen

Utifrån definierade granskningsområden så har följande frågeställningar ställts upp som grund för kartläggningen:

- Hur väl uppfyller det aktuella evenemanget Stadens mål och Got Events uppdrag?
- Vilka parter har varit involverade i den totala beslutsprocessen och vilka roller har respektive part haft? Har roller och ansvar varit tydliga?
- Hur ser Got Events projektprocess ut och i vilken utsträckning har den följts? Vilka eventuella avsteg har gjorts och varför?
- Hur har kostnadsberäkningarna gjorts och hur/i vilken utsträckning har de kvalitetssäkrats? Har de uppdaterats i takt med att nya uppgifter uppkommit och hur har detta kommunicerats?
- Hur gjordes intäktsanalysen och hur kvalitetssäkrades den? Vilka jämförelser gjordes med liknande nationella och internationella evenemang? Har intäktsbedömningarna uppdaterats i takt med att nya uppgifter uppkommit och hur har detta kommunicerats?
- Hur genomfördes riskanalysen och hur kvalitetssäkrades den? Vilka risker (legala, operativa, finansiella, etc.) har identifierats och hur har dessa hanterats? I vilken utsträckning var riskanalysen färdigställd innan budgivning? Hur redovisades riskerna och vilka beslut togs kopplat till riskbilden?
- Vilken annan typ av planering och förankring genomfördes innan beslut om att lämna bud?
- Hur, och varför, har projektet förändrats över tid (primärt med avseende på ekonomisk planering, beslut och uppföljning)?
- Hur har projektstyrningen hanterats över projektets faser (inklusive verksamhetsstyrningen, kostnadsstyrning och resurshantering)? Vad inom dimensionerna ledning/styrning/ekonomi har fungerat mer eller mindre bra?
- Hur har olika delar i projektet upphandlats?
- Hur ser betalningsrutiner och attesträtt ut och har dessa följts?
- Hur har kommunikationen skett inom projektet, mellan projektet och linjen/styrelsen och mellan projekt/linje/styrelse å ena sidan och ägare och andra intressenter å andra sidan?

## Inledning

# Intervjuade personer

### Genomförda intervjuer

Följande personer har intervjuats, en eller flera gånger under granskningen:

- Anders Albertsson, Evenemangschef, Got Event
- Anders Söderberg, Adm. Chef, Göteborg & Co
- Anna Johansson, Riksdagsledamot, fd ordf. Got Event (S)
- Bettan Andersson, ordf. Got Event (V)
- Camilla Nyman, VD, Göteborg & Co
- Elisabet Rothenberg, andre v.ordf, Got Event (M)
- Håkan Linnarsson, ordf., Göteborg & Co (S)
- Johan Pagerup, fd tf VD mm., Got Event
- Jonas Ransgård, 2:e vice ordförande, fd v. ordf. Göteborg & Co (M)
- Lotta Nibell, VD, Got Event
- Maximilian Markusson, Evenemangschef, Göteborg & Co
- Monika Djurner, v ordf., Göteborg & Co (V)
- Ossian Stiernstrand, Forskning & Utveckling, Göteborg & Co
- Patrik von Corswant, Näringslivsstrateg, SLK
- Pär-Ola Mannefred, 2:e v ordf., Göteborg & Co (M)
- Robert Hammarstrand, v ordf., Got Event (S)
- Sofia Litemyr, Controller, Got Event
- Tomas Torgersen, Konsult/Tävlingsansvarig, Got Event
- Thomas Walfridsson, Projektledare/Eventansvarig/Operations Manager, Got Event

- Ulf Brömster, Ordförande Svenska Ridsportförbundet
- Åsa Borvén, projektledare idrottsevenemang, Göteborg & Co

### Brister i intervjuunderlag

Två personer förutom de som redovisats ovan har sökts för intervju men har avböjt deltagande. Detta innebär att intervjuunderlaget inte är komplett.

# Insamlat material

### Lista över insamlat material

Det material vi har gått igenom inom ramarna för genomlysningen inkluderar bland annat följande:

- Aktieägaravtal Göteborg & Co Träffpunkt, 2009
- Aktivitetsplaner, 2016-2017
- Arbetsmaterial budget, 2014-03-20
- Attest och utanordning (signerad), 2017-06-30
- Avtalsutkast mellan Got Event, Göteborg & Co och SvRF, 2016
- Beställarlista (signerad), 2017-08-09
- Bolagsordning Got Event, 2013
- Budgetsammanställning från controller, 2018
- Dokument med beslutade rättigheter i Winst (signerad), 2017-08-07
- Domslut från förvaltningsrätten avseende upphandlingar, 2017
- Förslag till budget av S, MP och V, 2013
- Förstudie för EM i Ridsport, 2013
- GANTT-Schema, 2014
- Handlingsplan ägardialog Göteborg & Co Kommunintressent, 2016-10-24
- Avtal med FEI, 2014
- Minnesanteckningar presidiummöten Got Event, 2016
- Minnesanteckningar presidiummöten Göteborg & Co, 2014-2017
- Minnesanteckningar projektgruppsmöten EM-organisationen, 2015-2017
- Minnesanteckning styrgruppsmöten EM-organisationen, 2015-2017
- Presentation styrelsemöte, Ryttrar EM 2017, 2014-03-26
- Presentation med inriktning mot risk- och känslighet avseende kostnader och intäkter, dragning i budgruppen, våren 2014
- Projektplaner, 2015
- Projektorganisationens arbetsmaterial EM i Ridsport, 2013-2017
- Protokoll "Avvikelseanalys och handlingsplan avseende budget", 2016-02-29
- Protokoll Kommunfullmäktige, 2013-12-05
- Protokoll Kommunfullmäktige, 2015-12-03
- Protokoll Kommunstyrelsen 2014-04-09
- Protokoll Kommunstyrelsens arbetsutskott, 2014-03-26
- Presentation Kommunstyrelsens arbetsutskott, 2017-04-19
- Resultaträkning för projektet, 2017-11-30
- SLK:s rapport "Förslag om framtida inriktning för bolag inom Göteborg Stad – Turism, Kultur och Evenemang", 2014-03-26
- Styrelseprotokoll och bilagor Got Event, 2013-2017
- Styrelseprotokoll Göteborg & Co Kommunintressent, 2014-2017
- Styrelseprotokoll Göteborg & Co Träffpunkt, 2013-2017
- Styrelseprotokoll Göteborg Stadshus, 2015-11-02
- Styrelseprotokoll Göteborgs Stadshus, 2017-02-06
- Styrelseprotokoll Göteborgs Stadshus, 2016-10-24
- Tjänsteutlåtande stadsledningskontoret, 2014-03-31
- Uppföljningsrapporter, Got Event, 2016-2017
- Utdrag av Got Events diarium för EM i Ridsport, 2014-2018
- Utdrag av huvudbokstransaktioner För EM i Ridsport, 2015-2017
- Utvärdering av EM i Friidrott, 2007-02-16
- Årsredovisningar Got Event, 2013-2017
- Årsredovisning Göteborg & Co, 2013-2017
- Ägardirektiv Got Event, 2008
- Ägardirektiv för Göteborg & Co Träffpunkt, 2016
- Översiktsbudget för VM i Ridsport 2018 i Göteborg, 2011

## Inledning

# Förkortningar

### Följande förkortningar används i rapporten

Diff – Differens

EM – Europamästerskapen

FEI – Fédération Equestre Internationale (Internationella Ridsportförbundet)

GHS – Gothenburg Horse Show

KF – Kommunfullmäktige

KI – Göteborg & Co Kommunitressent

KS – Kommunstyrelsen

KSAU – Kommunstyrelsens Arbetsutskott

LOU - Lag (2016:1145) om offentlig upphandling

Mkr – miljoner kronor

P0/P1/P2 – Prognos 0/1/2

SLK – stadsledningskontoret

SvRF – Svenska Ridsportförbundet

IoFF – Idrotts- och föreningsförvaltningen

TP – Göteborg & Co Träffpunkt

TU – Tjänsteutlåtande

VM – Världsmästerskapen

# Bakgrund till projektet

### Sammanfattande bakgrund

Den 21-27 augusti 2017 arrangerades Longines FEI EM i Ridsport i Göteborg.

Evenemanget föregicks av en förstudie och budprocess i vilken Göteborg i juni 2014 tilldelades värdskapet för evenemanget i konkurrens med bland annat Nederländerna. Got Event fick i uppdrag att vara huvudman för evenemanget och avtalspart med FEI (Fédération Equestre Internationale) medan Göteborgs Stad agerade garant för evenemangets genomförande.

Evenemanget har från början varit ett gemensamt arrangemang mellan Got Event, Göteborg & Co och Svenska Ridsportförbundet. Got Event har dock varit avtalspart mot FEI och därmed ytterst ansvariga för evenemanget. Göteborg & Co har genom överenskommelse och avtal ansvarat för marknadsföring och kommunikation. Göteborgs Stad har agerat "Garantor" och därmed garanterat evenemangets genomförande.

I den ursprungliga budgeten för evenemanget bedömdes projektet uppnå ett nollresultat, inräknat ett bidrag om 13 mkr från Göteborg & Co:s Evenemangsfond.

### Status i dagsläget

Det ekonomiska utfallet i projektet är inte slutligt sammanställt. Inräknat kostnader för att återställa Heden (budgeterat till 6,2 mkr) så är det prognostiserade utfallet -60,8 mkr. Got Events förhoppning är dock att kostnaderna för Heden ska landa på en lägre nivå.



# Om EM i Ridsport 2017

### Övergripande beskrivning av evenemanget

Evenemanget genomfördes på flera platser inom staden, bland annat Heden, Ullevi och Slottsskogen. Tävlingar genomfördes inom fyra grenar:

- Hoppning
- Dressyr
- Paradressyr
- Fyrspann

Ullevi var huvudarena för merparten av tävlingarna.

På Heden anordnades ett tävlings- och evenemangsområde med fri entré. Dels ett aktivitetsområde med ridsportmässa, underhållning och prova-på aktiviteter, dels tävlingar i form av paradressyr (dressyr för personer med funktionsnedsättning) och fyrspann i körning. Heden utgjorde även startpunkten för fyrspannens maratonmoment för vidare färd genom staden till det avslutande hindermomentet i Slottsskogen.

### LONGINES FEI EM I RIDSPORT GÖTEBORG 2017 21-27 AUGUSTI

4 discipliner  
3 arenor mitt i staden  
300 aktiva  
30 nationer  
594 hästar  
1 400 volontärer  
5 000 ackrediterade  
400 mediarepresentanter  
100 utställare på Heden  
3 stallområden  
672 boxar  
3 780 spånbalor  
40 000 kvm ridbanor  
10 000 ton underlag  
1 maskot  
Miljödiplomerat evenemang

Källa: <http://gothenburg2017.com/sv/2017/08/em-festen-goteborg-blev-en-succe/>

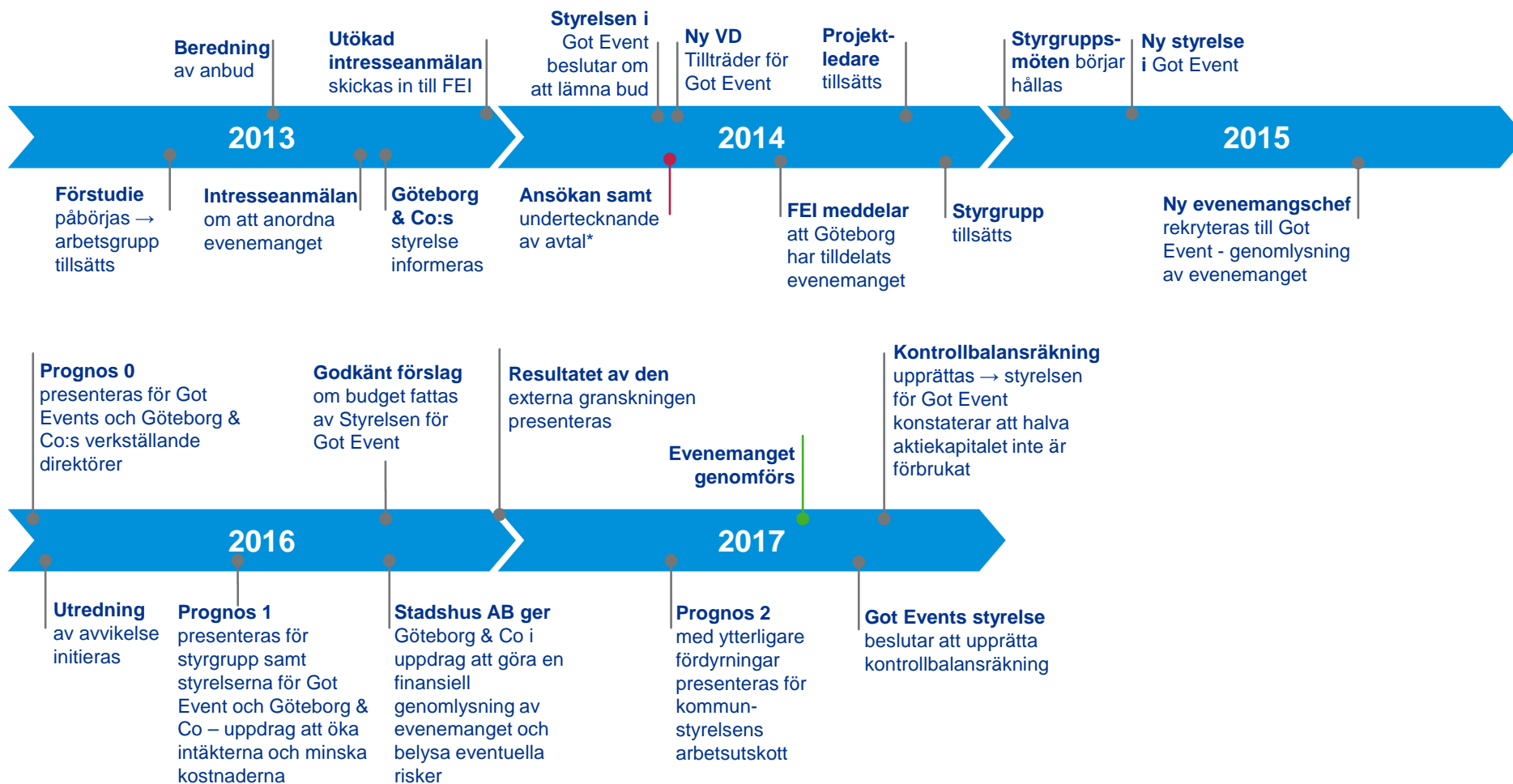
# Platser i staden som användes för evenemanget



Evenemanget genomfördes totalt på 14 olika platser inom och utanför staden.

## Inledning

# Tidsaxel över viktiga händelser- från hemtagning av evenemanget till planering och genomförande



\*) Se vidare sid 46 för mer detaljering



© 2018 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved..

# Sammanställning av utveckling - budget, prognos och utfall

| KOSTNADER                 |             |              |              |              |              |                              |
|---------------------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------------------------|
| Uppdelning                | Budget KS*  | Prognos 0    | Prognos 1    | Prognos 2    | Utfall       | Utfall jämfört med budget KS |
|                           | 2014-03-31  | 2015-12      | 2016-04      | 2017-04      | 2017-12-31   |                              |
| FEI-avgifter              | 2,9         | 4,2          | 4,0          | 4,0          | 3,5          | 0,6                          |
| Admin/personal            | 6,0         | 27,0         | 9,7          | 12,0         | 11,3         | 5,3                          |
| Tävling inkl.. underlag   | 25,7        | 51,2         | 31,3         | 34,5         | 46,8         | 21,1                         |
| Marknadsföring            | 8,6         | 8,2          | 8,5          | 9,5          | 9,7          | 1,1                          |
| Sponsring*                | 4,5         | 7,3          | 5,7          | 4,0          | 4,7          | 0,2                          |
| Säkerhet                  | 2,3         | 10,0         | 4,0          | 5,0          | 6,1          | 3,8                          |
| Logistik                  | 12,7        | 15,2         | 14,1         | 16,0         | 13,5         | 0,8                          |
| Infrastruktur (inkl.. TV) | 7,0         | 31,1         | 18,4         | 20,5         | 24,7         | 17,7                         |
| Övriga kostnader          | 0,3         | 4,0          | 4,2          | 7,5          | 10,6         | 10,3                         |
| Oförutsedda kostnader     | 1,0         | 0,0          | 2,0          | 0,0          | 0,0          | -1,0                         |
| <b>SUMMA KOSTNADER</b>    | <b>71,0</b> | <b>158,2</b> | <b>101,9</b> | <b>113,0</b> | <b>130,9</b> | <b>59,9</b>                  |
| Justeringar               | 0,0         | 0,0          | 2,8          | 0,0          | 0,0          | 0,0                          |
| Intäkter                  | 71,0        | 85,6         | 82,1         | 83,6         | 70,1         | -0,9                         |
| <b>RESULTAT</b>           | <b>0,0</b>  | <b>-72,6</b> | <b>-17,0</b> | <b>-29,5</b> | <b>-60,8</b> | <b>-60,8</b>                 |

### Noteringar

- En prognos tas även fram i juni 2015. Det råder dock delade meningar om huruvida denna accepterades av styrgruppen.
- Prognos 0 tas fram i december 2015 men föredras inte i detta läge för vare sig styrgrupp eller styrelserna Endast respektive bolags vd får information om prognosen. Prognos 0 har alltså inte figurerat som en prognos i projektet. Först 2017 presenteras den enligt uppgift för bolagens styrelser.
- Se vidare sid 59 respektive 83.

\*) Vissa justeringar har gjorts av Budget KS i syfte att möjliggöra jämförelser. Dessa återfinns i bilaga A och B

# Struktur i genomgång av granskade områden

|   |  |
|---|--|
| 1 | Processen för hemtagning av evenemanget              |
| 2 | Projektplaneringen                                   |
| 3 | Projektstyrning                                      |
| 4 | Upphandlingar  |
| 5 | Betalningsrutiner                                    |
| 6 | Kommunikation inom och utom projektet                |
| 7 | Beslutsprocessen inom projekt- och linjeorganisation |

- Utvärderingen har skett utifrån flertalet perspektiv, genom hela processen från bud, planering till genomförande och projektavslut.
- Kartläggningen och analysen har strukturerats i enlighet med denna struktur och presenteras på kommande sidor.

# KPMG:s projektmetodik 3PM - Vad bör göras i respektive projektfas?

|                      | OMFATTNING   | ORGANISERA  | GENOMFÖR  | KONTROLLERA   | ÖVERGÅNG  |
|----------------------|--|---|---|---|---|
| BESKRIVNING AV FASEN | Ta fram och kom överens om ett projektdirektiv. Projektdirektivet hjälper till att fastställa omfattningen och målen samt andra nyckelvariabler, inklusive tidslinje, initiala kostnads- och resursuppskattningar, antaganden, begränsningar och styrningsstruktur som är kopplade till projektet. | Skapa och upprätta planer och rutiner för att hantera projektet från genomförande till avslut samt övergång.  | Inled projektarbetet, sjsätt administrativa stödplaner och kontrollprocesser.   | Samla framdrifts- och färdigställdedata för projektet och skapa rapportering som ger användbar information för projektledningen för att kunna följa och styra projektet.  | Administrera projektets slutförande och hantera överföringen av leverabler eller pågående aktiviteter till lämpliga parter inom organisationen.   |
| MÅL MED FASEN        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifiera nyckelintressenter</li> <li>• Inled roll- och ansvarsdefinitioner</li> <li>• Upprätta prestationskrav och mätvärden</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Skapa en projektplan</li> <li>• Skapa de administrativa planerna</li> <li>• Skapa en projektstyrningsplan</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Säkra och introducera alla projektresurser</li> <li>• Genomför kick-off möte</li> <li>• Starta projektkontrollprocesser för styrning av projektet</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Samla in data för pågående och färdigställt arbete</li> <li>• Skapa tydlig och användbar framdriftsrapportering</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Skapa, kommunicera och initiera projektstängningsrutiner.</li> <li>• Utför slutlig utvärdering och identifiera lärdomar</li> <li>• Avyttra infrastruktur samt resurser och avsluta eventuella avtal med underleverantörer</li> </ul> |
| ARBETSFLÖDE          |  |   |   |   |   |
| LEVERABLER           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intressentmappning</li> <li>• Dokumenterad projektomfattning</li> <li>• HUKI-matris för projektet</li> <li>• Riskregister</li> <li>• Projektdirektiv</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektplan</li> <li>• Lista med projektleverabler</li> <li>• Acceptanskriterier för projektet</li> <li>• Kommunikationsplan för projektet</li> <li>• Resurshanteringsplan förprojektet</li> <li>• Plan för projektstyrningen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Introduktionsmaterial för projektmedlemmar</li> <li>• Dela ut arbetspaket</li> <li>• Kick-off möte</li> <li>• Ändringshantering</li> <li>• Kommunikation inom projektet</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektframdriftsrapporter</li> <li>• "Dashboard"-rapporter</li> <li>• EVM-analys</li> <li>• Resursförbrukningsanalys</li> <li>• Verkställandebeslut</li> <li>• Ändringsbegäran</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stänga projektet</li> <li>• Lärdomar</li> <li>• Dokumentera processförbättringar</li> <li>• Slutliga projektrapporter</li> <li>• Avslutsmöte</li> </ul>  |



# Utvärdering och analys av projektet

# Granskade områden

- 1 **Processen för hemtagning av evenemanget**
  - ? **Kartläggning**
  - ! **Analys och slutsatser**
- 2 **Projektplaneringen**
- 3 **Projektstyrning**
- 4 **Upphandlingar**
- 5 **Betalningsrutiner**
- 6 **Kommunikation inom och utom projektet**
- 7 **Beslutsprocessen inom projekt- och linjeorganisation**



# Beskrivning av granskningsområde

## Avgränsning

I detta kapitel behandlas hemtagning av evenemanget vilket omfattar tidsperioden från det att idén startade om ett EM i Ridsport till dess att avtal undertecknades med Internationella Ridsportförbundet (FEI).

Kapitlet omfattar följande områden:

- Skeende och beslutsprocess för förstudie och budgivning
- Kostnads- och intäktsberäkningar
- Riskanalys
- Eventuell ytterligare planering och förankring
- Evenemangets måluppfyllnad utifrån stadens mål och Got Events uppdrag

## Aktiviteter

Beslut att ansöka om att arrangera Ridsport EM 2017 har sammanfattningsvis följt följande hanteringsordning:

- Genomförande av extern förstudie.
- Tillsättning av arbetsgrupp och framtagning av bud.
- Svenska Ridsportförbundet lämnar in intresseanmälan.
- Göteborg & Co:s styrelse informeras om planerna.
- Bid Application & Questionnaire (fördjupad intresseanmälan) lämnas in av Got Event och Göteborg & Co.
- Got Events styrelse beslutar att ansöka.
- Kommunstyrelsens arbetsutskott hanterar ärendet.
- Stadsledningskontoret skriver fram ett tjänsteutlåtande.
- Bud och undertecknat avtal inlämnas.
- Kommunstyrelsen fattar beslut om att garantera evenemangets genomförande.

# Inledande diskussioner och förstudie

## Inledande diskussioner

Got Event hade, innan ansökan om EM 2017, tillsammans med Göteborg & Co undersökt möjligheterna om att anordna Rytta-VM i Göteborg. Med den långa erfarenheten från Gothenburg Horse Show ("GHS") ansågs det finnas goda möjligheter att även kunna hantera ett större arrangemang. Slutsatsen blev dock att ett VM skulle bli alltför stort och kostsamt med sina åtta grenar och tävlande från hela världen.

Efter GHS 2013 föddes hos nyckelpersoner inom Got Event idén om ett EM i ridsport. Genom att slå ihop fyra grenar skulle EM kunna bli ett större evenemang än det varit tidigare och samtidigt inte alls lite stort som ett VM.

Under våren 2013 togs beslutet att inleda en förstudie för att utvärdera potentialen för ett EM i ridsport i Göteborg.

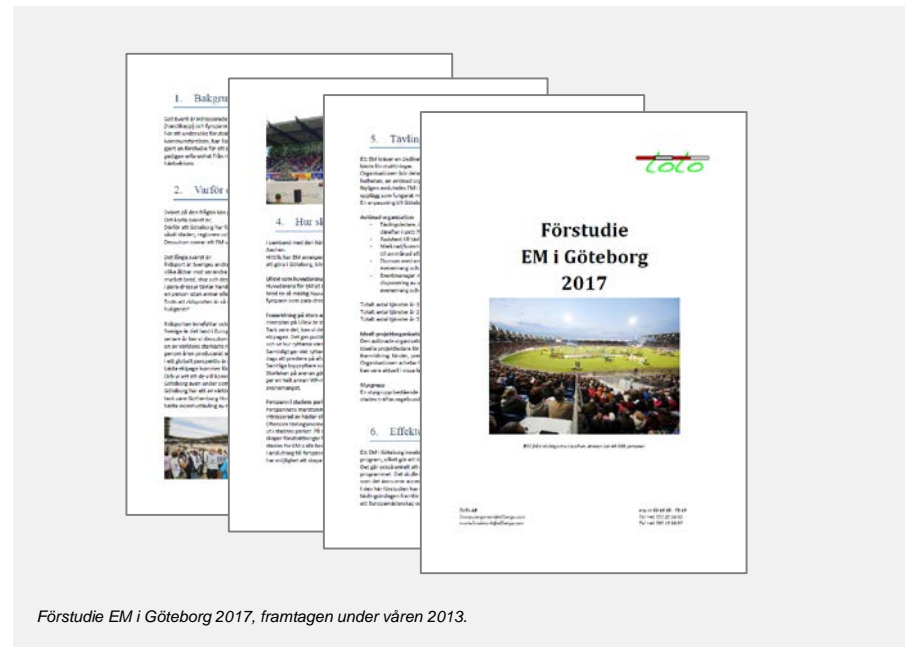
## Förstudien

Tomas Torgersens konsultbolag ToTo AB anlätades för att ta fram förstudien. Intervjuer gör gällande att Torgersen, med mångårig erfarenhet från bland annat GHS och Svenska Ridsportförbundet, ansågs vara den expert i Sverige med bäst förutsättningar för att genomföra en förstudie. Vi har inte kunna identifiera någon formell beställning av förstudien.

I förstudien har en budgetuppskattning för evenemanget tagits fram. Denna är främst baserad på budget för EM i Herning 2013 och har anpassats efter förutsättningarna i Göteborg där även fyrspann skulle ingå.

Budgetuppskattning i förstudien återfinns i Bilaga C.

Göteborg & Co involverades enligt uppgift först efter det att förstudien var klar.



Förstudie EM i Göteborg 2017, framtagen under våren 2013.

### Budgruppen och framtagning av bud

En arbetsgrupp tillsattes under våren 2013 med representanter från Got Event, Göteborg & Co och Svenska Ridsportförbundet för att ta fram ett mer detaljerat underlag och arbeta med budprocessen för evenemanget. Inom budgruppen ingick främst följande personer:

- Johan Pagerup, Got Event
- Jonas Georgsson, Got Event
- Tomas Torgersen, Got Event (konsult)
- Max Markusson, Göteborg & Co
- Åsa Borvén, Göteborg & Co
- Wiveka Lundh, Svenska Ridsportförbundet

Svenska Ridsportförbundet lämnade in en intresseanmälan till FEI under tidig höst 2013.

### Ansvar

Under budprocessen arbetade Got Event och Göteborg & Co gemensamt med att ta fram och utforma budet till FEI. Göteborg & Co var dock ytterst ansvariga för processen och ansvarade för arbetet i budgruppen.

### Tänkt upplägg för tävlingarna

Enligt det inskickade budet ansökte Göteborg om att anordna följande discipliner: hoppning, dressyr, paradressyr samt körning fyrspann.

Arenorna som skulle användas enligt budet var Ullevi och Slottsskogen. Heden skulle enligt ansökan endast användas som mässområde.

### Dokumentation

De båda intresseanmälningarna samt ansökan finns sparade och det finns även presentationer och filmer från införsäljningen av evenemanget.

Från processen när underlagen togs fram så finns i huvudsak följande underlag:

- Aktivitetsplaner i Excel med rubriker motsvarande de som återfinns i de två intresseanmälningarna och i den slutliga ansökan. Det framgår tydligt vem som ansvar för vilken del.
- Underlag avseende kostnads- och intäktsbedömningar i form av en Excelfil
- Två Excelfiler med intäktsberäkningar
- Presentation med inriktning mot risk- och känslighet avseende kostnader och intäkter.
- Presentationer av evenemanget för olika forum (KSAU, SLK, Got Events styrelse)

Inga protokoll skrevs på mötena.

# Budprocessen i respektive styrelse

## Information och beslut i styrelserna

Av styrelseprotokoll framgår det att Göteborg & Co:s samt Got Events styrelse båda informerades i samband med budprocessen. Endast Got Events styrelse har fattat något beslut avseende genomförande.

Got Event:

- 2014-03-26 tf VD redogör för ärendet och presenterar evenemanget. Beslut fattas om att genomföra evenemanget.

Göteborg & Co:

- 2013-10-28 tf VD-rapport inkluderar information avseende inlämnande av intresseanmälan
- 2013-11-28: Evenemangschef presenterar evenemanget
- 2014-02-06: tf VD-rapport inkluderar information om att beslut kring EM ska tas i maj.
- 2014-04-28 tf VD Göteborg & Co redogör inför sin styrelse för att bolaget nyligen var i Lausanne och presenterade stadens erbjudande.

Enligt uppgifter i intervjuer så informerades Got Events styrelse om evenemanget även innan 2014-03-26, i samband med VD:s rapporter om kommande evenemang. Detta är dock inget som kan styrkas i protokoll.

## § 5 VERKSAMHET

### 5.1 Ryttar-EM 2017

vVD Johan Pagerup redogör för ärendet och det utskickade underlaget.

Styrelsen för Got Event AB beslutar

- att ställa sig positiva till att Got Event AB som arrangör, tillsammans med Göteborg & Co AB samt Svenska Ridsportsförbundet ansöker om att få genomföra och arrangera Ryttar-EM år 2017
- att hemställa till kommunstyrelsen att Göteborgs Stad garanterar evenemangets genomförande genom att underteckna avtalsansökan som "Garantör"
- att omedelbart förklara detta beslut för justerat.

Utdrag ur protokoll Got Events styrelse 2014-03-26



Bilder ur presentation för Got Events styrelse 2014-03-26

# Kostnader och intäkter

## Kostnads- och intäktsberäkningar

Med utgångspunkt i förstudien så arbetade budgruppen med att vidareutveckla intäkts- och kostnadsbedömningarna. Under slutskedet av processen figurerar flera olika budgetsiffror (se vidare sid 32 och 33).

Enligt uppgifter i intervjuer så fick respektive person med ansvar i aktivitetsplanerna även i uppgift att kvalitetssäkra de siffror som fanns för respektive post. Att ansvar har delats upp finns det stöd för i dokumentationen.

## Riskanalyser

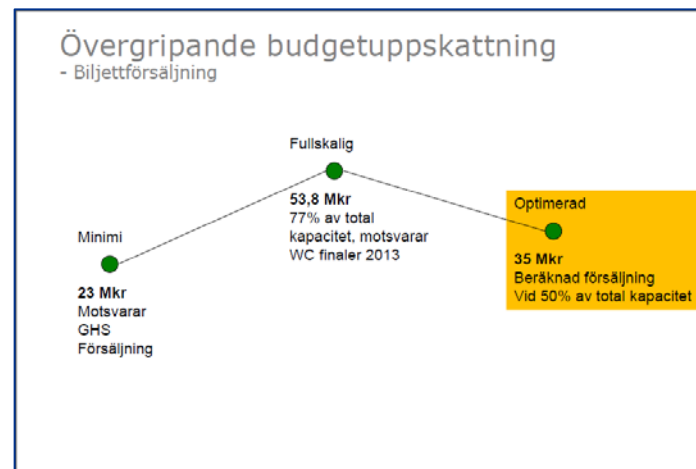
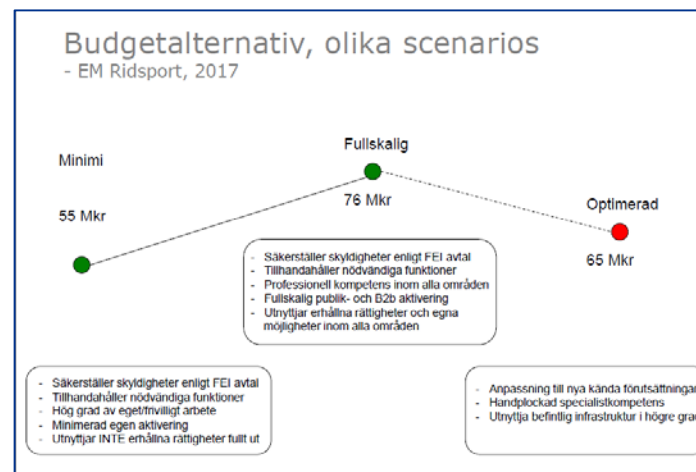
Baserat på det underlag vi har fått tillgång till så kan vi konstatera att budgruppen har genomfört vissa risk- och känslighetsanalyser kopplat till budget. Framst avseende biljettintäkterna men även på kostnadssidan.

Se vidare bilaga D för kostnadsnedbrytning.

## Kostnadsavstämningar

Enligt uppgift i intervjuer har budgruppen fått information från en leverantör om att kostnaderna för TV kan budgeteras till ca 2,5 mkr. Avstämningar har enligt uppgift även gjorts avseende bland annat hotellkostnader.

Arbetsgruppen gjord bland annat avstämningar med personer som varit delaktiga i anordnandet av Ridsport EM i Herning 2013 för att skapa insikt gällande andra arrangörers erfarenheter av större ridsportevenemang.



Bilder ur presentation avseende budgetuppskattningar

# ? Beslut om att lämna bud

## Styrelsebeslut Got Event och KSAU:s hantering av ärendet

Got Events styrelse beslutade 2014-03-26 att ställa sig positiva till att arrangera EM i Ridsport tillsammans med Göteborg & Co och Svenska Ridsportförbundet samt att hemställa till kommunstyrelsen att garantera evenemangets genomförande.

Kommunstyrelsens Arbetsutskott har samma dag ett möte där Göteborg & Co Kommunintressents tf VD närvarar och informerar om att Göteborg & Co och Got Event avser ansöka om att arrangera Ryttrar-EM 2017 i Göteborg med Got Event som arrangör.

Göteborg & Co presenterar tänkt upplägg, budget, samverkansmodell, mm. Presentationen tydliggör att förutsättningarna att få evenemanget ökar väsentligt om Göteborgs Stad garanterar evenemangets genomförande.

Kommunstyrelsens arbetsutskott beslutar att ge stadsledningskontoret i uppdrag att återkomma med ett tjänsteutlåtande i ärendet.

## Kvalitetssäkring av underlag

Stadsledningskontoret börjar därefter att ta fram ett tjänsteutlåtande som belyser de ekonomiska och kvalitativa aspekterna av evenemanget. De ekonomiska aspekterna bedöms som realistiska och den ekonomiska risken låg i förhållande till de flesta evenemang som staden sökt historiskt. De kvalitativa aspekterna fokuserar på hur väl evenemanget motsvarar stadens värdegrund och vilket mervärde evenemanget genererar till staden. Det konstateras bl.a. att evenemanget passar väl in i stadens värdegrund (barn-, jämställdhets-, mångfalds- och miljöperspektivet) samt att det enligt omvärldsperspektivet har potential att ge positiva effekter för staden samt att göra ett internationellt avtryck.

Sammantaget bedömer stadsledningskontoret att de positiva aspekterna överväger den risk som evenemanget medför. Personal från stadsledningskontoret utfärdar ett tjänsteutlåtande 2014-03-31 och ställer sig positiva till Got Events hemställan.

## Ansökan och undertecknande av avtal

Ansökan om att genomföra evenemanget innehåller även det kompletta avtalet. Ansökan om att genomföra arrangemanget och avtalet med FEI undertecknas därför samtidigt.

Avtalet/ansökan undertecknas av Ordförande samt tf VD från Got Event i egenskap av organisatör samt av tf VD för Göteborg & Co Kommunintressent och kommunstyrelsens ordförande i egenskap av garant för evenemanget.

Avtalet är ej daterat men ska enligt uppgift ha undertecknats i mars av staden i samband med inlämnande av ansökan och i juni från FEIs sida.

## Beslut i kommunstyrelsen och tilldelning av evenemanget

Kommunstyrelsen beslutar den 2014-04-09 att underteckna ansökan och garantera evenemangets genomförande.

I juni 2014 beslutar FEI (Internationella Ridsportförbundet) att tilldela evenemanget till Göteborg. FEI skriver under avtalet som redan har undertecknats av Göteborgs parter.



# Tjänsteutlåtandet

## Tidslinje

- Efter dragning av ärendet i KSAU 2014-03-26 så ger KSAU SLK i uppdrag att skriva fram till tjänsteutlåtande till KS.
- Tjänsteutlåtandet "Göteborg Stad som garant för Ryttrar-EM 2017" är färdigt 2014-03-31.
- Beslut tas i KS 2014-04-09.

## Innehåll

Nedan följer urklipp från tjänsteutlåtandet:

### Sammanfattning

Got Event, Göteborg & Co och Svenska ridsportsförbundet avser att ansöka om att få arrangera Ryttrar-EM i augusti 2017. Göteborg har via Gothenburg Horse Show en gedigen erfarenhet av att arrangera hästevent. Ansökan omfattar fyra olika tävlingsgrenar där Ullevi och Slottsskogen kommer att användas som tävlingsplatser. Utöver själva tävlingarna så kommer innerstaden att präglas av evenemanget där Heden och resterande delen av evenemangsområdet kommer att nyttjas för olika aktiviteter.

Den kalkyl som tagits fram inför ansökan anser stadsledningskontoret vara realistisk. För att balansera intäkter och kostnader bygger kalkylen på att staden går in med offentliga medel motsvarande 13 mkr. Detta avser Göteborg & Co att finansiera inom ramen för den evenemangsfond som bolaget hanterar. För att öka stadens chanser att erhålla evenemanget så har Got Events styrelse via en hemställan till kommunstyrelsen bedömt att Göteborgs stad behöver skriva på ansökan vilket innebär att staden tar på sig totalansvaret och därmed garanterar evenemangets genomförande. Sammantaget är det stadsledningskontorets bedömning att de möjligheter som evenemanget kommer att ge för staden kommer att vara större än den risk som man ikläder sig genom att underteckna avtalet.

### Stadsledningskontorets samlade analys och bedömning

Det avsedda evenemanget är attraktivt och bedöms vara ett evenemang som passar väl in i stadens evenemangsprofil. Det koncept som ligger till grund för ansökan som Got Event och Göteborg & Co gemensamt tagit fram är väl genomarbetat. Kalkylunderlagen som ligger till grund för ansökan bedöms vara realistiska. Den största riskfaktorn är biljettintäkter. För EM beräknar man att sälja 125 000 biljetter till ett genomsnittspris på ungefär 300 kr. Motsvarande siffror för världsfinalen i Gothenburg Horse Show 2013 var 77 000 sålda biljetter till motsvarande prisnivå som budgeteras för EM. Då EM-tävlingarna genomförs på Ullevi och i Slottsskogen är den totala publikkapaciteten markant högre än i Scandinavium, vilket talar för högre publik tillströmning. En riskfaktor för en utomhustävling är vädret. Vid dåligt väder finns risk att den lokala och regionala publiken som köper biljetter sent väljer att följa tävlingarna på TV istället.

Om publiken till viss del skulle utebli finns möjlighet att sänka ambitionsnivån för evenemangets helhetsupplevelse genom justera ner kostnadsnivån. Got Event bedömer att ett publikbortfall på upp till 30 procent helt kan kompenseras via kostnadsreducering och därmed inte påverka evenemangets resultat.

### Slutsats och rekommendation

Genom att skriva på avtalet och ikläda sig rollen som "Guarantor" kommer staden att ta en viss ekonomisk risk. Denna risk är dock förhållandevis liten jämfört med de flesta evenemang som staden sökt historiskt. Evenemanget kommer med stor sannolikhet att skapa en folkfest och få ett stort medialt genomslag. Uppskattningsvis kommer 40 länder runt om i världen att ha TV-bevakning av evenemanget. Ett världsevenemang av detta slag kommer även att generera betydande turistekonomiska flöden.

Sammantaget är det stadsledningskontorets bedömning att de möjligheter som evenemanget kommer att ge för staden kommer att vara större än den risk som man ikläder sig genom att underteckna avtalet. Vi ställer oss därför positiva till Got Events hemställan.

# Varianter av budgetsiffror - intäkter

Under slutet av budprocessen förekom det flera varianter av budgetsiffrorna. Nedan åskådliggörs varianterna av intäktsbudget.

| INTÄKTER               |             |             |             |                 |
|------------------------|-------------|-------------|-------------|-----------------|
| Budget                 | Got Event   | SLK*        | KS**        | Faktiskt bud*** |
| Datum                  | 2014-03-26  | 2014-03-31  | 2014-03-31  | 2014-03-31      |
| Offentlig finansiering | 13,0        | 13,0        | 13,0        | 13,0            |
| Sponsring              | 12,0        | 11,0        | 11,0        | 15,3            |
| Tävlingar              | 36,2        | 36,1        | 36,2        | 36,1            |
| Marknadsföring         | 7,5         | 6,5         | 7,5         | 8,5             |
| Övriga intäkter        | 1,3         | 0,3         | 0,3         | 0,3             |
| <b>SUMMA</b>           | <b>70,0</b> | <b>66,9</b> | <b>68,0</b> | <b>73,2</b>     |

Väsentligt högre sponsorintäkter i budet

Något högre intäkter från marknadsföring i budet

\*) Avser den budget som presenteras för SLK. Enligt uppgift sker presentationen 2014-03-24 men filen är daterad 2014-03-31.

\*\*) Avser den budget som ligger till grund för siffrorna i tjänsteutlåtandet till KS daterat 2014-03-31.

\*\*\*) Avser den budget som finns med i budet/avtalet till FEI. Eurokurs 9 kr enligt underlag. Datering av budet saknas men enligt uppgift så skickades det in sista ansökningsdagen, dvs 2014-03-31.



# Varianter av budgetsiffror - kostnader

Nedan åskådliggörs varianterna av budget på kostnadssidan.

| KOSTNADER                  |             |             |             |                 |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-----------------|
| Budget                     | Got Event   | SLK*        | KS**        | Faktiskt bud*** |
|                            | 2014-03-26  | 2014-03-31  | 2014-03-31  | 2014-03-31      |
| Övergripande projektorg.   | 7,0         | 7,0         | 7,0         | 7,0             |
| Tävling, FEI               | 25,0        | 25,0        | 25,0        | 27,5            |
| Infrastruktur, Logistik    | 18,2        | 18,2        | 18,2        | 20,2            |
| Marknadsföring, PR & Media | 12,2        | 9,1         | 11,2        | 11,8            |
| Publika arrangemang        | 4,0         | 4,0         | 4,0         | 4,1             |
| Hospitality, Sponsorer     | 1,6         | 1,6         | 1,6         | 1,6             |
| Oförutsedda kostnader      | 2,0         | 2,0         | 1,0         | 1,1             |
| <b>SUMMA</b>               | <b>70,0</b> | <b>66,9</b> | <b>68,0</b> | <b>73,2</b>     |

Prispengar 10 mkr i stället för 7,5 mkr i budet (se vidare nästkommande sida).

2 mkr högre kostnader för infrastruktur i budet. Kan avse kostnader för Slottsskogen.

0,5 mkr högre kostnader. Oklart vad.

\*) Avser den budget som presenteras för SLK. Enligt uppgift sker presentationen 2014-03-24 men filen är daterad 2014-03-31.

\*\*) Avser den budget som ligger till grund för siffrorna i tjänsteutlåtandet till KS daterat 2014-03-31.

\*\*\*) Avser den budget som finns med i budet/avtalet till FEI. Eurokurs 9 kr enligt underlag. Datering av budet saknas men enligt uppgift så skickades det in sista ansökningsdagen, dvs 2014-03-31.

**Prispengar i budet**

Prispengarna i budet summerar till € 1 124 000 vilket, med växelkurs 9 kr som användes vid budet, motsvarar 10,1 mkr.

I den budget som presenterades i KS så är budgeterade medel för prispengar enligt vår analys 7,5 mkr.

| Discipline (where relevant) | Prize Money In Euros: |
|-----------------------------|-----------------------|
| Jumping                     | € 675 000             |
| Dressage                    | € 337 000             |
| Eventing                    | €                     |
| Driving                     | € 56 000              |
| Endurance                   | €                     |
| Reining                     | €                     |
| Vaulting                    | €                     |
| Para-Dressage               | € 56 000              |

Utdrag ur undertecknat avtal med FEI

**Prispengar efter inlämnande av budet**

I april 2014 så justeras prispengarna ytterligare efter dialog med FEI. Summan landar nu på € 1 349 000 vilket då motsvarade ca 12,1 mkr.

Det är oklar hur beslutsgången för denna höjning har sett ut.



| Prize Money specification |                     |
|---------------------------|---------------------|
| Discipline                | Prize money in Euro |
| Jumping                   | 750 000             |
| Dressage                  | 337 000             |
| Driving                   | 56 000              |
| Para-Dressage             | 56 000              |
| Non championship classes  | 150 000             |

Meddelande till FEI om justering av prispengar, april 2014

## Evenemangsstaden

Göteborg har en tydlig profilering som ekonomiskt, ekologiskt och socialt hållbar kultur- och evenemangsstad.

Stadens budget 2014 tar bland annat upp att:

- Evenemang och events behöver spridas mer så inte allt händer i stadskärnan
- Fler gratisarrangemang ger staden liv och öppnar för fler besökare.
- Som svensk storstad kan Göteborg profileras som den gröna turiststaden

## Evenemangsfonden och EM i Ridsport

Göteborgs Stad har upprättat en evenemangsfond som används för större engångskostnader i samband med utveckling, värvning och genomförande av större evenemang. Göteborg & Co ansvarar för fonden och beslutar om dess användning. I dag tas beslut av styrelsen men 2014 så hanterades dessa beslut på bolagets presidiummöten. Enligt beslutshandlingar så skulle fonden bidra med 13 mkr till EM i Ridsport. Till höger följer utdrag från minnesanteckningar från presidiummöten 2014.

## Presidiummöte Göteborg & Co 2014-02-27

### 5. Evenemangsfonden

Hur skall vi avrapportera om engagemang från fonden till KS? Bästa tillämpning är en muntlig avrapportering till KSAU.

När det gäller "slalombacken" på Ullevi är den för 2015 avfärdad och därmed för tillfället nollad i fonden.

Ryttar-EM – vi går upp i skarpt läge med vår ansökan och beslut fattas i maj.

## Presidiummöte Göteborg & Co 2014-05-12

### 3. Evenemangsfonden

Listan över evenemang och allokerade medel är ett levande dokument som förändras beroende på utvecklingen i bud- och beslutsprocesserna. Ryttar-EM har behov av ytterligare ram på 1-2 MSEK. Arbetet med kandidaturen för VeloCity 2017 pågår och slutligt bud skall lämnas in 31 augusti. I kandidaturen gör vi kopplingar till GöteborgsGiro. Evenemangsfonden bör ha en stående avstämning på KSAU i början av året. Peter Lindh bevakar.

Genomgången av aktuell fördelning i evenemangsfonden godkändes.

### Ryttar-EM

Diskussion kring ansvarsfördelning och hur beslut ska tas om roller. Förslag att Got Event blir juridisk person och att Göteborg & Co bär ansvaret för Marknadsföring & Kommunikation. Det innebär att säkerställa evenemangsfondens fördelning redan nu, enligt stadsjuristen krävs inget styrelsebeslut utan medlen kan allokeras och sedan omallokeras utifrån behov. Informationen antecknas.

# Avtalet med FEI

## Om avtalet

Avtalet med FEI skrevs under i samband med ansökan. Got Events och stadens åtagande i relation till FEI var därmed reglerat redan 2014-03-31 även om det dröjde fram till juni innan FEI skrev under avtalet å sin sida. Avtalet granskades enligt intervjuuppgifter av en extern byrå som sedan muntligen framförde sina iakttagelser till budgruppen.

KPMG har i granskningen inte funnit några möjligheter för staden att fritt säga upp avtalet efter undertecknande. En juridisk granskning av avtalet har dock inte varit en del av genomlysningen.

## Avtalet och risk

Avtalet med FEI reglerar minimumkraven som Got Event och Göteborg åtar sig att leva upp till. FEI har dessutom rätt att, inom rimliga gränser, göra förändringar i åtagandet.

**3.2** The provisions of this Agreement set out the minimum requirements to be met by the Organiser in relation to the Championships. The Organiser acknowledges and agrees that the FEI, acting reasonably, may be required as a result of changes to the Rules and Regulations to modify or amend some of these requirements between the Commencement Date and the start of the Competition Period.

## Exempel på områden som har påverkat kostnaderna

Underlaget (sand):

**Footing:** Must be approved by the Technical Delegate for Jumping. An independent footing expert must be appointed by the Organiser in agreement with the FEI.

Antalet hästar:

| Discipline       | Jumping        | Dressage | Eventing | Driving | Endurance   | Reining | Vaulting | Para-Equestrian Dressage |
|------------------|----------------|----------|----------|---------|-------------|---------|----------|--------------------------|
| Number of Horses | Approx. 90-180 | 70-80    | 80-100   | 250     | Approx. 120 | 80-100  | 40-50    | 70-80                    |

# Got Event som huvudman

## Budprocessen

Det är under budprocessen tydligt att arbetet med ansökan bygger på en samverkan mellan Göteborg & Co, Got Event och Svenska Ridsportförbundet. Kommunikationen i media inkluderar alla tre parter och det framförs att "Göteborg" ansöker om att få arrangera EM.

### Bakgrund

Internationella Ridsportsförbundet (FED) skall utse arrangör av Ryttnar-EM år 2017 och har därför begärt in anbud för att arrangera evenemanget. Svenska Ridsportsförbundet, Göteborg & Co samt Got Event har för avsikt att tillsammans ta ansvar för att arrangera och genomföra evenemanget och vill därför lämna in ett anbud. Förutsättningarna för detta anbud presenteras i bilaga.

*Utdrag ur beslutsunderlag Got Events styrelse 2014-03-26*

## Val av arrangör

Det är i dokumentationen otydligt hur och när Got Event utsågs till huvudman för evenemanget. Av intervjuerna framgår det dock att det inte var en stor fråga – Got Event initierade förstudien och har lång erfarenhet av hästarrangemang från GHS.

## Uppdrag

Bolagen befinner sig i en period där mycket händer. Den nya klusterstrukturen kommer att innebära att Göteborg & Co blir moderbolag. Samtidigt pågår bland annat utredningen kring Teckal och in house-undantaget för Göteborg & Co.

Got Event ska enligt det ägardirektiv som togs fram 2008:

- Ansvara för förvaltning och drift av evenemangsarenor.
- Ansvara för drift av arenorna och på uppdrag genomföra evenemang, samt genomföra verksamhet inom arenorna som inte ankommer på annan.

- Ta initiativ till att samverkansformer etableras.
- Tillse att spetskompetens finns inom de områden som behövs för att genomföra nationella och internationella evenemang av hög klass.
- Aktivt arbeta för att finansieringen i huvudsak sker genom intäkter från uthyrning och produktionsuppdrag.

Got Events ägardirektiv tydliggör också att Göteborg & Co Träffpunkt AB ansvarar för affärsrelationer, planering och marknadsföring samt därtill kopplade sponsringsaktiviteter inom stadens evenemangsverksamhet.

I SLK:s rapport "Förslag om framtida inriktning för bolag inom Göteborg Stad – Turism, Kultur och Evenemang" (2014-03-26) framförs bland annat följande punkter som signifikanta kopplat till samverkan inom klustret:

- Brist på ägarstyrning vilket innebär att det saknas en naturlig politisk auktoritet för strategisk styrning och samordning ur ett hela staden perspektiv.
- Det finns samtidigt ett behov av att hävda den egna organisationens självständighet och unika uppdrag.
- Överlappande funktioner mellan stadens bolag skapar otydlighet.
- Ansvarsfördelningen mellan Göteborg & Co Träffpunkt AB och Got Event AB är otydlig, trots samverkansavtal.

## Tidigare arrangemang

Got Event ansvarar för att hyra ut arenor, dvs förvaltning och drift av evenemangsarenor. Evenemangsdelen i Göteborg & Co:s uppdrag har inneburit ansvar för ett par evenemang i stadsrummet, exempelvis Kulturkalaset, Volvo Ocean Race och Julstaden.

Avseende större idrottsarrangemang så har Got Event tidigare arrangerat EM i Friidrott 2006 (allt kopplat till avtalet med förbundet). Göteborg & Co har ansvarat för EM i Friidrott 2006 (förstudie, budprocess och city eventen), Inomhus-EM i friidrott 2013 samt VM i konståkning 2008.

# Observationer (1/2)

| Frågeställning   | Observationer   |
|--|---|
| Hur väl uppfyller det aktuella evenemanget Stadens mål?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Göteborg har en tydlig profilering som ekonomiskt, ekologiskt och socialt hållbar kultur- och evenemangsstad.</li> <li>— Stadens budget 2014 tar bland annat upp att:               <ul style="list-style-type: none"> <li>— Evenemang och events behöver spridas mer så inte allt händer i stadskärnan</li> <li>— Fler gratisarrangemang ger staden liv och öppnar för fler besökare.</li> <li>— Som svensk storstad kan Göteborg profileras som den gröna turiststaden</li> </ul> </li> <li>— Enligt TU från SLK är EM i ridsport positivt ur barn-, jämställdhets-, mångfalds-, miljö- och omvärldsperspektivet.</li> </ul>   |
| Hur väl uppfyller det aktuella evenemanget Got Events uppdrag?   | <p>Ägardirektiv och bolagsordning gör gällande att Got Event på uppdrag skall genomföra evenemang samt att bolaget skall verka för Göteborg som en ledande evenemangsstad.</p>  |
| Vilka parter har varit involverade i den totala beslutsprocessen och vilka roller har respektive part haft? Har roller och ansvar varit tydliga? | <ul style="list-style-type: none"> <li>— I budprocessen arbetade representanter från Göteborg &amp; Co och Got Event tillsammans för att få fram ett bra och attraktivt bud.</li> <li>— Svenska Ridsportförbundet stöttade i processen och skickade in intresseanmälan till FEI.</li> <li>— Göteborg &amp; Co var ytterst ansvariga för processen och ansvarade för arbetet i budgruppen. Rollerna parterna emellan i budgruppen har beskrivits som tydliga.</li> </ul> <p>I samband med inlämnande av bud så involverades följande parter:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Got Events styrelse               <ul style="list-style-type: none"> <li>— Beslut om att ställa sig positiva till Got Event som arrangör, tillsammans med Göteborg &amp; Co och Svenska Ridsportförbundet</li> <li>— Beslut om att hemställa frågan om staden som garant till Kommunstyrelsen.</li> </ul> </li> <li>— Kommunstyrelsens arbetsutskott               <ul style="list-style-type: none"> <li>— Beslut att ge stadsledningskontoret i uppdrag att ta fram ett tjänsteutlåtande i ärendet</li> </ul> </li> <li>— Stadsledningskontoret               <ul style="list-style-type: none"> <li>— Utfärdande av tjänsteutlåtande</li> </ul> </li> <li>— Kommunstyrelsen               <ul style="list-style-type: none"> <li>— Beslut att garantera evenemangets genomförande.</li> </ul> </li> </ul> |

# Observationer (2/2)

| Frågeställning   | Observationer  |
|--|--|
| Hur har kostnads- och intäktsberäkningarna gjorts och hur/i vilken utsträckning har de kvalitetssäkrats?   | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Med utgångspunkt i förstudien så arbetade budgruppen med att vidareutveckla intäkts- och kostnadsbedömningarna.</li> <li>— Kvalitetssäkring av kostnads- och intäktsberäkningar har till viss del utförts av budgruppen.</li> <li>— Stadsledningskontoret har i slutet av processen involverats i kvalitetssäkring av underlaget</li> </ul>   |
| Hur genomfördes den initiala riskanalysen och hur kvalitetssäkrades den?   | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Riskanalys gjordes främst med avseende på intäkter där olika scenarier arbetades fram, men även i viss omfattning avseende kostnader.</li> <li>— Vissa externa avstämningar genomfördes enligt uppgift avseende vissa kostnadsposter</li> <li>— Externa jurister gjorde enligt uppgift en avtalsanalys innan budet lämnades in, dock oklar omfattning då dokumentation saknas</li> <li>— Stadsledningskontoret belyste i viss mån riskerna i sitt tjänsteutlåtande.</li> </ul>  |
| I vilken utsträckning var riskanalysen färdigställd innan budgivning? Hur redovisades riskerna och vilka beslut togs kopplat till riskbilden?                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Av de scenarier som har arbetats fram avseende kostnader och intäkter (min, medel, max) så har medelvärdena valts, om än något justerade.</li> <li>— Vi konstaterar vidare att de riskanalyser och scenarier som tas fram endast återfinns i arbetsmaterial och aldrig i något beslutsunderlag.</li> <li>— Riskerna presenteras såsom mycket låga, beräkningarna ansågs vara baserade på försiktighetsprincipen.</li> <li>— Stadsledningskontoret involveras sent i processen och får kort tid på sig att skriva fram TU.</li> </ul>  |
| Vilka risker (legala, operativa, finansiella, etc.) har identifierats och hur har dessa hanterats?   | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Enligt uppgifter och de dokument vi har fått tillgång till så har intäkterna ansetts vara den största risken.</li> <li>— Enligt presentationer för bland annat Got Events styrelse och SLK så har projektet hanterat samtliga risker genom försiktighetsprincipen <ul style="list-style-type: none"> <li>— <i>Väl grundad budgetplanering, med intäkts- och kostnadsbild baserad på försiktighetsprincipen.</i></li> </ul> </li> <li>— En övergripande legal genomgång av avtal gjordes enligt uppgift både av budgruppen och av SLK. Det är oklart vilka risker som identifierades och hur dessa hanterades.</li> </ul>                              |
| Vilken annan typ av planering och förankring genomfördes innan beslut om att lämna bud? Vilka jämförelser gjordes med liknande nationella och internationella evenemang? | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Förankring gjordes i form av information i Göteborg &amp; Co:s styrelse samt, enligt uppgift, information i Got Events styrelse under punkten "Kommande evenemang".</li> <li>Jämförelser gjordes mer bland annat: <ul style="list-style-type: none"> <li>— Jämförelse med världscupfinal i Göteborg 2013</li> <li>— Nyckeltal från budget EM 2013 i Herning DK</li> <li>— Utvärderingen av EM i Friidrott 2006 i Göteborg</li> <li>— Förstudie av internationella tävlingar som VM 2006 i Aachen och EM 2015 i Aachen</li> <li>— Enligt uppgift avstämning av enskilda kostnadsposter mot tidigare idrottsevenemang i Göteborg</li> </ul> </li> </ul> |

# Granskade områden

- 1** **Processen för hemtagning av evenemanget**
  - ?** Kartläggning
  - !** **Analys och slutsatser**
- 2** Projektplaneringen
- 3** Projektstyrning
- 4** Upphandlingar
- 5** Betalningsrutiner
- 6** Kommunikation inom och utom projektet
- 7** Beslutsprocessen inom projekt- och linjeorganisation



# ! Analys - Inledning & vad som fungerat väl vid hemtagning av evenemanget

## Analysens inriktning

Utgångspunkt för analysen har varit de frågeställningar kopplade till hemtagning av evenemanget som ställts upp i samband med initiering av granskningen:

- Har beslutsprocessen under hemtagningsfasen varit tydligt för alla parter i fråga om ansvar och roller?
- Vilka intäkts- och kostnadsposter har tillkommit under hemtagningsfasen? Hur har förändringar inom ekonomi hanterats? Är förändringarna underbyggda och beslutade på korrekt och ändamålsenlig nivå?
- Har riskhanteringen inom hemtagningsfasen varit ändamålsenlig och effektiv? Var analysen tillräcklig i omfattning och detaljeringsgrad? Har den tid som lades på riskanalys lagts på rätt områden?

## Vad har fungerat väl vid hemtagning av evenemanget

- Utifrån den förstudie som togs fram började en arbetsgrupp om sex personer från Got Event, Göteborg & Co och SvRF att förbereda budet till FEI. Gruppen har samarbetat med att ta fram underlag till budet och har även förankrat evenemanget både hos Got Event och Göteborg & Co samt respektive styrelse.
- Bilden från intervjuerna är att det varit ett väl fungerande samarbete parterna emellan in budgruppen. Vi upplever inte att det har funnits någon intern konkurrens eller interna konflikter i detta arbete.
- Arbetet med att ta fram budet upplevs också som strukturerat givet upprättandet av aktivitetsplaner och fördelningen av arbetet mellan gruppens medlemmar.
- Budgruppen har även varit framgångsrika i termer av införsäljning av Göteborg som arrangör och efter viss justering i inskickat bud så ger FEI besked om att Göteborg tilldelas EM i ridsport 2017.

# Analys - Kommunikation kring risker/osäkerhet i budbudgeten (1/2)

## Riskhanteringen kring budbudget

Budget skiljer sig något mellan de olika dokument som presenteras i hemtagningsfasen, men ligger omkring 70 mkr avseende både intäkter och kostnader.

Inblandande i hemtagningsfasen har resonerat att erfarenheterna Göteborg Horse Show tillsammans med avstämningar med både EM i Herning 2013 och de årliga tävlingarna i Aachen har varit tillräckliga för att säkerställa de budgetmässiga förutsättningarna. Man förlitade sig på att det fanns tillräcklig kompetens internt för att göra kostnadsestimeringarna i budgruppen.

En form av second opinion på framtagen budget gjordes i form ett tjänsteutlåtande av företrädare från SLK. I utlåtandet framgår att om biljettförsäljningen inte når de mål man satt upp så kan ett publikbortfall på upp till 30% helt kompenseras via kostnadsreducering och därmed inte påverka evenemangets resultat. Man konstaterar även att staden kommer att ta viss ekonomisk risk genom att ikläda sig rollen som "garantor", men att denna är förhållandevis liten jämfört med de flesta evenemang som staden sökt historiskt. Stadsledningskontoret sammanfattar sin bedömning med att de möjligheter som evenemanget kommer att ge för staden kommer vara större än den risk man ikläder sig genom att underteckna avtalet.

I samband med föredragningen av ärendet i såväl Got Events styrelse (140326) samt KSAU (140326) så skickar budgruppen följande budskap:

- "Risktagandet på intäktssidan anses vara hanterat genom försiktighetsprincipen gällande såväl biljett-sponsorförsäljning samt beräkning av kostnader."
- "Väl grundad budgetplanering, med intäcks- och kostnadsbild baserad på försiktighetsprincipen."

## Bilder från presentation använd i samband med föredragning i Got Events styrelse samt KSAU 2014-03-26

**BUDGET.**

- Risktagandet på intäktssidan anses vara hanterat genom försiktighetsprincipen gällande såväl biljett-sponsorförsäljning samt beräkning av kostnader.

**SAMMANFATTNING.**

- Väl grundad budgetplanering, med intäcks- och kostnadsbild baserad på försiktighetsprincipen.

# Analys - Kommunikation kring risker/osäkerhet i budbudgeten (2/2)

## Rimligtvis högre osäkerhet än vad som kommunicerades

Vår uppfattning är att osäkerheten i estimaten som utgör budgeten rimligtvis var högre än vad som kommunicerades givet evenemangets storlek, omfattning i staden, samt att det låg tre år framåt i tiden.

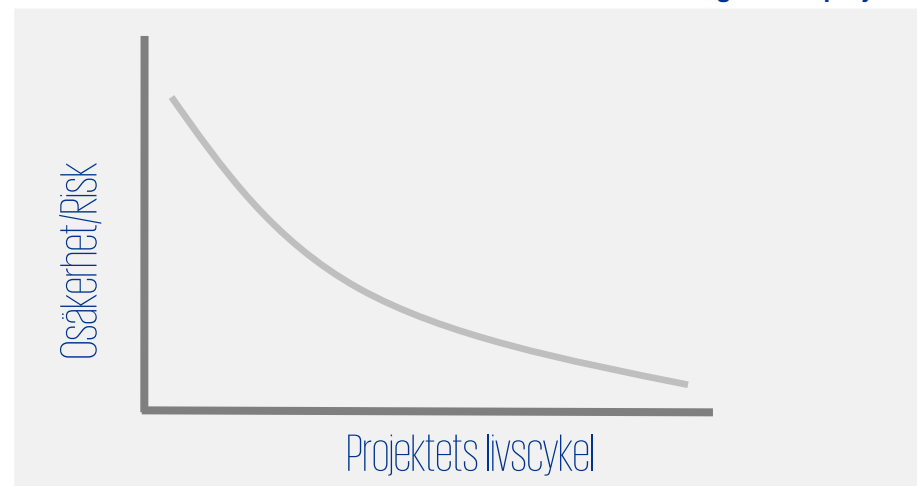
Göteborgs Stad hade inte tidigare anordnat hästevenemang som genomfördes inte bara på arena utan dessutom i stadsrummet och på flera ställen samtidigt. Den slogan som används för evenemanget borde i sig ha varit en varningsklocka: "För första gången tar ett ridsportmästerskap över en hel stad - det har aldrig gjorts förut". När något aldrig har gjorts förut så innebär det per definition en högre risk. Dessutom var avtalet med FEI, som var en del av budet, skrivet på ett sätt som gav FEI rätt att göra förändringar i åtagandet.

Inga av de kostnadsestimater som budgeten bestod av hade säkrats upp på förhand genom upphandlingar, vilket *per se* gör dem osäkra. Som jämförelse hade organisationen som anordnade EM i friidrott 2006 redan år 2000 bokat upp 80% (4700 st) av alla hotellrum i staden.

Det är helt naturligt att man i ett tidigt projektskede inte kan ha hela kostnadsbilden klar för sig. Detta kräver dock att man upprättar känslighetsanalyser efter bästa förmåga och på det sätt kan förmedla till intressenter vilken nivå av osäkerhet/risk som finns i kostnadsbudgeten genom en osäkerhetsgrad eller att ange kostnader som ett spann.

När det gäller intäkter är vår erfarenhet att det är svårare att styra dessa än kostnader. Gällande kostnaderna kan du ta beslut hur dessa ska fördelas och vad som ska köpas. Intäkterna är svårare att påverka på samma sätt. Risken måste därför ses som än högre gällande dessa estimater jämfört med kostnadsestimaten.

## Generisk bild över osäkerhet/risk i förhållande till slutförandegrad i ett projekt



**Vår analys är att konsekvensen av att tidigt kommunicera en budget med en fast intäcks- och kostnadssiffra, samt att riskerna är hanterade genom försiktighetsprincipen gör att involverade intressenter sätter hög trovärdighet till budgeten och förväntar sig att de ansvariga kan hålla den.**

I den mycket tidiga fas som projektet var i hade det varit rimligare att ange ett spann av intäkter och kostnader, alternativt att förmedla någon form av risk i procent för att ge intressenterna en bättre bild av osäkerheten.

# Avtalet med FEI

## Hantering och komplexitet

Avtalet med FEI är på engelska och på 84 sidor. Detta signeras i samband med att ansökan skickas in till FEI. Hanteringen av risken behöver därför ske i processen för hemtagning.

Avtalet reglerar Göteborgs åtaganden ner på minsta detalj. Exemplet nedan är en detaljbeskrivning av vad som gäller för "Flash Interview Zone(s)":

### 19 Flash Interview Zone(s)

The Organiser shall make available for the Main Arena and in the Satellite Competition Areas at which the Championships takes place close to the in-Gate at least one (1) Flash Interview Zone with an FEI approved backdrop (featuring the FEI Marks, Championships Marks(s) and Championships Sponsors, if applicable).

The Organiser shall ensure that the location and size of each Flash Interview Zone is in accordance with any reasonable request of the FEI or the FEIBC and is as safe and as quiet as possible.

The FEI and/or FEIBC shall decide the positioning and order of access to Athletes of the HB and Accredited Broadcasters within the Flash Interview Zone(s) and activities within these zones shall be managed and controlled by the HB according to FEI and/or FEIBC briefing.

If requested by the FEI or the FEIBC, the Organiser shall permit to take part and make available:

- i. Any Athlete (and/or Official and/or key member of the Organiser) for short interviews by HB and Accredited Broadcasters prior to the start of and during the Championships; and
- ii. The winner(s) of any competition at the Championships and any other Athlete(s) as requested by the FEI or FEIBC for interviews of approximately one (1) to two (2) minutes each for FEI and/or FEIBC pre-selected Accredited Broadcasters prior to the relevant official press conference(s). For further interviews by Accredited Broadcasters, if requested, the Athletes must be made available immediately after the relevant official press conference(s), at the latest, in a designated broadcast/interview area.

The Organiser shall control access to the Flash Interview Zone(s) and shall ensure that such access is strictly limited to FEI, FEIBC, HB, Accredited Broadcasters and Athletes. The Flash Interview Zone(s) shall be secured and fenced as appropriate.

The Organiser shall ensure that each Flash Interview Zone shall be supplied throughout with adequate lighting, a reasonable number of television monitors showing the IBS (so that a screen is visible for all parties in the Flash Interview Zone the cabling of which shall be the responsibility of the HB) and space to enable Accredited Broadcasters to conduct live interviews with Athletes competing in the Championships (in accordance with the applicable paragraph in this Part).

## Granskning

En genomgång av extern jurist har skett men detta resulterade endast i en muntlig genomgång. Detta indikerar att det endast var en övergripande genomgång.

Enligt SLK:s tjänsteutlåtande så har avtalet granskats med avseende på vad garanten (Göteborgs Stad) har för skyldigheter. I TU ger även följande information:

För den som så önskar finns möjlighet att ta del av avtalet. En kopia finns förvarad hos ansvarig tjänsteman på avdelningen för Näringsliv & Turism, Möten & Evenemang, Kultur & Fritid.

## Avtalet och risk

Det borde ha varit tydligt för de inblandade att avtalet i sig innebär en väsentlig risk. Dels är det komplext, dels innehåller det skrivelser som möjliggör för FEI att påverka omfattningen av stadens åtaganden.

3.2 The provisions of this Agreement set out the minimum requirements to be met by the Organiser in relation to the Championships. The Organiser acknowledges and agrees that the FEI, acting reasonably, may be required as a result of changes to the Rules and Regulations to modify or amend some of these requirements between the Commencement Date and the start of the Competition Period.

Avtalet innehåller även ett stort antal poster som kräver FEI:s godkännande (se exempelvis kraven avseende Flash Zone(s) till vänster). Det saknas i dessa fall oftast givna kriterier för vad som krävs för ett godkännande. Att FEI ha rätt att på plats bestämma vad som är godkänt är i sig också en risk.

**En endast övergripande granskning av avtalet i kombination med komplexitet och osäkerhet borde ha resulterat i en förhöjd riskbild avseende evenemanget tillsammans med en väsentlig post för oförutsedda utgifter.**

# Hantering av prispengar

## Höjningar

Höjningen av prispengar sker totalt i tre steg varav de första två, de väsentliga höjningarna, sker under processen för hemtagning av evenemanget.

- I budbudget höjs prispengarna enligt vår analys från 7,5 mkr till 10 mkr, dvs en ökning med 2,5 mkr jämfört med det underlag som går till KS.
- En månad efter att budet skickas in så sker ytterligare en höjning av prispengarna, den här gången med € 225 000.
  - Hoppning tillskjuts € 75 000
  - Prispengar för "Non championship classes" tillkommer med € 150 000

## Beslutsgång

Vi har inom ramarna för granskningen inte kunnat reda ut beslutsgången kring höjning av prissumman. Det är alltså oklart hur dessa höjningar förankrades internt. Vi konstaterar också att siffrorna initialt inte finns med i budget för projektet. Först i samband med att Prognos 0 och 1 tas fram finns en summa med som motsvarar höjningen (se vidare kapitel 3). Vid presentation av Prognos 1 för Göteborg & Co:s styrelse 2016-06-07 anger VD för Got Event ökningen av prispengar som en faktor till att budget inte håller.

Ekonomiskt avviker prognosen från budget med ökade nettokostnader. Av dessa bedöms drygt hälften bero på omständigheter som varit svåra att påverka. Intresset att delta är stort och det kommer fler hästar än beräknat, prispengarna ökar och det är ett skarpare säkerhetsläge nu, kostnaderna för upphandling och infrastruktur bedöms också öka. Inriktningen är att öka intäkterna med 15 % och minska kostnaderna med lika mycket.

*Utdrag från styrelseprotokoll Göteborg & Co Träffpunkt 2016-06-07*

# ! Beslutsprocess utan några tidsmarginaler i slutskedet

## Lång tid för att förbereda bud, men kort tid för beslut i nödvändiga forum

Arbetet med att inleda en förstudie om EM i ridsport 2017 initierades redan våren 2013 och en intresseanmälan om att anordna mästerskapet skickas in till FEI under tidig höst 2013. Trots detta tas beslut i relevanta forum endast dagar innan budet ska skickas in. Kommunstyrelsen godkänner dessutom ansökan först en dryg vecka efter att den skickats in till FEI. Processen i slutskedet innebar också att SLK endast fick kort tid på sig att författa ett tjänsteutlåtande i ärendet. Enligt vår mening är det anmärkningsvärt att det inte finns några tidsmarginaler i slutet av processen och att beslut tas i kommunstyrelsen först efter det att budet har skickats in. Tidsplanen för när budet ska skickas in har varit känt sedan länge och vi har inte kunnat konstatera någon anledning till den korta tiden för beslut i formella forum innan bud skickas in.

I vår genomgång av dokument från tiden kring inskickandet av budet finns också flera olika budgetsiffror angivna. Detta ser vi som ett tecken på att justeringar gjordes in i det sista.



# Analys - observationer



Analysen visar på inga eller få avvikelser



Analysen visar på enstaka brister / det saknas underlag för en komplett analys



Analysen visar på väsentliga avvikelser

| Frågeställning   | Observationer och analys   | Betyg  |
|--|--|--|
| <p><b>Har beslutsprocessen i hemtagningsfasen varit tydligt för alla parter i fråga om ansvar och roller?</b></p>  | <p>Budprocessen har generellt varit tydlig avseende ansvar och roller. Bilden är att samverkan har fungerat bra och det har funnits ett strukturerat arbetssätt. Det konstateras också att det har varit en lyckad budprocess i termer av införsäljning av Göteborg som arrangör.</p> <p>Styrelsen i Göteborg &amp; Co informeras vid flera tillfällen inför bud. Enligt uppgift sker så även i Got Event.</p> <p>Det är uppenbart att det är ont om tid i slutet av processen. Detta resulterar bland annat i att SLK involveras mindre än en vecka innan deadline för att skriva fram ett tjänsteutlåtande. Vi konstaterar också att avtalet med FEI signeras innan dess att KS har tagit beslut i ärendet avseende att gå in som garant av evenemanget.</p> <p>I vår genomgång av dokument från tiden kring inskickandet av budet finns det flera olika budgetsiffror angivna. Detta ser vi som ett tecken på att justeringar gjordes in i det sista vilket i sig skapar en otydlighet runt beslutet.</p> |   |
| <p><b>Vilka intäcks- och kostnadsposter har tillkommit under hemtagningsfasen?</b></p> <p><b>Hur har förändringar inom ekonomi hanterats?</b></p> <p><b>Är förändringarna underbyggda och beslutade på korrekt och ändamålsenlig nivå?</b></p> | <p>Det har utifrån den budget som presenteras i KS tillkommit kostnader och intäkter om 5,2 mkr i det bud som skickas in till FEI. Kostnaderna avser enligt vår analys främst ökade prispengar och ökade kostnader för infrastruktur. De ökade intäkterna avser främst ökade sponsorintäkter. Avtalet har signerats av Got Event, Göteborg &amp; Co, SvRF och KS. Det är oklart hur denna förändring förankrades.</p> <p>Utöver detta så har prispengarna höjts en andra gång med ca 2,0 mkr. Höjningen sker en månad efter det att budet skickades in till FEI. Vi har i granskningen inte kunnat identifiera hur dessa kostnader har godkänts.</p> <p>Vi konstaterar i övrigt att budget endast tar höjd för ett fåtal interna resurser (projektadministration) och att budget inte inkluderar kostnader som bedöms uppstå i andra kommunala bolag.</p>  |  |



# Analys - observationer




Analysen visar på inga eller få avvikelser



Analysen visar på enstaka brister / det saknas underlag för en komplett analys



Analysen visar på väsentliga avvikelser

| Frågeställning   | Observationer och analys   | Betyg   |
|--|--|---|
| <p><b>Har riskhanteringen inom hemtagningsfasen varit ändamålsenlig och effektiv?</b></p> <p><b>Var analysen tillräcklig i omfattning och detaljeringsgrad?</b></p> <p><b>Har den tid som lades på riskanalys lagts på rätt områden?</b></p> | <p>Riskanalysen har enligt vår bedömning varit den huvudsakliga bristen i processen för hemtagning. Budgruppen har i och för sig gjort ett arbete kring jämförelser med andra evenemang, tagit fram "best case" och "worst case" och gjort viss avstämning med potentiella leverantörer. Man har dock inte insett komplexiteten i evenemanget. Kombinationen av hästar och ett i-hela-staden-arrangemang har vara mer komplext än förväntat.</p> <p>Vi kan konstatera att:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Kostnaderna är endast uppskattningar. Inga kostnader har säkrats.</li> <li>— Ingen second opinion har tagits in. Den möjlighet till kvalitetssäkring man får genom SLK blir lidande av att det är tidsbrist i slutskedet av processen för hemtagning.</li> <li>— Avtalet med FEI är komplext och ger FEI både tolkningsföreträde och rätt att besluta om justeringar. Risker i avtal återspeglas inte i budget.</li> <li>— Den budget som presenteras är den genomsnittliga bedömningen i ett spann. Beslutet innebär dock att det blir ett tak.</li> <li>— Parterna är medvetna om att detta är något nytt. Som slogan används: "För första gången tar ett ridsportmästerskap över en hel stad - det har aldrig gjorts förut". Att det aldrig har gjorts är en risk i sig.</li> </ul> <p>Då det inte anses föreligga några risker så är posten för oförutsedda kostnader liten (1,5 % i KS-underlag). Det presenteras inte heller något spann avseende kostnader och intäkter.</p> <p>Konsekvensen av att tidigt kommunicera en budget med en fast intäkts- och kostnadssiffra i kombination med en riskanalys med budskapet att riskerna är hanterade genom försiktighetsprincipen, gör att involverade intressenter sätter hög trovärdighet till budgeten och förväntar sig att de ansvariga kan hålla den.</p> |  |



# Rekommendationer (1/2)



## Ta fram regler för hur riskanalyser ska genomföras och vilka krav som ställs inför större beslut

- Den budget som presenteras blir efter ett politiskt beslut taget för vad som accepteras. Det är därför inte lämpligt att presentera den bästa uppskattningen av kostnaderna utan att snarare presentera "worst case". Ännu bättre är att använda ett intervall. Med ett intervall åskådliggörs den bedömda risken samtidigt som projektet får en acceptans på hela intervallet.
- Ju mer som är nytt och ju färre kostnader som har säkerställts desto större bör posten för oförutsedda kostnader bli.
- Om något anses vara "riskfritt" är det oftast en varningsklocka för att något är fel i riskanalysen.
- Överväg att ta in extern kompetens för second opinion på förstudier.



## Säkerställ att risker i avtal kommuniceras tydligt och kvantifieras i den utsträckning som är möjligt

- Ju större komplexitet som finns i ett avtal desto större insats bör läggas på avtalsgranskningen. Granskningen bör inte bara ta inkludera de rent juridiska förpliktelserna utan även beskriva de affärsmässiga konsekvenserna som avtalet kan få.
- Ju större osäkerhet som finns inbyggt i ett avtal och ju större makt motparten har desto större är risken och desto större bör posten för oförutsedda utgifter vara.



## Överväg att upphandla större poster med hög osäkerhet innan beslut om genomförande i syfte att säkra kostnader och minska risken

- För ett bolag som lyder under LOU så är det endast möjligt att säkra upp kostnader genom just LOU. Det är i och för sig möjligt och till och med bra att ha en öppen dialog med olika leverantörer inför större upphandlingar men det är först när en faktisk upphandling genomförs som säkringen av kostnaden uppstår.
- Det finns inom LOU möjlighet att göra villkorade upphandlingar där exempelvis en vinst av ett evenemang är en förutsättning för avtal. Vid lång framförhållning kan det vara svårt att utkräva ett fast pris varför det är möjligt att exempelvis begära in takpris. På så sätt kan man försäkra sig om ett worst case avseende kostnader.
- I projekt är det inte ovanligt att man redan från början vet vilka delar som kommer att bli de dyraste och kanske även var osäkerheten är som störst. Eftersom upphandlingar är tidskrävande så är det givetvis dessa upphandlingar som man bör fokusera på i första hand.
- Hur mycket som ska upphandlas i förväg beror på riskbilden och riskaptiten. En liten andel säkrade kostnader kräver dock en större post för oförutsedda utgifter.

# Rekommendationer (2/2)



**Säkerställ en process där Stadshus AB och SLK involveras i ett tidigt skede och där nödvändiga beslut finns på plats innan avtal undertecknas**

- Stadshus AB och SLK måste ges rimlig tid för kvalitetssäkring av underlag
- Tidplanen bör om möjligt ta hänsyn till att beslut kan bordläggas i KS/KF



**Säkerställ korrekt hantering och dokumentation av eventuella förändringar jämfört med beslutad budget**

- Det måste vara tydligt vad som är ingångsvärden när projektet går igång



**Tydliggör vad som ska gälla avseende budgetering av interna resurser i projekt**

- Ordinarie linjeverksamhet kommer alltid att stötta projekt till viss del. Och det är också meningen. Vår rekommendation är personal som lägger mer än hälften av sin tid räknas in i budget.



**Säkerställ att det tydligt framgår att det inte går att förvänta sig att stadens övriga bolag och förvaltningarna ska ta kostnader för evenemang.**

# Granskade områden

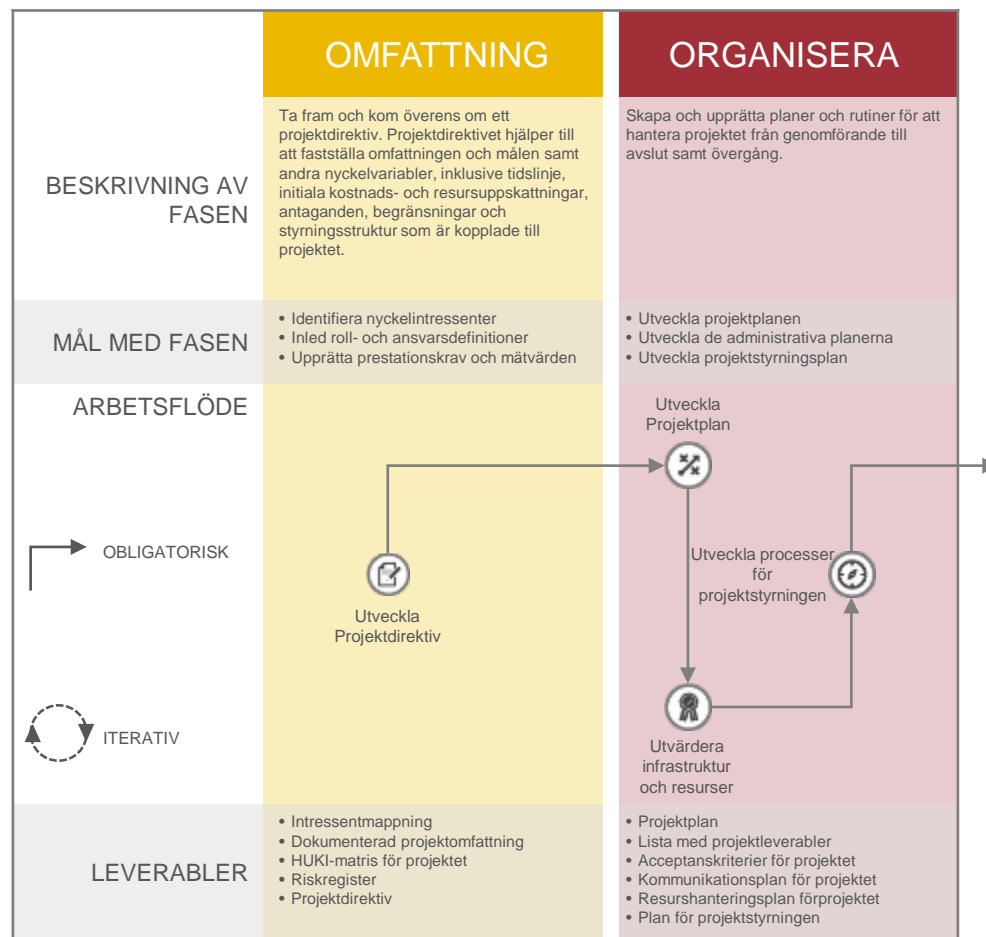
- 1 Processen för hemtagning av evenemanget
- 2 Projektplaneringen
- ? Kartläggning
- ! Analys och slutsatser
- 3 Projektstyrning
- 4 Upphandlingar
- 5 Betalningsrutiner
- 6 Kommunikation inom och utom projektet
- 7 Beslutsprocessen inom projekt- och linjeorganisation

# 2 ? Beskrivning av granskningsområde

## Avgränsning

I detta kapitel behandlas planering av projektet efter det att hemtagning av evenemanget var klart till dess att projektplaneringen var klar. Projektplaneringen omfattar enligt KPMGs syn på god praxis framarbetande av projektdirektiv, projektplan, riskanalys, plan för projektstyrning samt beslutsfattande kring dessa.

## KPMGs projektmetodik – Krav på planeringsfasen



# Projektplanering

## Initiering

Efter vinst av evenemanget i juni 2014 så tillsätts en projektledare anställd inom Got Event i början av november samma år. Denne började initialt med att sätta sig in i projektet och initiera projektplaneringen. Som stöd för arbetet användes följande dokument:

- Projektplan från EM 2006
- Förstudien framtagen av Toto AB.

Begränsande för utformningen av projektet var i detta läge främst:

- Avtal med FEI
- Budget presenterad för Got Events styrelse och KS.

## Handlingsplan i förstudien

I förstudien finns en handlingsplan som i grova drag definierar tidsplan och deadlines för evenemanget. Enligt denna handlingsplan så ska perioden september till december 2014 användas till att ta fram detaljplaner kring evenemanget delområden tas fram och förankras internt:

- Affärsplan
- Sponsring
- VIP
- Kommunikation och marknad
- Plan för för-evenemang
- Detaljplan för bemanning och funktioner
- Plan för funktionärsbemanning

Granskningen har ej funnit att denna plan är beslutad eller påbörjad i september som ursprungligen avsågs.

## Beslut avseende projekt- och tidplan i styrgruppen

Ett första utkast till projektplan likväl som tidplan presenterades på det första

styrgruppsmötet som hölls i januari 2015. Styrgruppen ställde då krav på en tidplan med en mer övergripande struktur och översikt per område, vilken presenterades på styrgruppsmöte 2015-02-28. Det framgår vidare av minnesanteckningar från styrgruppsmöte 2015-04-20 att finjusteringar görs i projektplanen.

Information från intervjuer gör gällande att projektplanen godkändes och att den användes som ett levande dokument. Detta kan dock inte styrkas i de minnesanteckningar vi har fått ta del av från styrgruppens möten.

Gällande tidplan så inkluderas en sådan i projektplanen. Vad som gäller för projektplanen gäller således för tidplanen, det vill säga att en fastställd tidplan och därmed beslutade deadlines ej har kunnat konstateras.



Projektplan EM i Ridsport 2017, Presenterad 2015.

# Projektplanen - övergripande genomgång

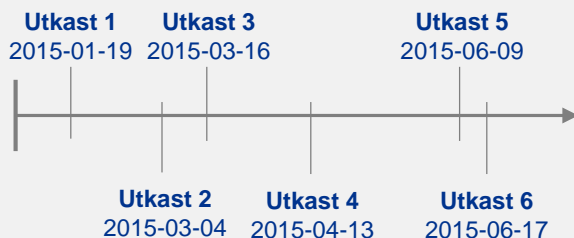
## Projektplanen, övergripande iakttagelser

Sammanlagt har sex stycken versioner av projektplan identifierats i insamlat material. Den första versionen är daterad 2015-01-19 och den sista 2015-06-17. Vi noterar dock att:

1. Den första versionen av planen är väldigt kortfattad och får mer ses som en sammanfattning. Det första utkastet av en mer detaljerad plan finns på plats först 2015-03-04.
2. Den sista versionen saknar information i punkterna 7.2-7.4 avseende marknadsföring där det framgår att texten ska kompletteras och att milstolpar ska tas fram
3. Som budget presenteras 2015-06-09 samma siffror som gick till KS i samband med att budet lämnades in.
4. 2015-06-17 presenteras den första omarbetade budgeten. Kostnaderna bedöms till ca 75,6 mkr med nollresultat till följd av ökade sponsorintäkter.
5. De sista fyra versionerna alla är daterade 2015-02-28 i filnamnet (även om datum är korrekt i själva dokumentet)
6. Den sista version är markerad som "arbetsmaterial"

Det saknas ytterligare versioner av projektplanen efter 2015-06-17.

### Versioner av projektplanen



## Tidplan, övergripande iakttagelser

Vi kan konstatera att tidplanen har titeln 'grov tidsplan' och har stipulerat upp ett antal aktiviteter och vilket kvartal dessa aktiviteter hänförs till. Tidplanen får därmed betraktas utgöra ett grovt estimat för när olika delar i projektet skall genomföras. I tidplanen framgår det ej om tidsangivelsen anger att aktiviteten skall påbörjas eller avslutats vid respektive tidpunkt, inte heller framgår vem som ansvarar för respektive aktivitet.

## Innehåll

I projektplanerna ingår följande områden, i vissa fall med justeringar och tillägg allt eftersom tidplanen har uppdaterats:

- |  |                             |
|--|-----------------------------|
| 1. Bakgrund                                      | 7. Marknad & kommunikation  |
| 2. Vision, syfte och mål                         | 8. Hållbarhet               |
| 3. Organisation                                  | 9. Riskanalys               |
| 4. Competition (tävling, säkerhet, arenor, mm)   | 10. Utvärdering/uppföljning |
| 5. Logistik (logi, mat, myndighetskontakter, mm) | 11. Budget                  |
| 6. Kommersiella rättigheter och intäkter         | 12. Grov tidsplan           |

## Övrigt

- Projektplanen bekräftar förstudiens bild om att evenemanget är i linje med stadens, aktuella bolags och SvRF:s visioner och mål.
- En uppskattning av personalbehovet saknas i projektplanen. I förstudien estimeras dock antalet heltidstjänster till 0,5 (år 1), 2,6 (år 2) och 3,6 (år 3). En stor del av personalstyrkan är planerad att utgöras av ideell personal.

# ? Roller och ansvar enligt projektplan

## Parternas ansvar

Under detta kapitel definieras parternas ansvar. Enligt projektplanen så är det Göteborgs Stad som äger projektet. Got Event är huvudarrangör i samarbete med Göteborg & Co och Svenska Ridsportförbundet. Ansvarsfördelningen beskrivs enligt följande:

### Got Event

- Organisation och genomförande
- Budget

### Göteborg & Co

- Marknad och kommunikation
- Stadens nålsöga
- Stadens publika områden

### Svenska Ridsportförbundet

- Hederskommitté
- Kontakter med sporten
- Kvalitetssäkring av den sportsliga nivån

## Styrgruppens ansvar

Styrgruppen ska enligt projektplanen ha ansvar för:

- Övergripande strategiska frågor och beslut
- Besluta om samt godkänna projektplanen
- Avtal
- Budget
- Godkänna slutrapport

## Projektledarens ansvar

Projektledarens ansvar har definierats enligt följande:

- Leda och styra evenemanget så de mål och kriterier som finns framtagna uppfylls i tid inför evenemanget
- Förslag till projektplan och detaljbudget upprättas
- Förslag till organisation och eventuell referensgrupp redovisas
- Planeringsresurser säkerställs
- Riskbedömning av projektet genomförs
- Indelning sker av projektet i etapper med mål och tidsättning
- Genomförandet sker enligt godkänd plan
- Redovisning sker enligt plan till styrgruppen
- Projektets budget följs
- Uppföljning och slutrapport genomförs.
- Rapportera till styrgruppen löpande

## Ansvar i projektorganisationen

Under projektledaren finns enligt planen funktionsansvariga för de olika områdena tävling, logistik, kommersiella rättigheter samt marknad och kommunikation. Utöver detta finns en hederskommitté, FEI, ett kreativt forum och en lokal samrådsgrupp. Se vidare sid 60 för detaljer kring projektorganisationen.

# ? Delområden i projektplan (1/2)

## Competition

Enligt projektplanen definieras detta område som all planering kring tävling, säkerhet och arenor och innefattar även service till de tävlande i form av stallar veterinärer och sjukvård.

Viktiga milstolpar är:

- Time tables
- Arenaplaner
- Upphandlingar av material

## Logistik

Enligt projektplanen omfattar detta område all planering kring logistikfrågor, kontakt med stadens myndigheter och ett nära samarbete med säkerhetsansvarig för evenemanget.

Utöver detta innefattas följande ansvarsområden inom området:

- Logi och mat
- Uppställning av stallar och transportfordon
- Ackreditering
- Transporter
- Volontärer
- EI och IT

## Kommersiella rättigheter och intäkter

Detta område är uppdelat i fyra delar:

- Sponsorer, Partners och Officiella leverantörer
- Biljettstrategi
- Hospitality
- Trade Fair Heden

Gällande sponsorer framgår i projektplan 2015-03-05 att sponsorstrategin är påbörjad och kommer att presenteras på styrgruppsmötet i april. Samma skrivelse finns att utläsa i projektplan daterad 2015-06-17. Sponsorstrategin framgår således ej i projektplanen.

Under biljettstrategi framgår att en biljettstrategi och plan skall tas fram för evenemangets målgrupper: publik, media, hästnäringen och övriga målgrupper

Hospitality berör rättigheter gällande bl.a. försäljning av mat och dryck samt sponsorpaket.

Under Trade Fair Heden framgår att området kommer bli en central punkt för evenemanget där över 200 utställare kommer vara på plats. Från och med projektplan 2015-03-04 framgår även att delar av EM tävlingarna planerar att genomföras på Arena Heden vilket är under planering och som slutligen behöver godkännas av FEI.

## Marknad & kommunikation

Detta område är uppdelat i fyra områden vilka samtliga tillhör Göteborg & Co:s ansvarsområden.

- Marknadsföring
- Media
- Aktiviteter
- VIP/Social events



# Delområden i projektplan (2/2)

## Risikanalyis

Av projektplanen framgår att projektledaren ansvarar för att löpande genomföra riskanalys för projektets olika delar och att en uppdaterad riskbedömning ska göras vid varje styrgruppsmöte.

De risker som omnämns är följande:

- Jordbruksverkets regelverk.
- Förändringar i staden fram till evenemanget, t.ex. Heden och Valhalla.
- Överskattad biljettförsäljning.
- Hantering av kravändringar.

## Utvärdering/uppföljning

Av projektplanen framgår att förutom budget och projektuppfølning planeras olika kompletterande mätningar enligt nedan:

- Publikundersökningar.
- Mätning av turistekonomiska effekter.
- Mediaeffekter.
- NKI för deltagare och volontärer.

Det framgår dock ej vem som ansvarar för detta..

## Budget

Projektplanen innehåller en budgetuppställning med intäkter på 75,6 mkr och kostnader på 75,5 mkr, se sid 59 för detaljer.

# Övergripande tidsplan i projektplanen

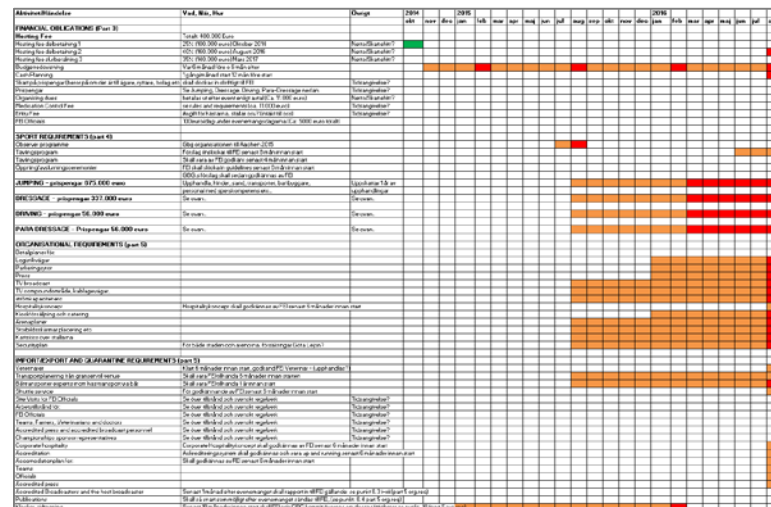
## Grov tidsplan

Nedanstående tidsplan presenterades i projektplanen från 2015-03-04, vilken överensstämmer med tidplanen i projektplanen per den 2015-06-17.

| Tidpunkt för start | Aktivitet   | Tidpunkt för start | Aktivitet   |
|--------------------|---|--------------------|---|
| Q1 - 2015          | Projektplan, handlingsplan, Marknad/kommunikationsplan, hemsida. Sponsorpaketering Trade Fair Heden Inledande möte med FEI samt styrgrupp Planera projektorganisationen +mötesstruktur  | Q1 - 2016          | Identifiera all teknik kring OB compound, press och media, TV signal. Marknadsföra under GHS finaler. |
| Q2 – 2015          | Information intressenter och berörda myndigheter. Genomgång och skisser av alla arenor samt stallar och logistikvägar. Behovsanalys. Timetables Inleda sponsorförsäljning samt möten med sport och hästnäringen. Identifiera allt som skall upphandlas. | Q2 - 2016          | Planera hotell och hospitalitykoncept. Logistik   |
| Q3 – 2015          | TV avtal samt TV produktion Volontärdatas Transportavtal Inleda upphandlingar Site Visit EM Aachen Title sponsoravtal Championship logo   | Q3 - 2016          | Hosting fee 2 Cashplanning  |
| Q4 – 2015          | Planera ackreditering Planera TV produktion TV site visit Tidtagning (Longines?) Försäkringar   | Q4 - 2016          | Shuttle service Alla kartor, logistikvägar klara  |

## Gantt-schema

Vår uppfattning är att tidsplanen i projektplanen är en sammanfattning från ett mer detaljerat gantt-schema i Excel som ursprungligen togs fram av projektledaren under hösten 2014. Denna är grovt indelad i områden och är framtagen utifrån avtalet med FEI.



Gantt-schema med övergripande planering av aktiviteter, daterad 2014-10-14.

## Budget i projektplan

## Budget i projektplanen från mitten av juni 2015

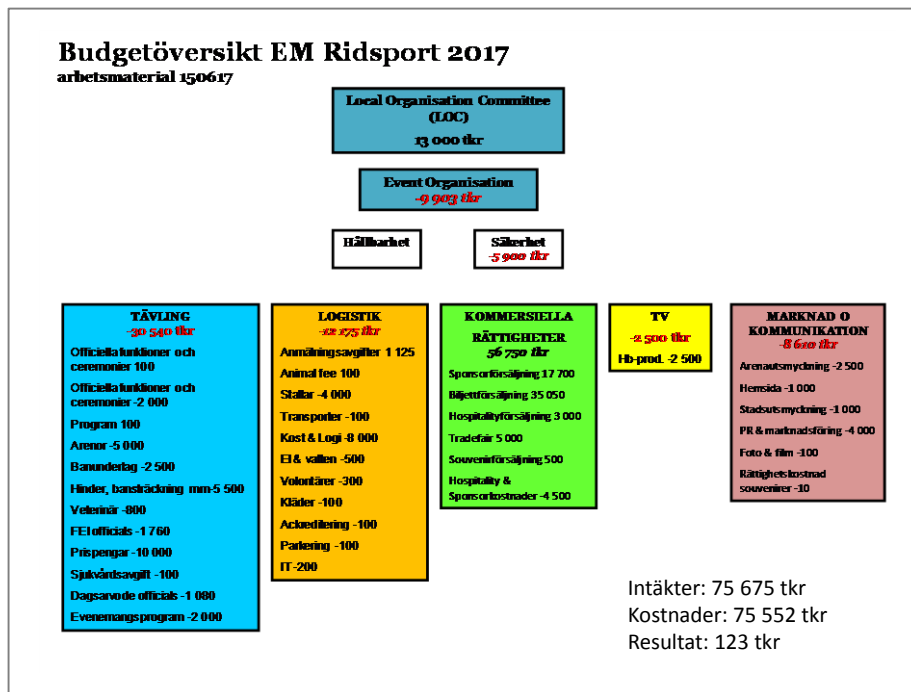
I det sista utkastet till projektplan som vi tagit del av finns en budgetöversikt för projektet. Denna budget omfattar intäkter om ca 75,6 MSEK (inkl. bidrag från evenemangsfond om 13MSEK) och kostnader om ca 75,5 MSEK.

I minnesanteckningar från möte 2015-06-17 framgår att budgeten presenterades och att man gick igenom de högre kostnader som stack ut. Stygruppen konstaterade att de "ligger rätt bra i både kostnader kontra intäkter" och att de skulle jobba vidare med uppsatt budget.

Denna variant av budget förekommer endast i detta dokument. Den används inte i något skede senare som jämförelse och kommuniceras inte heller till någon av styrelserna.

De primära justeringarna i denna budget jämfört med den som låg till grund för beslutet i KS är enligt vår genomgång följande:

- Säkerhet (-3,6 mkr)
- Tillkommande personalkostnader (-2,9 mkr)
- Prispengar (-2,5 mkr)
- Sponsorintäkter (+6,7 mkr)



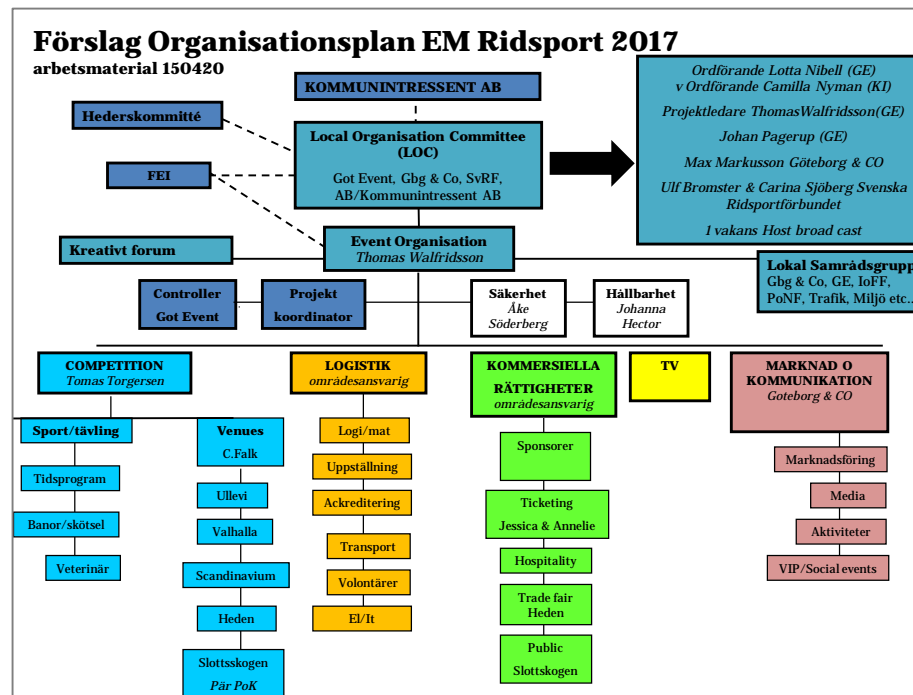
Utdrag från projektplan stämplad med arbetsmaterial och daterad 2015-06-27.

# Projektorganisation i projektplan

## Organisationsplan i projektplanen

Organisationsschemat till höger finns med i projektplanen från mitten av juni 2015. Det finns ingen text kopplad till bilden i projektplanen, varför det ej heller går att säga om planen skulle gälla för hela projektets livscykel eller endast inledningsvis.

Projektledaren tog enligt uppgift fram en resursplan för projektet i början av 2015. Projektledaren efterfrågade resurser från styrgruppen men det resursbehov som presenterades var väsentligt högre än vad som fanns med i budget från hemtagningsprocessen. Det blev därför en fördröjning i tillsättning av tjänster då det var en diskrepans mellan identifierat behov och budget.



Utdrag från projektplan stämplad med arbetsmaterial och daterad 2015-06-27.

| Frågeställning   | Observationer   |
|--|---|
| <p><b>Hur ser Got Events projektprocess ut?</b></p> <p><b>I vilken utsträckning har projektprocess följts? Vilka eventuella avsteg har gjorts och varför?</b></p>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Granskningen har ej kunnat identifiera någon beslutad modell för projektplanering eller projektprocess på Got Event för den här typen av evenemang vid start av projektet. Att kartlägga avsteg från processen är därför inte möjligt.</li> <li>— En projektplan har tagits fram av projektledaren och hanterats i styrgruppen. Planen förekommer i flera versioner mellan januari och juni 2015.</li> <li>— I projektplanen framgår att styrgruppen skall besluta om bland annat projektplanen. Enligt uppgift i intervjuer har styrgruppen godkänt projektplanen. Ett beslut som fastställer projektplanen har dock inte kunnat identifieras bland styrgruppens minnesanteckningar. Samtliga projektplaner som KPMG har fått tillgång till saknar text och är markerade såsom "arbetsmaterial".</li> <li>— En nedbrytning av aktiviteter i ett gantt-schema sker under hösten 2014. En ny detaljerad tidplan tas fram först sommaren 2016, då i form av en detaljerad aktivitetsplan (se vidare kapitel 3).</li> </ul> |
| <p><b>Har kostnads- och intäktsbedömningarna uppdaterats i takt med att nya uppgifter uppkommit och hur har detta kommunicerats?</b></p>                                     | <p>Under projektplaneringsfasen görs en uppdatering av budget som kommunicerades till styrgruppen 2015-06-17. Både kostnads- och intäktsbedömningar är i denna budget högre och projektet bedöms fortsatt generera ett nollresultat. Det är dock oklart om det i detta läget togs ett beslut avseende revidering av budget.</p>   |
| <p><b>Hur genomfördes riskanalysen och hur kvalitetssäkrades den? Vilka risker (legala, operativa, finansiella, etc.) har identifierats och hur har dessa hanterats?</b></p> | <p>De risker som omnämns i projektplaneringsfasen är följande:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Jordbruksverkets regelverk</li> <li>— Förändringar i staden fram till evenemanget, t.ex. Heden och Valhalla</li> <li>— Överskattad biljettförsäljning</li> <li>— Hantering av kravändringar</li> </ul> <p>Vi har inte kunnat följa hur dessa risker togs om hand. Biljettförsäljningen blir dock ett område som diskuteras frekvent i slutet av projektet (se vidare nästa kapitel).</p>  |

# Granskade områden

- 1 Processen för hemtagning av evenemanget
- 2 **Projektplaneringen**
  - ? Kartläggning
  - | Analys och slutsatser**
- 3 Projektstyrning
- 4 Upphandlingar
- 5 Betalningsrutiner
- 6 Kommunikation inom och utom projektet
- 7 Beslutsprocessen inom projekt- och linjeorganisation

### Analysens inriktning

Utgångspunkt för analysen har varit huruvida planeringen av projektet utgått från en uppsatt projektstyrningsmodell, samt hur väl den planering som togs fram följer god praxis när det gäller större projekt.

- Har beslutsprocessen i projektplaneringsfasen varit tydligt för alla parter i fråga om ansvar och roller?
- Har riskhanteringen inom projektet varit ändamålsenlig och effektiv? Var analysen tillräcklig i omfattning och detaljeringsgrad? Har den tid som lades på riskanalys lagts på rätt områden?
- Har den projektstyrningsmodell som har använts varit ändamålsenlig för den aktuella typen av evenemang?
- Vilka skillnader föreligger mellan de olika budgetar som godkänts?

### Vad har fungerat väl vid initiala planeringen av projektet

- Styrgruppen inleder sitt arbete med att utveckla och fastställa övergripande mål för tre områden: destinationen, sporten och evenemanget. De bestämmer även en värdegrund med ledord som genomgående ska prägla allt arbete.
- Utifrån det tecknade avtalet med FEI så bryts målen för evenemanget ned i aktiviteter genom ett gantt-schema, som tidsätts utifrån när de ska vara genomförda.

# ! Analys – Lång projektplaneringsfas utan formellt avslut

## Projektplaneringen påbörjas i november 2014, utan formellt avslut

Vår uppfattning är att projektplaneringen initieras när en projektledare tillsätts i november 2014, drygt 5 månader efter att Göteborg fått information om att man tilldelats evenemanget. Under det första styrgruppsmötet som genomförs för projektet i januari 2015 lägger projektledaren fram ett första utkast på projektplan. Vår uppfattning är att detta är ett mycket övergripande dokument, med mycket få detaljer kring själva projektgenomförandet. Enligt vår erfarenhet är dokumentet mer likt ett projektdirektiv, vilket fungerar som en beställning från styrgrupp till projektledare, snarare än en projektplan.

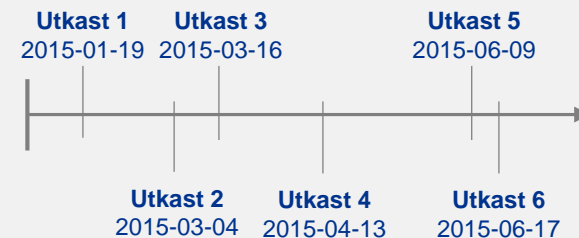
Det sista utkastet vi tagit del av är stämplat med "arbetsmaterial" och daterat 2015-06-17, drygt ett år efter att man tilldelats evenemanget. Detta dokument är mer detaljerat än tidigare utkast, men saknar text under vissa kapitel och tydlighet kring milstolpar och projektstyrning. Att ingen senare projektplan finns tillgänglig tolkar vi som att ingen formell, helt färdigställt projektplan har beslutats i styrgruppen, och att projektplaneringen varit ett löpande arbete utan direkt avslut.

Vår analys är att man tagit projektplaneringen på allvar och låtit det ta tid, och arbetat med värdegrund och vision för projektet såväl på projektledarnivå som styrgruppsnivå. I det sista utkast som finns framgår även tydligt att styrgruppens ansvar omfattar "besluta om samt godkänna projektplanen". Det problematiska är dock att man inte kommer till ett avslut i projektplaneringen och fastställer ett dokument som sätter ramarna för projektet och projektstyrningen, och eventuella förändringsbehov av dessa.

Eftersom ingen utgångspunkt därmed slagits fast, blir det väldigt svårt att på ett kontrollerat sätt följa exempelvis eventuella förändringar som görs i projektets omfattning och vilken effekt dess får på budgeten.

I utvärderingen framgår att man inledningsvis utgått från EM i friidrott 2006 för projektplaneringen. Det går dock av framtagna projektplaneringsdokument inte utläsa att man satt upp en tydlig för projektets styrning som utgår från en tidigare använd metodik, eller någon annan typ av projektstyrningsmodell.

### Versioner av projektplanen



**Avsaknad av projektdirektiv och komplett projektplan gör att det saknas en tydlig utgångspunkt för projektet – det blir därför blir det väldigt svårt att på ett kontrollerat sätt följa de förändringar som görs i projektets omfattning och vilken effekt dess får på budgeten.**



# ! Analys - Avsaknad av strukturkapital och projektstyrningsmodell

## Projektplaneringen har inte utgått från någon projektstyrningsmodell

Granskningen har ej kunnat identifiera någon beslutad modell eller process för projektplanering på Got Event för den här typen av evenemang vid start av projektet. Under intervjuerna hänvisar man inte heller till någon projektstyrningsmodell från Göteborg & Co eller Göteborgs Stad.

Enligt uppgifter från intervjuer så har projektplaneringen till stor del utgått från förstudien samt från EM i Friidrott 2006 och den rapport med tillvägagångssätt och lärdomar som sammanställdes 2007-02-16. Baserat på den projektplan som tagits fram och det gantt-schema med aktiviteter som är kopplad till denna blir det tydligt att projektplaneringen har fokuserat på själva evenemanget och i liten omfattning på hur projektet ska styras och exempelvis beslutspunkter under projektets livscykel.

En projektstyrningsmodell innefattar oftast även generiska mallar för projektdirektiv och projektplan som stöd för projektledaren att utgå ifrån. Projektplanen har utökats med fler kapitel och delar allt eftersom den tas fram vilket tyder på att en tydlig mall har saknats.

Vi har inte heller identifierat att styrgruppen utarbetat någon form av projektdirektiv, som projektledaren fått som utgångspunkt för sitt arbete, och som beställning av projektet från styrgruppen.

Den bild som framträder i granskningen är att varken styrgrupp eller projektledare tar upp frågan kring om man ska utgå från någon projektstyrningsmodell, vilket borde ha gjorts. Allt eftersom projekt blivit en mycket vanlig samarbetsform tillämpar många större företag antingen en egenutvecklad projektstyrningsmodell, eller en modell som finns på marknaden. Om någon av personerna i styrgruppen eller projektledningen sedan tidigare arbetat utifrån någon projektstyrningsmodell borde de lyft frågan om man skulle utgå ifrån någon sådan.

## Konsekvenser av att inte utgå från en projektstyrningsmodell

Att inte utgå från en projektstyrningsmodell eller projektprocess kan sätta såväl styrgruppen som projektledaren i en svår sits när projektet fortskrider. Eftersom det inte finns några beslutspunkter att hålla sig till blir det flytande när olika delar av projektet behöver vara färdigställt och lyftas till styrgruppen för utvärdering. Styrgruppen har då även svårt att utvärdera hur man ligger till i projektet eftersom milstolpar kan passeras utan att leveransen är klar.

För projektledaren kan avsaknaden betyda att projektet kan svälla på ett icke kontrollerbart sätt, då omfattningen från början inte slagits fast. En tydlig projektstyrningsmodell ger också projektledaren trygghet i vad som ska beslutas av styrgruppen vid vilket tillfälle, vilket underlättar prioritering av arbetet med att arbeta fram underlag och färdigställa milstolpar till dessa datum.

Vår analys är att projektet allt eftersom genomförandet fortskridit har lidit av att det i projektplaneringsfasen inte togs fram en grund för projektets omfattning, resursbehov, milstolpar och beslutspunkter och en ytterligare detaljering av budbudgeten att utgå ifrån i det fortsatta arbetet. Att inte heller en rutin för ändringshantering fastställts i början gör att förändringar kunnat ske i projektet utan att budget, eller andra planer justerats och uppdaterats.

**Rätt förutsättningar har inte funnits på plats för att följa upp och styra projektet.**

# ! Analys - Projektdirektiv/plan med avsaknad av innehåll jämfört med god praxis (1/2)

## KPMGs syn på vad som ska tas fram i inledande faserna i ett projekt

Det första dokument som bör utarbetas i ett projekt är ett projektdirektiv. Projektdirektivet fungerar som ett verktyg för projektets intressenter att komma överens om projektets styrning, omfattning, projekt- och effektmål, risker, antaganden, begränsningar, tidslinje, resurser och budget. Framtagandet och beslutet om projektdirektivet sammanfattar ett projekts första fas.

I nästa fas är huvudmålet att metodisk utarbeta planer och rutiner för hur projektet ska hanteras från genomförande till avslut. Detta gör man genom att skapa en projektplan som beskriver vad som ska göras/uppåås, vilka resurser som ska användas, kostnadsuppskattning och hur tidsramen ser ut. Man skapar en administrativ plan som beskriver projektets organisation, resurser, infrastruktur och kommunikation. Den sista viktiga komponenten är projektstyrningsplanen som beskriver projektets kontrollpunkter, och rutiner för att styra och överblicka projektet. Exempelvis bör det beskrivas hur eventuell ändringshantering av projektets omfattning, budget eller tidsplan ska gå till.

## Budet till FEI som projektdirektiv?

Budet som skickats in till FEI skulle ha kunnat vara en bra utgångspunkt för framtagandet av ett projektdirektiv, där direktivet är ett internt dokument som reglerar beställningen mellan sponsor/styrgrupp och projektledaren.

Ett projektdirektiv tillsammans med ett business case bör tas fram i ett projekt för att övergripande definiera inriktning, mål och omfattning, tidsplan, budget samt avgränsningar. Den projektplan som tagits fram i projektets inledningsskede under hösten 2014 och våren 2015 anser vi påminner mer om ett projektdirektiv än en projektplan. Projektdirektivet borde definierat projektets baslinje (mål/omfattning, tid och budget) och fungerat som beställning från sponsor/styrgrupp till projektledare och gett projektledaren delegerat ansvar/mandat att driva projektet i mål.

Se nästa sida för utvärdering av den projektplan som tagits fram i inledande fasen av projektet, jämfört med vad som anses vara god praxis.

# Analys - Projektdirektiv/plan med avsaknad av innehåll jämfört med god praxis (2/2)

| Innehåll projektplan enligt god praxis                | Utvärdering av framtagen projektplan EM i Ridsport 2017   |
|---|---|
| <b>Mål/strategisk koppling/effekter/business case</b> | Delvis framtagen. Immateriella värden beskrivna på övergripande nivå, materiella effekter saknas dock.  |
| <b>Omfattning</b>                                     | Övergripande beskrivning av de flesta områden (Competition, Logistik etc.). Omfattning dock inte nedbrutet på adekvat nivå för att kunna skapa en tydlig projektplan. Det saknas arbetsnedbrytning (WBS), avgränsningar och kravbeskrivning/kravanalys.   |
| <b>Tidsplan</b>                                       | Ja, på övergripande nivå (framgår ej hur insats/varaktighet estimerats), milstolpar nämnda inom respektive område men plan för milstolpar, leveranser och aktiviteter saknas  |
| <b>Organisation/HR</b>                                | Övergripande roller/ansvar för styrgrupp och projektledare definierade, dock saknas beskrivning av roller/ansvar/individer i projektorganisationen (ex. områdesansvariga, organisation per område, övriga delar av organisationen), saknas plan för onboarding, kompetensmatchning (rätt person på rätt plats), kapacitetshandling/resurskontrakt, ledarskap/uppföljning. |
| <b>Intressenthantering och kommunikation</b>          | Det saknas mappning och analys av intressenter, ingen kommunikationsplan synlig.  |
| <b>Kvalitet och performance</b>                       | Det saknas beskrivning av vad en god leverans är, hur/när kvalitet ska säkerställas och av vem, inga toll-gates beskrivna, inga KPI:er definierade, rapportering och informationsdelning för statusbeskrivning och aktivt beslutsfattande saknas, framgår inte om erfarenhetsåtervinning skett.   |
| <b>Risker</b>   | Inte analyserade eller prioriterade, inga aktiviteter beskrivna med ansvar och deadlines.   |
| <b>Metod och processer</b>                            | Det saknas beskrivning av hur projektet ska styras och arbetet ske med stöd i metoder och processer.  |
| <b>Inköp/sourcing</b>                                 | En plan saknas, inte heller representerade i projektorganisationen.   |
| <b>Integration</b>                                    | Otydlig koppling mellan projektets olika komponenter: ex. omfattning (WBS) och hur organisation, tidplan och budget är länkade, ingen beskrivning av beroenden finns.   |

# Analys - observationer (1/2)



Analysen visar på inga eller få avvikelser



Analysen visar på enstaka brister / det saknas underlag för en komplett analys



Analysen visar på väsentliga avvikelser

| Frågeställning  | Observationer och analys  |  |
|---|---|--|
| <p><b>Har beslutsprocessen i projektplaneringsfasen varit tydligt för alla parter i fråga om ansvar och roller?</b></p>   | <p>Avsaknaden av en projektstyrningsmodell skapar en otydlighet runt hur beslut ska tas. Detta kan vara en av anledningarna till att projektplaneringsfasen är lång och att den projektplan som finns inte är vare sig komplett eller tillräcklig i omfattningen. Den ofullständiga projektplanen är mer att likna vid ett projektdirektiv.</p> <p>Eftersom ingen utgångspunkt för arbetet har slagits fast, blir det väldigt svårt att på ett kontrollerat sätt följa exempelvis eventuella förändringar som görs i projektets omfattning och vilken effekt detta får på budgeten.</p> <p>Det noteras dock att i den framtagna projektplanen så finns en ansvarsfördelning mellan styrgrupp och projektledare på en övergripande nivå, exempelvis att styrgruppen beslutar om projektplanen.</p>   |  |
| <p><b>Har riskhanteringen i projektplaneringsfasen varit ändamålsenlig och effektiv?</b></p> <p><b>Var analysen tillräcklig i omfattning och detaljeringsgrad?</b></p> <p><b>Har den tid som lades på riskanalys lagts på rätt områden?</b></p> | <p>I planeringsfasen av projektet förekommer få delar med avseende på riskhantering. I projektplanen presenteras riskerna såsom varandes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Jordbruksverkets regelverk.</li> <li>– Förändringar i staden fram till evenemanget, t.ex. Heden och Valhalla.</li> <li>– Överskattad biljettförsäljning.</li> <li>– Hantering av kravändringar.</li> </ul> <p>Även om vi i efterhand kan konstatera att de två sistnämnda riskerna var högst reella så är riskhanteringen i detta läge vare sig ändamålsenlig eller tillräcklig.</p>   |  |
| <p><b>Är den projektstyrningsmodell som har använts ändamålsenlig för den aktuella typen av evenemang?</b></p>  | <p>Då ingen uttalad projektstyrningsmodell använts och inte heller komponenterna som normalt innefattas i en projektstyrningsmodell finns på plats, går det inte att utvärdera huruvida den är ändamålsenlig. Vi anser att det för den här typen av stora evenemang är det hygienkrav att utgå från en projektstyrningsmodell. Inom Göteborgs stad genomförs varje år många stora projekt varför man borde kunnat nyttja erfarenheter och strukturkapital för planeringen av detta projekt.</p> <p>Vår analys är att projektet allt eftersom genomförandet fortskridit har lidit av att det i projektplaneringsfasen inte togs fram en grund för projektets omfattning, resursbehov, milstolpar och beslutspunkter och en ytterligare detaljering av budbudgeten att utgå ifrån i det fortsatta arbetet. Att inte heller en rutin för ändringshantering fastställts i början gör att förändringar kunnat ske i projektet utan att budget, eller andra planer justerats och uppdaterats.</p> |  |

# Analys - observationer (2/2)



Analysen visar på inga eller få avvikelser



Analysen visar på enstaka brister / det saknas underlag för en komplett analys



Analysen visar på väsentliga avvikelser

| Frågeställning   | Observationer och analys  |   |
|--|---|---|
| <p><b>Vilka skillnader föreligger mellan de olika budgetar som godkänts?</b></p> | <p>Initialt finns ingen budget med i den projektplan som presenteras för styrgruppen. 2015-03-04 introduceras den budget som presenterades för KS i projektplanen. 2015-06-17 har budget uppdaterats med nya siffror (intäkter 75,7 mkr, kostnader 75,5 mkr). De största skillnaderna är enligt vår analys:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Säkerhet (-3,6 mkr)</li> <li>— Tillkommande personalkostnader (-2,9 mkr)</li> <li>— Prispengar (-2,5 mkr)</li> <li>— Sponsorintäkter (+6,7 mkr)</li> </ul> <p>Det är otydligt huruvida denna budget godkändes av styrgruppen. Ur protokollet finns att utläsa " Vi gick igenom de högre kostnaderna som sticker ut lite och jämförde dessa med intäkterna som NN numera ansvarar för i evenemanget, vi känner att vi ligger rätt bra i både kostnader kontra intäkter och jobbar vidare med uppsatt budget."</p> |  |

**Besluta om en projektstyrningsmodell som ska använda**

- Fastställ en projektmetodik att använda vid liknande stora evenemang. Projektstyrningsmodellen kan med fördel anpassas till den evenemangsprocess som Got Event har tagit fram, så att faserna i evenemangsprocessen länkas till faserna så som de beskrivs i projektstyrningsmodellen. Projektstyrningsmodellen bör redan appliceras när ett bud för evenemang arbetas fram.

**Säkerställ att större projekt initieras så snart som möjligt efter godkännande och tillse att projektdirektiv alltid tas fram i starten av ett projekt**

- Det är vanligt att projekts komplexitet underskattas initialt. Det är därför viktigt att undvika att tappa tid i början av projektet.
- Direkt efter beslut så bör ett projektdirektiv tas fram tillsammans med en inledande riskanalys.

**Ställ krav på hur en projektplan ska utformas och hur den ska beslutas**

- Ta fram en mall med rubriker och förklarande text att kunna utgå ifrån, för att säkerställa att alla nödvändiga områden täcks in eller att medvetna beslut tas om att lämna dessa blanka.

**I samband med att projektplanen tas fram så rekommenderar vi även att man tar fram följande:**

- Lista med projektleverabler
- Acceptanskriterier för projektet
- Kommunikationsplan för projektet
- Resurshanteringsplan (inklusive vad som ska lösas in-house/med projektanställning/med ideell personal)
- Plan för projektstyrning med beslutspunkter

**Kommunicera större förändringar i kostnader och intäkter även om resultatet bedöms vara oförändrat**

- Även om resultatet anses vara oförändrat så indikerar större förändringar i budget en osäkerhet i beslutet som bör kommuniceras.

# Granskade områden

- 1 Processen för hemtagning av evenemanget
- 2 Projektplaneringen
- 3 **Projektstyrning**
  - ? **Kartläggning**
  - ! **Analys och slutsatser**
- 4 Upphandlingar
- 5 Betalningsrutiner
- 6 Kommunikation inom och utom projektet
- 7 Beslutsprocessen inom projekt- och linjeorganisation

# ? Beskrivning av granskningsområde

## Avgränsning

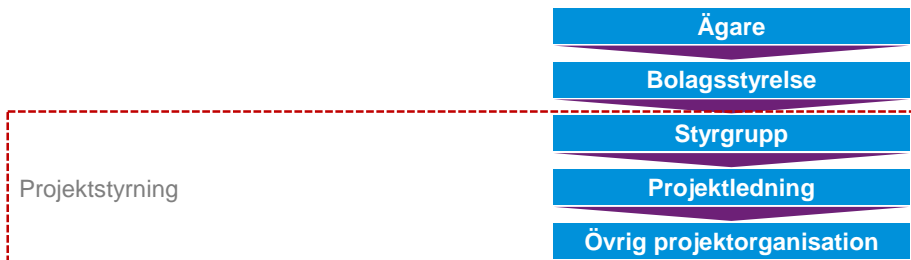
Detta kapitel behandlar hur projektstyrningen för EM i Ridsport har sett ut och förändrats över tid. Kapitlet behandlar tidsperioden som har inträffat efter projektplaneringen till och med evenemangets genomförande.

Kapitlet behandlar följande områden:

- Projektorganisation
- Beslutsprocess inom projektorganisationen
- Projektledning
- Budget och prognos

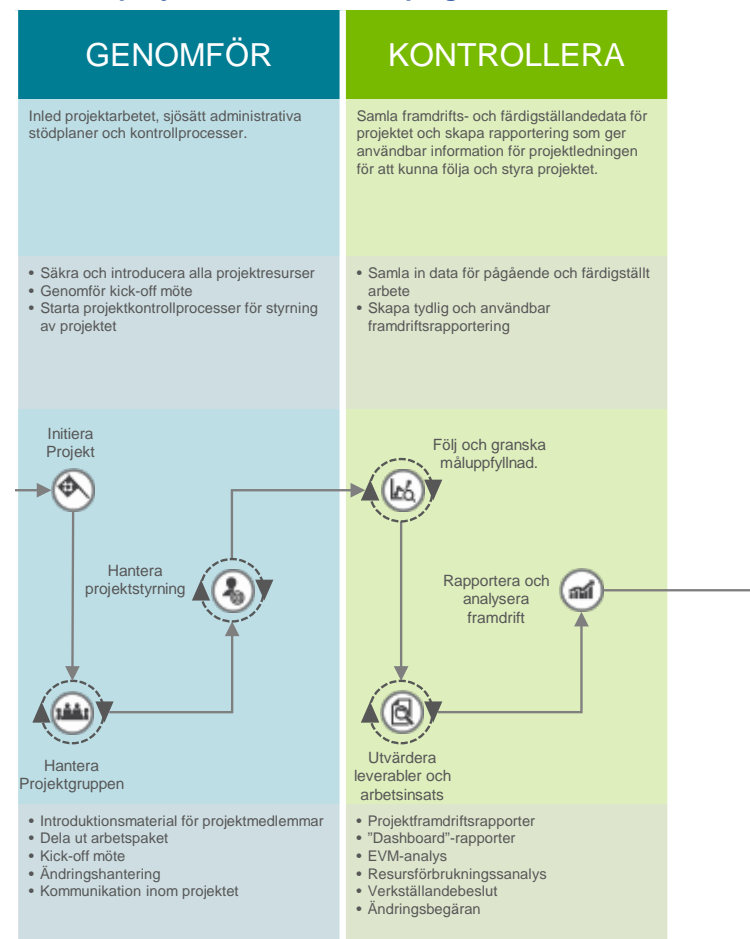
## Definitioner

För att förtydliga de olika nivåerna av styrning inom projektet är kartläggningen av projektstyrning enligt nedan.



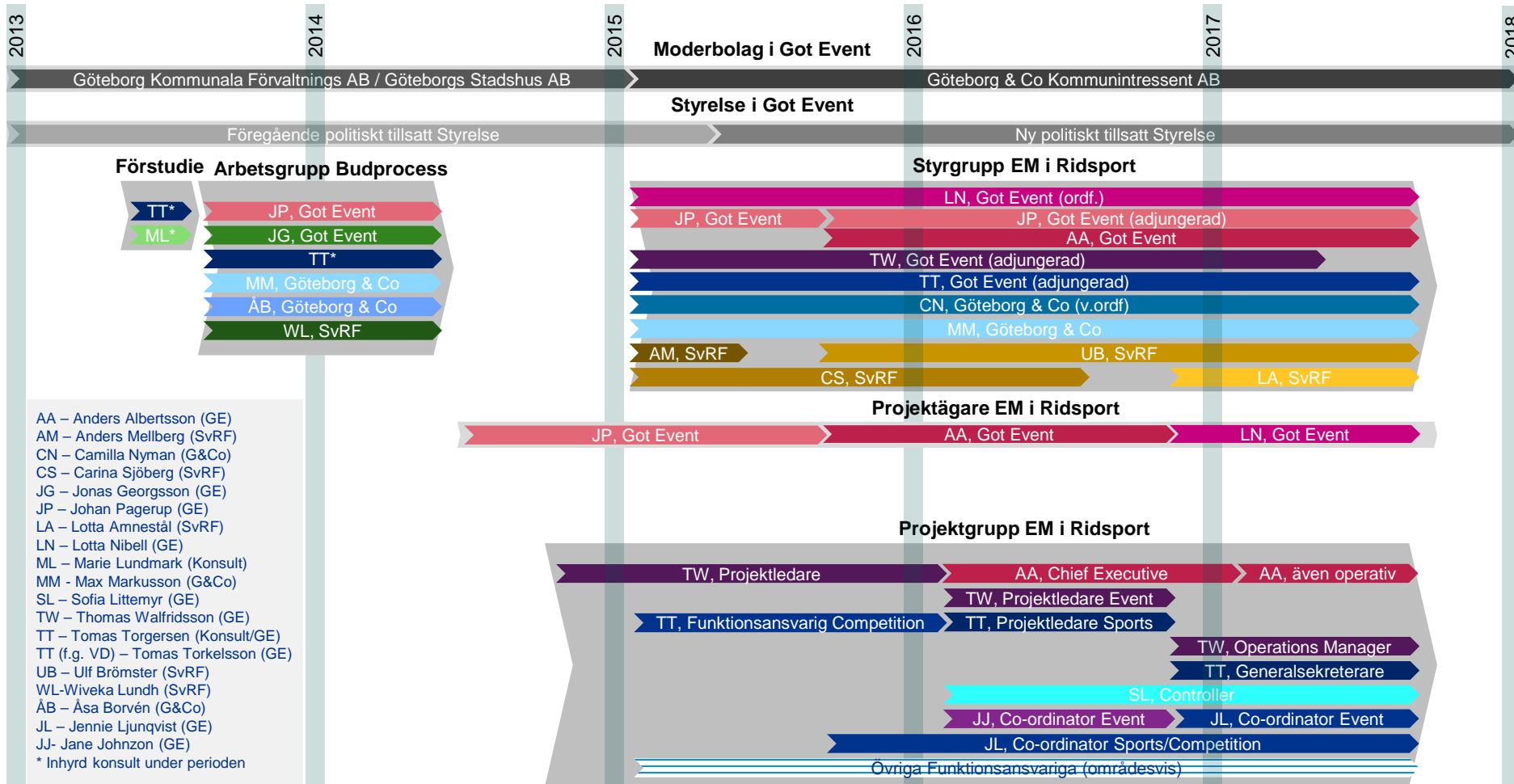
Projektstyrningen innefattar därmed de ramar som upprättas för projektet inom styrgruppen och vilka beslut som fattas relaterat till detta, beslut inom projektledning samt hur det operativa arbetet i projektet har bedrivits.

## KPMGs projektmetodik – Krav på genomförandefasen





# Översikt rollfördelning över projektets livscykel



# Ägarstruktur och Got Events styrelse

## Förändringar i bolagsstruktur

En framträdande punkt relaterat till styrningen av projektet är de förändringar som skett gällande ägare och styrelserna i bolagen. Vid tidpunkten då bud lämnades för att anordna evenemanget var Göteborgs Stadshus ägare till Got Event. I enlighet med kommunfullmäktiges beslut den 2013-12-05 förändrades ägarbilderna den 2015-01-01 så att samtliga bolag inom klustret turism, kultur och evenemang fick ett nytt moderbolag i form av Göteborg & Co Kommunintressent. Detta innebär att i samband med projektets inledande faser fick Got Event en ny ägare. En ägare vars representanter även fanns representerade i styrgruppen för EM i Ridsport.

Den 2015-03-02 fick Got Event en ny politiskt tillsatt styrelse. Innebörden är att den styrelse som fattade beslut om att lämna bud och acceptera förutsättningarna för evenemanget ej är samma styrelse som därefter fick ta ansvar för evenemangets genomförande under rådande förutsättningar.

## Uppföljning av projektet inom Got Events styrelse

Enligt styrelseprotokoll fick Got Events styrelse information om ekonomin i projektet första gången i april 2016. I protokollen framgår det att EM i Ridsport efter denna tidpunkt har förekommit som en stående punkt under påföljande styrelsemöten. Intervjuer gör gällande att information avseende både projektets framdrift och dess ekonomi har rapporterats från VD även innan detta datum (se Bilaga K).

## Justering av budget

Styrelsen i Got Event fick information om Prognos 1 i maj 2016. I oktober fattas beslut om att godkänna budgeten för 2017 inkluderande fördyrningen på 17 mkr som hänförs till EM i Ridsport. Samma månad fattar Stadshus AB beslutet att Göteborg & Co ska göra en finansiell genomlysning av evenemanget och belysa eventuella risker. I november får styrelsen en

lägesrapport som redovisar risker på kostnads- och intäktssidan samt information om att biljettförsäljningen följer prognos.

## Information i KSAU

I april 2017, i samband med att en ny prognos om -29,5 mkr presenterades, tog Got Events styrelse beslutet att kontakta KSAU för att få till ett möte. Mötet bokades direkt med KSAU. På mötet med KSAU inbjöds även Göteborg & Co att delta. Det ekonomiska läget i projektet presenterades tillsammans med vilka kostnader som tillkommit eller ökat, bland annat ej budgeterade stadsinterna kostnader, HR-kostnader samt ökade kostnader för hotell och säkerhet. I dragningen för KSAU presenteras för första gången prognos 0 för intressenter utanför de båda bolagen. Enligt uppgift är det även i samband med denna dragnings som prognos 0 visas för respektive styrelse.

Efter mötet i KSAU så ger Got Events styrelse projektgruppen stöd för fortsatt uppdrag.

## Övrig styrning av projektet

Vid Got Events styrelsemöte i september 2016 beslutar styrelsen att ställa sig bakom en direktupphandling av hotell. Detta görs med bakgrund av att endast ett svar inkommit som ej uppfyllde ställda krav.

I juni 2017 beslutar Styrelsen i Got Event att godkänna avtalstecknande med upphandlad leverantör av underlag till tävlingarna enligt vinnande anbud utifrån kvalitet och pris, med vetskap om förvaltningsrättens dom som säger att avtal ej får tecknas.

# Styrgruppens och projektledarens ansvar

## Projektstyrningen under projektets genomförande

Projektet kan sägas ha pågått sedan en projektledare tillsattes i november 2014 fram till att tävlingarna genomfördes i slutet av augusti 2017 och genom att avetablering skedde därefter. Ett formellt avslut av projektet har dock ej skett eftersom styrgruppen ännu ej har tagit fram en slutrapporten för projektet. Enligt uppgift inväntar man denna genomlysning.

## Struktur för styrning

Strukturen för styrningen i projektet har genomgående under projektets gång, grovt förenklat, haft en projektägare, en styrgrupp, projektledare samt funktionsansvariga för olika områden och diverse stödfunktioner.

## Fördelning av ansvar mellan styrgrupp och projektledning

I projektplanen framgår det ansvar som faller på styrgruppen respektive det som faller på projektledningen. Styrgruppen ansvarar för övergripande strategiska frågor och beslut, samt frågor gällande projektplan, avtal och budget. Projektledningen ansvarar i sin tur för bland annat planering, det operativa genomförandet av evenemanget, budgetuppföljning, riskanalys och rapportering.

### Styrgruppens ansvar

- Övergripande strategiska frågor och beslut
- Besluta om samt godkänna projektplanen
- Avtal
- Budget
- Godkänna slutrapport

### Projektledarens ansvar

- Leda och styra evenemanget så de mål och kriterier som finns framtagna uppfylls i tid inför evenemanget
- Förslag till projektplan och detaljbudget upprättas
- Förslag till organisation och eventuell referensgrupp redovisas
- Planeringsresurser säkerställs
- Riskbedömning av projektet genomförs
- Indelning sker av projektet i etapper med mål och tidsättning
- Genomförandet sker enligt godkänd plan
- Redovisning sker enligt plan till styrgruppen
- Projektets budget följs
- Uppföljning och slutrapport genomförs.
- Rapportera till styrgruppen löpande

# Fokus i styrgruppens arbete

## Övergripande beskrivning

I granskningen av dokumentation från styrgruppsmöten framträder en bild av vad som prioriterats och efterfrågats av styrgruppen i de olika faserna av projektet. De flesta punkter som avhandlats har haft en tydlig deadline eller uppföljningstidpunkt, ofta i form av kommande styrgruppsmöte.

- Under det första halvåret 2015 låg fokus på att ta fram en mer övergripande struktur och översikt per område i tidsplanen, definiera metoder och mätningar för måluppföljning samt att inventera kompetensbehovet för evenemanget.
- Under hösten 2015 gick arbetet in i en mer detaljerad planeringsfas med fokus på att ta fram en HR-plan för evenemanget, framtagning av budget och datumförslag för förtävlings samt framtagning av helhetskoncept för Tradefair Heden.
- Under första halvåret 2016 i samband med att problemen med budbudgeten analyseras och att biljettsläppet i juni börjar närma sig får styrgruppens arbete ett tydligare fokus mot frågor som utredning av avvikelser mot budbudget, riskanalys för biljettförsäljning samt framtagning av tids- och handlingsplan för aktiviteter kring biljettförsäljning.
- Under andra halvåret 2016 får frågor som rör upphandlingar och blandad valuta i samband med sponsordelen ett tydligare fokus, medan budgetfrågorna gällande försäljning och kostnader kvarstår på agendan och följs upp med tätare intervaller.
- Under första halvåret av 2017 i samband med att evenemanget närmar sig tas beslut om att projektgruppen ska gå vidare med upphandlingar för TV, säkerhet och mobila enheter och slutföra dessa. Upphandlingarna får här ett ännu tydligare fokus på agendan då samtliga upphandlingarna ej får in svar vilket föranleder projektgruppen att direktupphandla.



Se Bilaga J för en detaljerad genomgång av vilka beslut som togs i styrgruppen under projektets gång.

# Organisering av projektarbetet

## Projektorganisation under projektets livscykel

Projektorganisationen har flera gånger under projektets gång förändrats och justerats, delvis i takt med att man närmat sig evenemangets genomförande. Enligt projektledningen har organisationen anpassats när man gått från planering till etablering samt när man gått från etablering till genomförande.

### Initial projektorganisation

I november 2014 tillsattes en projektledare och styrgruppsmöten börjar hållas under januari 2015.

I intervjuer har det framkommit att projektet inte blivit prioriterat i den mån som erfordras för ett evenemang av den här storleken. Anledningar till detta som framhålls är bland annat:

- Initial underskattning av evenemangets omfattning och komplexitet
- Otydlighet från projektledaren
- Otydlig styrning från styrgruppen
- Omorganisation på Got Event, från en arenabunden till en klassisk linjeorganisation, vilket drar interna resurser.
- Ny VD och till del ny styrelse som var i behov att sätta sig in i verksamheten och sätta sin prägel på organisationen.
- Byte av ekonomisystem på Got Event.

Projektets initiala organisationsplan bestod av projektledning med stödfunktioner i form av controller, säkerhet, hållbarhet och projektkoordinator. Vidare var organisationen uppdelad i fem arbetsströmmar; competition, logistik, kommersiella rättigheter, TV samt marknad och

kommunikation. Endast competition var tillsatt från start och det dröjde enligt projektledaren fram till hösten 2015 innan projektet började bemannas.

### Förändring i samband med ny evenemangschef

I samband med att en ny evenemangschef rekryteras till Got Event i oktober 2015 blir denne även projektägare för EM i Ridsport. I samband med detta justeras även strukturen för EM-projektets organisation. Under våren 2016 tillämpades en struktur med en styrgrupp och en Chief Executive i toppen med en Controller som stödfunktion. Detta är första gången som rollen som Controller besätts. Till Chief Executive utnämns evenemangschef från Got Event.

Projektet hanteras i två delströmmar, sports och event. Inom sports ryms de funktioner som tidigare funnits under competition, och övriga funktioner samlas under det nya namnet event.

Den delprojektledare som ansvarade för strömmen sports leder funktionsansvariga för venues och competition. Den andre delprojektledaren som ansvarade för strömmen Event leder funktionsansvariga för media operations, promotion, sponsor sales, city events, logistics samt facilities. En koordinator knyts också till respektive delström.

Under hösten 2016 justerades evenemangsorganisationen återigen. Den ene projektledaren utses istället till generalsekreterare och show director medan den andre utses till operations manager och var därmed i praktiken ansvarig för både sports och events.

Evenemangsorganisationen justerades ytterligare under våren 2017 då Chief Executive axlade projektledarrollen och blev därmed övergripande ansvarig för det operativa arbetet.

# Projektstyrning i projektgruppen

## Styrning inom projektgruppen

De forum som funnits inom projektgruppen har på den översta nivån främst varit projektgruppsmöten som initialt genomfördes varannan vecka. Mötena intensifierades till att ske varje vecka från och med juni 2017. Från mötena finns minnesnoteringar (from våren 2016) med bland annat beslut som fattats under mötena. Deltagare i mötena har fluktuerat över projektets faser men har övergripande varit projektledare, kommersiellt ansvarig, sportsligt ansvarig med spetskompetens för frågor gällande de sportsliga delarna, kommunikationsansvarig, controller, koordinatörer för sporten och events samt olika funktionsansvariga.

## Funktionsansvariga

Projektet har haft dedikerade funktionsansvariga för respektive områden vilket kan utläsas från de organisationsscheman granskningen har tagit del av. De funktionsansvariga ansvarar och tar beslut kring frågor som rör deras respektive område. Vid gränsdragningar avgjordes frågor av Chief Executive eller projektledare.

Från och med våren 2017 fanns följande funktioner representerade:

- |                             |                       |
|-----------------------------|-----------------------|
| — Competition               | — Security            |
| — Venues                    | — TV/Technology       |
| — VIP/Social Events         | — Media Operations    |
| — Marketing & Communication | — City Events / Heden |
| — Logistics                 | — Commercial          |

## Förändring av projektorganisation

Vad gäller de olika funktionsansvariga så har funktionerna ej varit konstanta under projektets gång utan vissa funktioner har justerats eller tillkommit under projektets gång, nedan ges exempel på förändringar som skett:

- VIP/Social events samt security tillkom som egna funktioner under hösten 2016
- Facilities togs bort som en egen funktion under våren 2017
- TV/Technology som tidigare legat under facilities blev en egen funktion under våren 2017

## Aktivitetsplaner

Projektets aktiviteter har följts genom aktivitetsplaner i Excel, där man kontinuerligt satt mål för när aktiviteten ska vara klar samt vem som är ansvarig. Man har också följt upp aktuell status för respektive aktivitet.

## Kostnadsstyrning

Gällande kostnadsstyrning så har det i intervjuer påpekats att projektet har präglats av en mycket hög kostnadsmedvetenhet, något som varit särskilt framträdande mot projektets slutfaser. Detta beroende på den kontinuerliga budgetdiskussionen. Tillkommande kostnader har, beroende på storlek krävt godkännande från projektledare, Chief Executive eller styrgrupp.

Se Bilaga F för exempel på underlag för godkännande av kostnader.

Innan den interna genomlysningen av projektet utgick projektet från budbudgeten och dess förutsättningar. Prognos 1 var en tydlig brytpunkt där projektet byter fokus. Efter denna punkt präglas projektet av en avvägning mellan två dimensioner:

- Avtalet med FEI och Göteborgs renommé som evenemangstad
- Budgetneddragningar

Baserat på det inneboende motsatsförhållandet mellan dessa dimensioner lades mycket fokus på ständiga avvägningar mellan att leverera ett evenemang som präglades av hög kvalitet i genomförandet och att undvika ett växande budgetunderskott.

# Styrgruppens monitorering och kontroll (1/2)

## Styrgruppens uppföljning av projektets ekonomi

En del av styrgruppens ansvar enligt projektplanen är projektets budget. Från mitten av 2015 så börjar budget vara en stående punkt på dagordningen och utifrån styrgruppens minnesanteckningar presenterar projektledaren en budgetöversikt som var indelad efter organisationsplanen på mötet 2015-06-17. Efter det att projektet får en ny projektägare under hösten 2015 presenteras en ny organisationsplan på mötet i oktober, då man ger projektorganisationen i uppgift att formera budgeten utifrån ny organisationsplan. Det står även i noteringarna att styrgruppen ska återkomma senast inför kommande möte med eventuella justeringar avseende nivåerna under huvudnivå. Under samma möte efterfrågar styrgruppen även en HR-plan kopplat till budget från projektorganisationen.

Första gången som styrgruppen, enligt minnesanteckningarna, tar del av en prognos är på mötet 2016-03-01. I noteringarna framgår att: "ett par områden uppvisar avvikelser från budbudgeten. Vd för Got Event har givit en mindre grupp i uppdrag att analysera avvikelserna, orsaken, risker samt åtgärder." Projektledningen får i uppdrag att under april återkomma med en rapport och åtgärdsplan. Under mötet i april (2016-04-11) presenterar projektets controller utkast på prognos som visar på ett underskott om ca 17 mkr.

På nästkommande möte i maj (2016-05-09) diskuterar styrgruppen biljettstrategi, och kommer fram till att man arbeta fram ett "worst case scenario", och ett "medel case" som går i balans med budget. Styrgruppen efterfrågar även en riskanalys kring biljettförsäljningen.

Under samma möte presenterar projektets controller en prognos (prognos 1) som visar på underskott om 17,8 mkr (intäkter 82,1 mkr och kostnader 99,9 mkr), exklusive oförutsedda kostnader om 2 mkr. Controllern får i uppdrag att ta fram ett ännu mer detaljerat underlag kring avvikelsepостerna, och styrgruppen enas om målbilden att sänka kostnaderna med 15% och öka intäkterna med 15%. Styrgruppen ger också kontrollern i uppdrag att till varje möte sända med projektets utfall löpande så att kostnader kontra intäkter kan följas under projektets gång.

Följande möten därpå så följer även styrgruppen utfall i projektets ekonomi. Se sammanställning i tabell på nästa sida för styrgruppens uppföljning.

## Kommentarer kring styrgruppens monitorering

Styrgruppen ger tidigt i projektet projektledningen i uppdrag att formera budgeten efter organisationsplanen, samt efterfrågar kompletterande information, exempelvis HR-plan kopplat till budget. Styrgruppen tar aldrig initiativ till någon justering av budgeten utifrån att förutsättningar i projektet ändras, exempelvis flytt av tävlingar till Heden, gratis inträden och utökat antal tävlanden.

Det blir dock klart relativt tidigt i projektet att den ursprungliga budgeten inte håller. De prognoser som görs börjar visa på större underskott. Styrgruppen agerar på detta och ger projektledningen i uppgift att komma upp med förslag på åtgärder och vägval. Man ber också om att få ta del av utfall från och med mötet i maj 2016.

Det dröjer drygt ett år från prognos 1 till prognos 2, som visar på än större underskott i projektet. Samtidigt får styrgruppen löpande information gällande biljettförsäljningen där man redan i mars 2017 börjar se att målet i budget om att sälja biljetter för 35mkr blir svårt att nå, och att man även successivt halkar efter mot biljettförsäljningsprognosen på 30mkr. Styrgruppen försöker dock under varje möte få förslag på och föreslå åtgärder för att öka försäljningen för att budget ska hållas.



# Styrgruppens monitorering och kontroll (2/2)

| Styrgruppsmöte | Uppföljning av projektets ekonomi  |
|----------------|--|
| 2016-05-09     | Styrgruppen ger projektet i uppdrag att sänka kostnader med 15% och öka intäkter med 15%. Styrgruppen ber även om att löpande utfall ska skickas ut till kommande styrgruppsmöten.   |
| 2016-06-27     | Styrgruppen får information om att sponsorförsäljningen uppgår till 24mkr (dock ej signerat). Försäljningssiffror för sålda biljetter presenteras och styrgruppen får presentation av budget, prognos (vilken ej justerats sedan tidigare möte) samt utfall t.om. 1605 som var 5,2 mkr intäkter och kostnader 5,1 mkr.   |
| 2016-09-08     | Styrgruppen får information om försäljningssiffror och ber därefter projektorganisationen om prognos för försäljningen samt att sätta försäljningsmål. Gällande budget och prognos konstaterar styrgruppen att dessa kvarstår enligt tidigare, men att prognosuppdatering sker till nästa möte.  |
| 2016-11-14     | Styrgruppen får en uppdatering av biljettförsäljningen. Ansvarig fick i uppdrag att se över möjligheter/extraordinära aktiviteter som kan öka biljettförsäljningen. Gällande budget konstaterar styrgruppen att lagd prognos kvarstår. I presentation från mötet konstaterar projektledningen att prognosen bygger fortfarande till viss del på antaganden. Projektgruppen får enligt presentationen i uppdrag att till kommande möten rapportera två nivåer:<br>1. Önskvärd nivå med avseende på evenemanget<br>2. Minimum enligt avtal (med FEI) |
| 2017-01-18     | Styrgruppen får en uppdatering av biljettförsäljningen, och ger projektgruppen uppdrag att ta fram en actionplan om inte försäljningsprognosen nås. Styrgruppen får också ta del av utfall till och med 2016-12-31.  |
| 2017-02-25     | Projektledare och controller går igenom nuläget för ekonomin. Man konstaterar att flera punkter är utestående och budgetuppgifterna därmed preliminära. Med hänsyn till få inkomna anbud i upphandlingar finns risk för tidsfördröjning och kostnadsökningar. Risk finns att budgetjustering behöver göras på både intäcks- och kostnadssidan. Styrgruppen beslöt att tidigare prognos gäller till dess att utfall av upphandlingar är säkerställda.   |
| 2017-03-24     | Styrgruppen får information om att man ligger efter prognos gällande biljettförsäljning och att om man följer den kommer att landa på ca 30 mkr. Gällande budget så redogjorde projektledningen för läget, varpå styrgruppen önskar få specificerat möjliga vägval och konsekvenser utifrån FEIs avtal.  |
| 2017-04-20     | Prognos 2 presenteras för styrgruppen som visar på underskott om 29,5 mkr (intäkter 83,5 mkr och kostnader 113 mkr). Projektledningen kommenterar att denna prognos bygger på faktiska siffror/upphandlingar jämfört med prognos 1. Prognos 2 innehåller biljettintäkter om 35 mkr. Styrgruppen får information att biljettförsäljningsprognosen baserat på nuvarande försäljning är 30 mkr. Styrgruppen ger därmed marknadsansvarig i uppdrag att nå målet om 35 mkr.   |
| 2017-05-29     | Styrgruppen konstaterar att prognos som presenterats på föregående möte gäller. Dock presenteras fortsatt att biljettförsäljningsprognos ser ut att landa på 30 mkr.   |
| 2017-06-26     | Styrgruppen konstaterar att man arbetar utifrån den prognos som är godkänd av Got Events styrelse, och att projektgruppen "fortsätter trimma" allt de kan.   |
| 2017-08-07     | Styrgruppen konstaterar att ett idogt arbete pågår för att hålla lagd prognos om -30mkr, men konstaterar att biljettförsäljningen är ett stort orosmoment i detta. Styrgruppen konstaterar även att alla ändringar som sker på plats nu blir dyrare och dyrare så snabba beslut måste tas för att ha en kostnadsmedvetenhet.   |



# Biljettintäkter och förändrade förutsättningar

Intäkterna från biljettförsäljning har från början estimerats till 35 mkr. Denna siffra har varit konstant hela projektet. Utifrån den ursprungliga biljetbudgeten så har flera av evenemangen som skulle kosta pengar ändrats till att vara gratis. Totalt handlar det om biljettintäkter om 7,2 mkr.

Slottsskogen har ändrats till gratisarrangemang och flera tävlingar har flyttats till Heden. Heden har därmed blivit en tävlingsarena i stället för att vara ett rent mässområde.

Tävlingarna som flyttades till Heden ersattes med U25-tävlingar på Ullevi. Biljettintäkterna för dessa tävlingar var ca 1,5 mkr men samtidigt justerade även prispengarna upp med ca 0,3 mkr.

Förändringarna har inte resulterat i förändrad budget.

| BUDGETMÅL  |                    |                |                        | Publik | Kapacitet | % fyllnadsgrad | snittpris | Totalt               |
|--|--------------------|----------------|------------------------|--------|-----------|----------------|-----------|----------------------|
| <b>Tisdag M</b>  |                    |                |                        |        |           |                |           |                      |
| EM   |                    |                |                        |        |           |                |           |                      |
| Kväll  |                    | Team           | Dressyr lagtäv. Dag 1  | 7000   | 10000     | 70%            | 300 kr    | 2 100 000 kr         |
| <b>Onsdag M</b>  |                    |                |                        |        |           |                |           |                      |
| EM   | Individual round 1 |                | Hoppning Dag 1         | 7000   | 27000     | 26%            | 250 kr    | 1 750 000 kr         |
| Kväll  |                    | Team           | Dressyr lagtäv. Dag 2  | 7000   | 10000     | 70%            | 300 kr    | 2 100 000 kr         |
| <b>Torsdag M</b>   |                    |                |                        |        |           |                |           |                      |
|  |                    |                | 4 spann Dressyr dag 1  | 3000   | 10000     | 30%            | 200 kr    | 600 000 kr           |
| EM   | First round team   |                | Hoppn. Lagtäv. Dag 1   | 10000  | 27000     | 37%            | 300 kr    | 3 000 000 kr         |
| Kväll  |                    | Ind GP special | Dressyr Ind. GP spec.  | 7000   | 10000     | 70%            | 300 kr    | 2 100 000 kr         |
| <b>Fredag M</b>  |                    |                |                        |        |           |                |           |                      |
|  |                    |                | 4 spann Dressyr dag 2  | 3000   | 10000     | 30%            | 200 kr    | 600 000 kr           |
| EM   |                    | Vilodag        |                        |        |           |                |           | - kr                 |
| Kväll  | Second round Team  |                | Hoppn. Lagtäv. Dag2    | 20000  | 27000     | 74%            | 350 kr    | 7 000 000 kr         |
| <b>Lördag M</b>  |                    |                |                        |        |           |                |           |                      |
|  |                    |                |                        |        |           |                |           | - kr                 |
| EM   | Vilodag            |                | 4 spann M Slottsskogen | 20000  | 30000     | 67%            | 200 kr    | 4 000 000 kr         |
| Kväll  |                    | Ind Kür        | Dressyr ind. Kür       | 8000   | 10000     | 80%            | 350 kr    | 2 800 000 kr         |
| <b>Söndag M</b>  |                    |                |                        |        |           |                |           |                      |
|  |                    |                | 4 spann hinder på bana | 7000   | 10000     | 70%            | 200 kr    | 1 400 000 kr         |
| EM   | Individual         |                | Hoppning individuellt  | 20000  | 27000     | 74%            | 350 kr    | 7 000 000 kr         |
| Kväll  |                    |                |                        | 6000   | 9000      | 67%            |           | 34 450 000 kr        |
| ParaEquestrian, 6 tävlingsdagar á 1000 åskådare á 100 kr |                    |                |                        | -      | -         | -              | -         | 600 000 kr           |
| <b>TOTALT:</b>   |                    |                |                        |        |           |                |           | <b>35 050 000 kr</b> |
| Beläggningsgrad  |                    |                |                        | 125000 | 217000    | 58%            |           |                      |

Flyttade till Heden med fri entré

Fri entré

Flyttade till Heden med fri entré

Tabell med budgetmål för biljettintäkter ur presentation för SLK i samband med inskickande av bud 2014-03-31

### Generellt

En uppdaterad budget finns med i det sista utkastat på projektplan men en beslutad justering av projektets prognos först våren 2016 efter det att en omfattande genomgång av kostnaderna genomförts. Innan genomgången våren 2016 bedöms projektet generera ett nollresultat efter bidrag om 13 mkr från Evenemangsfonden.

I takt med att projektet fortskrider så sker förändringar av både omfattning och upplägg. Exempel på detta är gratis inträde i Slottsskogen och förläggning av tävlingar på Heden. Dessa saker har, såvitt granskningen har kunnat utvisa, inte resulterat i några justeringar av evenemangets intäktsbudget eller prognosticerade intäkter.

Prognoser har tagits fram vid följande tillfällen:

- December 2015 – prognos 0
- April 2016 – prognos 1
- April 2017 – prognos 2

### Upphandlingar

Vid flera tillfällen har projektet flaggat för att det finns risk för fördyringar till följd av misslyckade upphandlingar. Vid styrgruppsmötet 2017-02-25 finns följande att utläsa ur minnesanteckningarna: "Vid genomgång av budget konstaterades att med hänsyn till få inkomna anbud eller inga svar alls på upphandlingar finns risk för tidsfördröjning och kostnadsökningar. Beslut att tidigare prognos gäller till dess utfall av upphandlingar är säkerställda."

### Biljettintäkter

Biljettintäkter har från början av projektet lyfts fram som ett område med hög osäkerhet även om det under budprocessen framfördes att försiktighetsprincipen hade använts i bedömningarna.

Redan tidigt under våren 2017 flaggade projektet i styrgruppen för att prognosen för biljettförsäljning inte pekade i rätt riktning. Detta tas sedan upp på flera styrgruppsmöten. På styrgruppsmötet 2017-05-29 beslutar styrgruppen att projektet ska tona ner allt som är gratis och fokusera på biljettförsäljning. Inga justeringar gjordes av intäktsbudget.

### Utredning

När en ny Evenemangschef anställs på Got Event så blir hans första uppdrag att göra en genomlysning av ekonomin. Detta sker hösten 2015. Styrelsen i Got Event informerades om Albertssons uppdrag.

Resultatet av genomlysningen kallas för Prognos 0. Denna är färdigställd i december 2015 och i samband med detta informeras respektive vd om prognosens resultat.

Prognos 0 bygger på faktiska uppskattningar från funktionsansvariga och experter. Den inkluderar även kostnader för intern personal.

Prognos 0 indikerar ett resultat om -72,6 mkr i stället för ett nollresultat. Denna siffra inkluderar en intäktsökning om 14,6 mkr.

### Förändringar

Prognos 0 utgår inte från tidigare budget utan tar ett omtag om budget och grundar sig på faktiska uppskattningar från funktionsansvariga och specialister. Huvudsakliga skillnader mot KS-budget är:

- Kostnader för in house-personal medräknat till fullo
- Generellt större kostnader för tävlingen (underlag, prispengar, mm)
- Ökat behov av säkerhet
- Större kostnader för infrastruktur, där kostnader för TV sticker ut.

### Konsekvenser

Evenemangschefen får i uppdrag av VD Got Event samt VD Göteborg & Co att fortsätta analysen i syfte att identifiera trimning och synergier och att minimera förlusten.

Styrelsen i Got Event informerades om att det var stora avvikelser och att genomlysningen därför fortfarande pågick. Prognos 0 är dock inte en del av informationen till styrelsen. Enligt uppgift då den var del av ett pågående arbete. Information om prognos 0 går inte heller till styrgruppen. Prognos 0 har alltså aldrig figurerat som en formell prognos i projektet.

| KOSTNADER                 | Budget KS   | Prognos 0    | Diff         |
|---------------------------|-------------|--------------|--------------|
| FEI-avgifter              | 2,9         | 4,2          | 1,3          |
| Administration/personal   | 6,0         | 27,0         | 21,0         |
| Tävling inkl.. underlag   | 25,7        | 51,2         | 25,5         |
| Marknadsföring            | 8,6         | 8,2          | -0,4         |
| Sponsring*                | 4,5         | 7,3          | 2,8          |
| Säkerhet                  | 2,3         | 10,0         | 7,7          |
| Logistik                  | 12,7        | 15,2         | 2,5          |
| Infrastruktur (inkl.. TV) | 7,0         | 31,1         | 24,1         |
| Övriga kostnader          | 0,3         | 4,0          | 3,7          |
| Oförutsedda kostnader     | 1,0         | 0,0          | -1,0         |
| <b>SUMMA KOSTNADER</b>    | <b>71,0</b> | <b>158,2</b> | <b>87,2</b>  |
| Justeringar               | 0,0         | 0,0          | 0,0          |
| Intäkter                  | 71,0        | 85,6         | 14,6         |
| <b>RESULTAT</b>           | <b>0,0</b>  | <b>-72,6</b> | <b>-72,6</b> |

# Bolagens analys av prognos 0

## Utredande möte

Ett möte med temat "Avvikelseanalys och handlingsplan avseende budget" genomförs 2016-02-29. På mötet fanns flera representanter från de båda bolagen.

I protokollet noteras slutsatsen att projektet inte har fått tillräcklig uppmärksamhet:

- Yttre processer har påverkat fokus på Rytta-EM
  - Omorganisationer
  - Processarbete
  - Klusterdiskussioner
- Detta har medfört otydlig styrning med oklart mandat
  - Projekt vs linje
  - Prioritering av EM i förhållande till interna processer
- Detta har i sin tur medfört tappad tid
  - Förhandlingar med Svenska Mässan
  - Prioritering av EM i det dagliga arbetet
  - Ett antal delprojekt som försenats
  - Oklarhet i HR-frågan

## Handlingsplan

På mötet tas en handlingsplan fram. Punkterna i denna är:

- Tillsätta en "task-force" till 28/4
- Använda budgeten precis innan budet istället för KF-underlaget
- Använda Ridsportförbundet i avtal för ex underlag, stallar, tält, volontärer mm

- Hantera all HR -inhouse med undantag av spetskompetenser (7")
- Fokusera på stora poster i kostnadsprognosen
- TV-frågan
- Infomöte 10/3 för all inblandad personal där EM lyfts högst upp på priolistan
- VD:ar förankrar EM hos förvaltningar och bolag
  - Park- och naturförvaltningen (blommor)
  - Trafikkontoret (på stan)
  - Bolagen (ev sponsring)
- Förhandlingsunderlag FEI

## Risker

De risker som lyfts fram i protokollet är:

1. Tappade tiden medför ytterligare risker för suboptimering
2. Intern kommunikation (glädje mm)
3. Extern kommunikation (partners, biljettköpare)
4. "Det måste bli bra" = Göteborgs renommé
5. trovärdigheten i de löften som avgetts

**Bolagen konstaterar att projektet inte fått tillräcklig uppmärksamhet och att man tappat tid. En handlingsplan tas fram för att komma tillrätta med detta inför det fortsatta arbetet.**

### Från prognos 0 till prognos 1

Arbetet med att sänka kostnaderna initieras under mars 2016.

- Den 2/3 är prognosen nere på -66 mkr (-73 mkr) efter justeringar i Tävlingskostnader. Detta på grund av dubbelräkning.
- Under hela mars arbetar funktionsansvariga med att identifiera potentiella besparingar inom flera funktionsområden.

Den 6/4 är prognos 0,5 framme. Denna slutar då på -21,2 mkr. En förbättring av resultatet med ca 50 mkr jämfört med Prognos 0.

Utöver justeringen den 2/3 så görs följande ändringar:

- HR -17 mkr (inhouse-personal ska huvudsak ej belasta projektet)
- Infrastruktur -13 mkr (detta är ett sparbetning)
- TV & Technology -10 mkr
- Säkerhet -6 mkr
- Non-women -1 mkr
- På intäktsidan justeras Trade Fair Heden ner med 3,5 mkr till följd av förhandlingar.

Efter några ytterligare justeringar landar prognosen på -19,8 mkr av vilket 2 mkr avser oförutsedda kostnader.

Denna siffra justeras sedan till -17 mkr. Det är oklart hur och när så sker.

| KOSTNADER                | Prognos 0    | Prognos 1    | Diff         |
|--------------------------|--------------|--------------|--------------|
| FEI-avgifter             | 4,2          | 4,0          | -0,2         |
| Admin/personal           | 27,0         | 9,7          | -17,3        |
| Tävling inkl. underlag   | 51,2         | 31,3         | -19,9        |
| Marknadsföring           | 8,2          | 8,5          | 0,3          |
| Sponsring                | 7,3          | 5,7          | -1,6         |
| Säkerhet                 | 10,0         | 4,0          | -6,0         |
| Logistik                 | 15,2         | 14,1         | -1,1         |
| Infrastruktur (inkl. TV) | 31,1         | 18,4         | -12,7        |
| Övriga kostnader         | 4,0          | 4,2          | 0,2          |
| Oförutsedda kostnader    | 0,0          | 2,0          | 2,0          |
| <b>SUMMA KOSTNADER</b>   | <b>158,2</b> | <b>101,9</b> | <b>-56,3</b> |
| Justeringar              | 0,0          | 2,8          | 2,8          |
| Intäkter                 | 85,6         | 82,1         | -3,5         |
| <b>RESULTAT</b>          | <b>-72,6</b> | <b>-17,0</b> | <b>55,6</b>  |

# Rapportering av Prognos 1

## Got Event

Got Events styrelse informeras 2016-04-04 om Prognos 1. I samband med det presenteras enligt uppgift även den osäkerhet som föreligger i projektet framåt.

På intäktssidan lyfts enligt uppgift flera osäkerhetsfaktorer:

- Biljettförsäljningen hade vid den tidpunkten inte startat.
- Trade Fair Heden var ej färdigförhandlat.
- Sponsorarbetet pågick för fullt, där en stor utmaning låg i att landa det största avtalet (Longines) vilket var beroende av FEI:s globala övergripande mästerskapsavtal med Longines.

På kostnadssidan lyftes enligt uppgift bland annat utmaningarna inom följande områden:

- Upphandlingar
- Tv-avtal
- Säkerhet
- HR
- Otydlig ansvarsfördelning

## Göteborg & Co

Göteborg & Co styrelse informeras om budgetavvikelser i projektet på styrelsemötet 2016-04-26.

På styrelsemötet 2016-06-07 så föredrog Got Events VD för Göteborg & Co styrelse gällande ökade nettokostnader. Styrelsen får då ytterligare information avseende bakgrunden till ökningarna och vägen framåt.

Ekonomiskt avviker prognosen från budget med ökade nettokostnader. Av dessa bedöms drygt hälften bero på omständigheter som varit svåra att påverka. Intresset att delta är stort och det kommer fler hästar än beräknat, prispengarna ökar och det är ett skarpare säkerhetsläge nu, kostnaderna för upphandling och infrastruktur bedöms också öka. Inriktningen är att öka intäkterna med 15 % och minska kostnaderna med lika mycket.

Styrelsen diskuterade vikten av att GotEvents styrelse är aktiv så att budgetöverskridandet blir så litet som möjligt och att den totala effekten för Göteborg av evenemanget beräknas.

*Utdrag från styrelseprotokoll Göteborg & Co Träffpunkt 2016-06-07*

## Styrgruppen

Ett utkast till Prognos 1 presenteras för projektets styrgrupp 2016-04-11. Efter finjusteringar presenteras prognosen åter för styrgruppen 2016-05-09. I samband med att Prognos 1 presenteras i styrgruppen så får projektet i uppdrag att arbeta med att ytterligare kapa kostnaderna med 15 % och öka intäkterna 15 %.

**Från Prognos 1 till Prognos 2**

Uppdraget att öka intäkterna med 15 % och minska kostnaderna med 15 % ytterligare, utöver Prognos 1. I stället är det svårt att uppnå samtliga besparingsmål och -beting.

Prognos 2 presenteras i april 2017 och innehåller revidering utifrån faktiska siffror efter genomförda upphandlingar.

- Kostnader för HR ökar med 2,3 mkr då behovet inte kan fyllas internt på Got Event respektive Göteborg & Co
- Kostnader för säkerhet tillsammans med hotell ökar med 2,9 mkr
- Infrastruktur ökar med 2,1 mkr (dyrare upphandlingar, advokatkostnader)
- Övrigt (kostnader och intäkter) påverkar med 0,5 mkr

Utöver dessa justeringar så tillkommer obudgeterade kostnader som i detta läge bedömdes till 4,7 mkr. Dessa avser stadsinterna kostnader (IoFF, P-bolaget) som ej har funnits med i budget fram till nu (se vidare sid 90)

Totalt landar prognos 2 på -29,5 mkr i förväntat resultat. I denna siffra finns ingen post för oförutsedda händelser.

Prognos 2 föredrogs för KSAU den 19 april samt för styrelserna i Got Event den 24 april och för Göteborg & Co den 25 april. I underlaget tydliggörs det att det återstår en osäkerhet på biljettsida där biljetter dittills har sålts för 15 mkr av budgeterade 35 mkr.

| KOSTNADER                | Prognos 1    | Prognos 2    | Diff         |
|--------------------------|--------------|--------------|--------------|
| FEI-avgifter             | 4,0          | 4,0          | 0,0          |
| Admin/personal           | 9,7          | 12,0         | 2,3          |
| Tävling inkl. underlag   | 31,3         | 34,5         | 3,2          |
| Marknadsföring           | 8,5          | 9,5          | 1,0          |
| Sponsring*               | 5,7          | 4,0          | -1,7         |
| Säkerhet                 | 4,0          | 5,0          | 1,0          |
| Logistik                 | 14,1         | 16,0         | 1,9          |
| Infrastruktur (inkl. TV) | 18,4         | 20,5         | 2,1          |
| Övriga kostnader         | 4,2          | 7,5          | 3,3          |
| Oförutsedda kostnader    | 2,0          | 0,0          | -2,0         |
| <b>SUMMA KOSTNADER</b>   | <b>101,9</b> | <b>113,0</b> | <b>11,1</b>  |
| Justeringar              | 2,8          | 0,0          | -2,8         |
| Intäkter                 | 82,1         | 83,6         | 1,5          |
| <b>RESULTAT</b>          | <b>-17,0</b> | <b>-29,5</b> | <b>-12,5</b> |

# Förändringar i kostnadsestimeringar som sker i augusti 2017

## Förändringar i augusti – innan evenemanget

Följande konstnadsökningar inträffade i nära anslutning till evenemanget:

- Marknadsföringskostnader enligt beslut VD (-0,5 mkr) i syfte att öka biljettförsäljningen
- Barter reklamradio utan att justera prognos för sponsorintäkter (-1,0 mkr)
- Ökade säkerhetskostnader (-1,5 mkr) till följd av dyrare avtal samt färre volontärer än vad som var tänkt (sena avhopp). Inkluderar även förväntad barter på avspärningar som inte realiserades.
- Avseende VIP paviljongen hade personalen, vid inspektion, sparat för mycket. Det saknades luftkonditionering och golvet svajade i den paviljong där bland annat kungaparet skulle befinna sig. Till följd av detaljlogistiska problem krävdes även en tidigare lagd etablering. Totalt -1 mkr.
- Gällande underlag så var det problem med ett återköp av makadam samtidigt som det visades sig underlag behövde läggas två gånger på Valhalla IP. Totalt ca -1 mkr.

## Summerat uppgår kostnadsökningen till 5 mkr inför evenemanget



# Förändringar under och efter evenemanget

Utöver 5 mkr i ökade kostnader innan evenemanget tillkommer kostnader om 12,9 mkr under och efter evenemanget.

- 6,2 mkr av dessa avser återställande av Heden (preliminär kostnad)
- Extra beställningar tillfälliga enheter (tillgänglighetsanpassningar samt krav FEI)
- Avetableringskostnader som ej hade förutsetts
- Skadestånd om 0,5 mkr
- En utebliven sponsor i slutet ökar kostnader för sponsring och minskar intäkterna.

På intäktssidan blir biljettintäkterna ca 12,7 mkr lägre än prognos.

**Total resultatpåverkan veckan innan, under och efter evenemanget är ca -31 mkr.**

| KOSTNADER                | P2           | Utfall       | Diff         |
|--------------------------|--------------|--------------|--------------|
| FEI-avgifter             | 4,0          | 3,5          | -0,5         |
| Admin/personal           | 12,0         | 11,3         | -0,7         |
| Tävling inkl.. underlag  | 34,5         | 46,8         | 12,3         |
| Marknadsföring           | 9,5          | 9,7          | 0,2          |
| Sponsring                | 4,0          | 4,7          | 0,7          |
| Säkerhet                 | 5,0          | 6,1          | 1,1          |
| Logistik                 | 16,0         | 13,5         | -2,5         |
| Infrastruktur (inkl. TV) | 20,5         | 24,7         | 4,2          |
| Övriga kostnader         | 7,5          | 10,6         | 3,1          |
| Oförutsedda kostnader    | 0,0          | 0,0          | 0,0          |
| <b>SUMMA KOSTNADER</b>   | <b>113,0</b> | <b>130,9</b> | <b>17,9</b>  |
| Justeringar              | 0,0          | 0,0          | 0,0          |
| Intäkter                 | 83,6         | 70,1         | -13,5        |
| <b>RESULTAT</b>          | <b>-29,5</b> | <b>-60,8</b> | <b>-31,3</b> |

# Kommuninterna kostnader

## Generellt om kommuninterna kostnader

Det har i intervjuer med personer i budgruppen framkommit att kommuninterna kostnader inte fanns med i budget från början. Anledningen till detta uppges vara att det historiskt har handlat om att "hjälpa till" vid större evenemang i staden. Övriga aktörer har burit sina kostnader.

## Kostnader

Kostnaderna som har fakturerats uppgår till 6,2 mkr exklusive kostnader från Göteborg & Co. Av dessa bedöms ca 2,4 mkr motsvara poster som återfinns i budget (el, vatten, hotell, etc.) emedan 3,8 mkr avser kostnader som är obudgeterade. Av dessa är de största posterna Parkeringsbolaget (ersättning parkering på Heden) och IoFF (hyra Heden).

| Leverantör             | Motpart | Belopp           |
|------------------------|---------|------------------|
| Göteborg Energi        | B110    | 100 000          |
| Hotell Liseberg Heden  | B250    | 800 000          |
| Parkeringsbolaget      | B450    | 2 200 000        |
| Göteborgs stads leasin | B705    | 15 000           |
| Renova Miljö           | B733    | 408 500          |
| Stadsbyggnadskontore   | N300    | 152 000          |
| Park & Natur           | N392    | 500 000          |
| IoFF                   | N393    | 900 000          |
| Kretslopp och vatten   | N560    | 15 000           |
| Utbildningsnämnden     | N610    | 1 144 000        |
| <b>Summa:</b>          |         | <b>6 234 500</b> |

Utdrag ur huvudboken för projektet - Fakturerat belopp från staden-interna motparter

## Kostnader Göteborg & Co

Det råder i projektet en oenighet avseende huruvida Göteborg & Co:s kostnader var inkluderade i den ursprungliga budgeten eller inte.

Följande finns noterat i minnesanteckningar från Got Events presidiummöte 2016-04-14 avseende EM:

GE och Träffpunkt är inte överens om hur personalkostnaderna ska hanteras inom projektet. I dagsläget tar vi på oss personalkostnader och Träffpunkt gör inte likadant. Dialog mellan Lotta och Camilla pågår.

Intervjuer ger samma bild av oenighet avseende frågan. Det är inte heller möjligt att i sifferunderlaget dra några slutsatser avseende vilka roller som det finns budgeterade medel för.

Ett avtal som reglerar bolagens mellanhavanden undertecknas i februari 2017. Göteborg & Co har fakturerat Got Event och projektet 5,1 mkr. Av detta avser 3,3 mkr personal och resterande är marknadsföringskostnader. Personalen som Göteborg & Co har fakturerat för är:

|                              |                   |
|------------------------------|-------------------|
| Marknadsföringsansvarig (1)  | fr o m aug 2015   |
| Grafisk formgivare (1)       | fr o m jan 2016   |
| PR & Digital Coordinator (1) | fr o m april 2016 |

Enligt uppgift från Göteborg & Co så inbegriper detta långt ifrån alla kostnader som Göteborg & Co har lagt i projektet.

# Sammanställning av avvikelser mot ursprunglig budget - intäkter

## Utfall intäkter stämmer överens med ursprunglig budget

Intäkterna i projektet kunde efter genomförandet sammanfattas till 70,1 mkr. Den ursprungliga budbudgeten innehöll intäkter om 71 mkr. Biljettintäkter är i utfallet dock 12,5 mkr lägre än budget, vilka vägs upp av ökade sponsrintäkter om 11,1 mkr.

| INTÄKTER               | Justerad KS | Utfall      | Diff        |
|------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Offentlig finansiering | 13,0        | 13,0        | 0,0         |
| Sponsring              | 17,0        | 28,1        | 11,1        |
| Tävlingar              | 35,0        | 22,5        | -12,5       |
| Startavgifter          | 1,2         | 2,1         | 0,9         |
| Trade Fair Heden       | 4,5         | 1,2         | -3,3        |
| Övriga intäkter        | 0,3         | 3,3         | 3,0         |
| <b>SUMMA INTÄKTER</b>  | <b>71,0</b> | <b>70,1</b> | <b>-0,9</b> |

# Observationer (1/2)

| Frågeställning   | Observationer  |
|--|--|
| <p>Har kostnadsberäkningarna uppdaterats i takt med att nya uppgifter uppkommit och hur har detta kommunicerats?</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Kostnadsberäkningarna har uppdaterats vid flera tillfällen under projektets gång i form av prognoser.</li> <li>— Uppdateringar av beräkningar har skett dels genom att begära in kostnadsuppskattningar från funktionsansvariga/experten, dels genom att lägga in sparbetning på vissa funktioner.</li> <li>— Uppdaterade kostnadsberäkningar har kommunicerats i första hand till vd Got Event samt vd Göteborg &amp; Co, efter justeringar har de kommunicerats till styrgrupp och styrelse för respektive bolag.</li> </ul>  |
| <p>Har intäktsbedömningarna uppdaterats i takt med att nya uppgifter uppkommit och hur har detta kommunicerats?</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Budget för intäkter från biljettförsäljning har ej uppdaterats innan evenemangets genomförande.</li> <li>— Biljettförsäljningen och prognoser har rapporterats inom styrgruppen och till respektive styrelse.</li> <li>— Under våren 2017 har det rapporterats i styrgruppen att biljettförsäljningen understiger prognosen.</li> <li>— Styrelsen i Got Event har diskuterat biljettförsäljningen under våren 2017 och i slutet av våren finns det enligt uppgift stora frågetecken kring om målet kommer att nås.</li> </ul>   |
| <p>Vilka risker (legala, operativa, finansiella, etc.) har identifierats och hur har dessa hanterats?</p>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Redan tidigt under våren 2017 flaggade projektet i styrgruppen för att prognosen för biljettförsäljning inte pekade i rätt riktning. Detta tas sedan upp på flera styrgruppsmöten.</li> <li>— Vid flera tillfällen har projektet flaggat för att det finns risk för fördröjningar till följd av misslyckade upphandlingar.</li> <li>— I samband med utredningen kring prognos 0 så identifieras ett par risker i projektet. Dessa inkluderar bland annat risker till följd av att man har tappat tid och risker i kommunikation både intern och externt.</li> <li>— Risk för större kostnadsökning har försökt hanterats genom att jobba med strikt budget och inte tillåta överdrag. Den ursprungliga budgeten med nollresultat har försökt hållas hela vägen.</li> <li>— Risker kopplade till biljettförsäljning har kommunicerats i styrgrupp, till respektive styrelse och till KSAU. Inga justeringar av prognos har gjorts med avseende på biljettintäkter.</li> <li>— Medel för marknadsföring (0,5 mkr) sköts under juni 2017 till i syfte att bryta trenden avseenden biljettförsäljningen.</li> </ul> |

| Frågeställning   | Observationer  |
|--|--|
| <p>Hur har projektstyrningen hanterats över projektets faser (inkl. verksamhetsstyrningen, kostnadsstyrning och resurs-hantering)?</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Styrningen har under projektets gång varit relativt oförändrad. Då en projektstyrningsmodell saknas så sker mycket av styrningen reaktivt. Vi upplever dock att styrgruppen mot slutet av projektet blir mer involverade i fler typer av frågor och på en mer detaljerad nivå.</li> <li>— Organisationsstrukturen i projektet justeras flertalet gånger i syfte att skapa en bättre styrning i projektet. Projektet drivs under en period som separata delprojekt (Sport, Evenemang). I slutet av projektet finns en övergripande projektledare för samtliga delar.</li> <li>— Kostnadsstyrningen blir tydlig från det att prognos 1 presenteras, Prognosen tillsammans med kravet på att ytterligare sänka kostnaderna med 15 % gör att det blir tydlig fokus på kostnadsstyrningen.</li> <li>— Initialt i projektet identifieras ett resursbehov som vida överstiger budgeterade personella resurser. Detta medför en fördröjning i tillsättandet av roller. Delar av resurshanteringen är problematisk även under projektets senare delar. Exempel på detta är bristen på personal med upphandlingskompetens.</li> </ul>   |
| <p>Vad inom dimensionerna ledning/styrning/ekonomi har fungerat mer eller mindre bra?</p> <p>Hur, och varför, har projektet förändrats över tid (primärt med avseende på ekonomisk planering, beslut och uppföljning)?</p> | <p>Vi kan konstaterat att styrningen har möjliggjort ett evenemang som levererats i tid och med hög kvalitet. Däremot har kostnaderna ökat markant, trots försök till omfattande kostnadsstyrning. Vad som har fungerat mer eller mindre bra utvecklas vidare i analysen.</p> <p>En controller kopplas till projektet i årsskiftet 2015/2016 vilket möjliggör bättre ekonomisk uppföljning. Under 2017 finns en tydlig kostnadsuppföljning samt en frekventa rapporter avseende biljettförsäljning, mot slutet veckovis. I samband med att projektet närmade sig genomförandefasen är det också tydligt att den ursprungliga planeringen får en mindre framträdande roll och att frågor istället avhandlas i samband med att de dyker upp på agendan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Under det första halvåret 2015 låg fokus på att ta fram en mer övergripande struktur och översikt per område i tidsplanen, definiera metoder och mätningar för måluppföljning samt att inventera kompetensbehovet för evenemanget.</li> <li>— Under hösten 2015 gick arbetet in i en mer detaljerad planeringsfas med fokus på att ta fram en HR-plan för evenemanget, framtagning av budget och datumförslag för förtävlning samt framtagning av helhetskoncept för Tradefair Heden.</li> <li>— Under första halvåret 2016 i samband med att problemen med budbudgeten analyseras och att biljettsläppet i juni börjar närma sig får styrgruppens arbete ett tydligare fokus mot frågor som utredning av avvikelser mot budbudget, riskanalys för biljettförsäljning samt framtagning av tids- och handlingsplan för aktiviteter kring biljettförsäljning.</li> <li>— Under andra halvåret 2016 får frågor som rör upphandlingar och blandad valuta i samband med sponsordelen ett tydligare fokus, medan budgetfrågorna gällande försäljning och kostnader kvarstår på agendan och följs upp med tätare intervaller.</li> <li>— Under första halvåret av 2017 i samband med att evenemanget närmar sig tas beslut om att projektgruppen ska gå vidare med upphandlingar för TV, säkerhet och mobila enheter och slutföra dessa. Upphandlingarna får här ett ännu tydligare fokus på agendan då samtliga upphandlingarna ej får in svar vilket föranleder projektgruppen att direktupphandla.</li> </ul> |

# Granskade områden

- 1 Processen för hemtagning av evenemanget
- 2 Projektplaneringen
- 3 Projektstyrning**
  - ? Kartläggning
  - !** **Analys och slutsatser**
- 4 Upphandlingar
- 5 Betalningsrutiner
- 6 Kommunikation inom och utom projektet
- 7 Beslutsprocessen inom projekt- och linjeorganisation

### Analysens inriktning

Utgångspunkt för analysen har varit följande frågeställningar:

- Har beslutsprocessen i genomförandefasen varit tydligt för alla parter i fråga om ansvar och roller?
- Vilka intäkts- och kostnadsposter har tillkommit under genomförandefasen? I vilken utsträckning kan fördyringen anses vara hänförlig till händelser som var svåra att förutse?
- Har riskhanteringen i genomförandefasen varit ändamålsenlig och effektiv? Var analysen tillräcklig i omfattning och detaljeringsgrad? Har den tid som lades på riskanalys lagts på rätt områden? Hur stämde riskanalysen med utfallet?
- Vilka skillnader föreligger mellan de olika budgetar som godkänts i genomförandefasen? Hade några orsaker till skillnaderna kunnat förebyggas eller hanteras annorlunda?
- Hur har förändringar inom ekonomi, ledning och styrning hanterats i genomförandefasen? Är förändringarna underbyggda och beslutade på korrekt och ändamålsenlig nivå?

### Vad har fungerat väl i styrningen av projektet

Det faktum att projektet har gått i mål, i tid och med god kvalitet, tyder på att projektstyrning fungerade i slutet av projektet. Vi upplever att det har varit ett högt engagemang i leveransen under slutskedet. Det var många som fick slita och jobba långa dagar.

# Avsaknad av ändringshantering och "scope creep"

## Projektets utveckling och storlek

Projektet har under åren av planering förändrats jämfört med ursprungligt beslut. Att ett projekt förändras är helt normalt – det är extremt ovanligt att alla förutsättningar är klara från början.

Alla förändringar påverkar dock projektet i dess tre dimensioner: kostnad, tid och kvalitet. Detta innebär att om ett projekt tillförs krav som ökar kostnaderna så finns två vägar att gå:

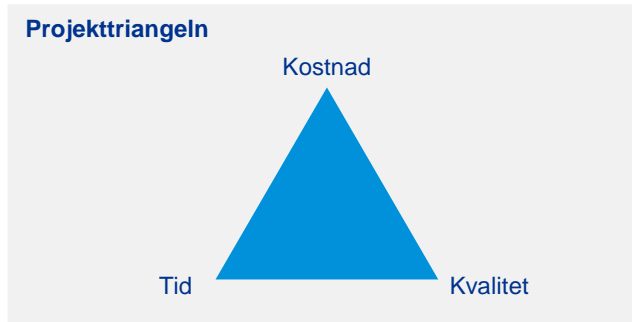
- Justera de andra dimensionerna (tid och/eller kvalitet)
- Öka projektets budget

Vi upplever att det finns ett antal förändringar som inte har hanterats i enlighet med korrekt ändringshantering. Stora förändringar utan justeringar inkluderar bland annat:

- Tävlingar på Heden med fritt inträde – beslut om tävlingar på Heden har både medfört ökade kostnader och minskade biljettintäkter
- U25-tävlingar i dressyr och hoppning på Ullevi – ökade kostnader och högre biljettintäkter
- Gratis entré i Slottsskogen – minskade intäkter (4 mkr) och minskade kostnader (inget behov av staketering)

## "Scope creep"

- Det projekt som analyseras nu är inte det som det gjordes en budget för i budprocessen
- Det går därmed inte att jämför budget med utfall eftersom det har gjorts tillägg avseende omfattning utan att budget har justerats – omfattande så kallat "scope creep"



**Projektet som levererades är inte projektet som beställdes**



# Kostnadsökningarna och hanteringen

## Vad består förändringarna i kostnader och intäkter av?

Förändringarna i kostnader och intäkter är omfattande och kan hänföras till:

- Bristfälliga estimat i hemtagningsfasen (exempelvis personalkostnader, TV)
- Kostnader som ej budgeterats i hemtagningsfasen (exempelvis stadsinterna kostnader)
- Problematiska upphandlingar
- Förändringar i omvärld (exempelvis säkerhetskostnader)
- Förändrad projektomfattning (gratisevenemang, tävlingar på Heden)
- Oförutsedda kostnader (främst avetableringskostnader samt kostnader för att återställa Heden)

Antalet hästar har framförts som en viktig anledning till kostnadsökningen. Enligt vår analys har dock antalet hästar inom det ursprungliga intervallet i avtalet. I budbudget fanns kostnader med för 500 hästar och utfallet blev enligt uppgift ca 590 hästar

## Hanteringen

- Prognos 0 (-72 mkr) bygger på ett omtag där funktionsansvariga och experter har fått räkna på vad respektive del skulle kosta. Detta är den enda budget som inkluderar kostnadstäckning för all intern personal. Denna prognos föredrogs bara för respektive bolags VD och beslutades aldrig i vare sig någon styrelse eller i styrgruppen.
- Prognos 1 (-17 mkr) är en omräkning av Prognos 0 som bygger på en blandning av "best case" och förhoppningar i form av "sparbeting". Posten för oförutsedda kostnader tas också bort. Denna prognos godkänns både i styrgrupp och i Got Events styrelse.
- Prognos 2 (-29,5 mkr) är en uppdatering av Prognos 1 efter det att de flesta större upphandlingar har genomförts. Prognos 2 förankras i Got Events styrelse och i KSAU.

Vi anser att hanteringen av prognos 0 borde ha gjorts på ett annat sätt. När en erfaren projektledare kommer in och gör en ny bedömning av läget så bör detta tas på allvar. Den justering som görs från -72 mkr till -17 mkr bygger till stor del på förhoppningar. Utöver detta så får projektet som mål att kapa 15 % av kostnaderna och att öka intäkterna med 15 %. Vår bedömning är att man från denna punkt i projektet jobbar med en viljeriktning snarare än en mot realistisk prognos.

| KOSTNADER                | Budget KS*  | Utfall       | Diff         |
|--------------------------|-------------|--------------|--------------|
| FEI-avgifter             | 2,9         | 3,5          | 0,6          |
| Admin/personal           | 6,0         | 11,3         | 5,3          |
| Tävling inkl. underlag   | 25,7        | 46,8         | 21,1         |
| Marknadsföring           | 8,6         | 9,7          | 1,1          |
| Sponsring                | 4,5         | 4,7          | 0,2          |
| Säkerhet                 | 2,3         | 6,1          | 3,8          |
| Logistik                 | 12,7        | 13,5         | 0,8          |
| Infrastruktur (inkl. TV) | 7,0         | 24,7         | 17,7         |
| Övriga kostnader         | 0,3         | 10,6         | 10,3         |
| Oförutsedda kostnader    | 1,0         | 0,0          | -1,0         |
| <b>SUMMA KOSTNADER</b>   | <b>71,0</b> | <b>130,9</b> | <b>59,9</b>  |
| Intäkter                 | 71,0        | 70,1         | -0,9         |
| <b>RESULTAT</b>          | <b>0,0</b>  | <b>-60,8</b> | <b>-60,8</b> |

### Övergripande bedömning av grund till kostnadsökning

#### Ej hanterade i ursprunglig budget

- Stadsinterna kostnader -3,8 mkr

#### Felbedömda i ursprunglig budget

- TV inkl. teknik -5,9 mkr
- Administrativ personal och spetskompetens -5,9 mkr
- Trade Fair Heden (mässområde) -3,3 mkr
- IT, el, vatten -2,6 mkr
- Säkerhet -3,8 mkr (en viss del oförutsett)
- Resekostnader, kontorsmaskiner, organisationsavgifter, mm -2,3 mkr

#### Medvetna förändringar under projektet gång

- Prispengar -6,2 mkr

#### Poster med hög osäkerhet

- Biljettintäkter -12,6 mkr
- Sponsorintäkter +11,1 mkr

#### Poster svåra att förutse

- Återställande av Heden -6,2 mkr
- Övriga intäkter +3,0 mkr
- Juridik -2,0 mkr
- Skadestånd -0,5 mkr

#### En kombination av medvetna förändringar, felbedömningar och poster svåra att förutse

- Underlag, sand, mm -5,6 mkr
- Tillfälliga enheter (tält, bodar, toaletter) -5,9 mkr

\*) Avser den budget som låg till grund för tjänsteutlåtandet i KS. Uppdelningen av kostnadsposterna har anpassats för att möjliggöra en jämförelse mot utfall. Posten sponsring har bruttoredovisats.

# Projektorganisationen

## Projektorganisation under projektets livscykel

Projektorganisationen har flera gånger under projektets gång förändrats och justerats, delvis i takt med att man närmare sig evenemangets genomförande.

Projektets initiala organisationsplan bestod av projektledning med stödfunktioner i form av controller, säkerhet, hållbarhet och projektkoordinator och en uppdelning i fem arbetsströmmar.

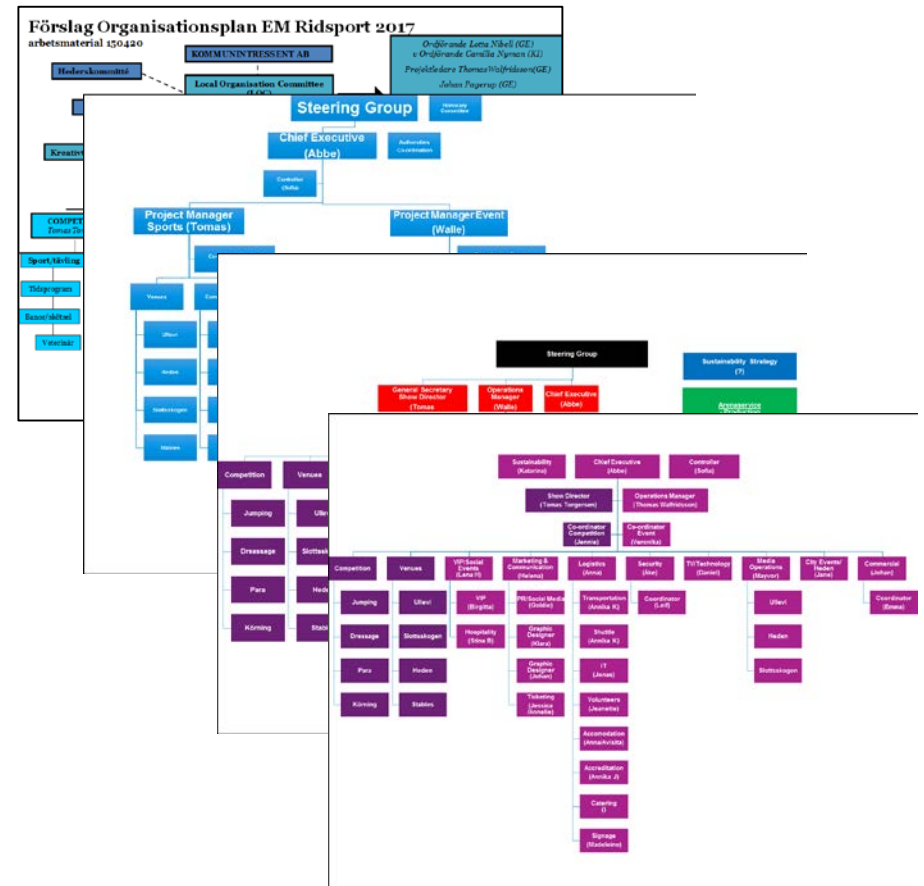
## Förändring i samband med ny evenemangschef

I samband med att en ny evenemangschef rekryteras till Got Event i oktober 2015 blir denne även projektägare för EM i Ridsport. I samband med detta justeras även strukturen för EM-projektets organisation med en Chief Executive i toppen och en Controller som stödfunktion läggs till.

Det är uppenbart att det här sker uppstramning av styrningen.

Projektet hanteras i två delströmmar, sports och event med delprojektledare och koordinators. Under hösten 2016 justerades evenemangsorganisationen återigen och de båda projektledarna får nya titlar. Först våren 2017 tar Chief Executive över projektledarrollen och blir därmed övergripande ansvarig även för det operativa arbetet.

De olika organisationerna var tänkta att lösa de konflikter som fanns i projektet.



Olika organisationsscheman som gällt under projektets gång



Analysen visar på inga eller få avvikelser



Analysen visar på enstaka brister / det saknas underlag för en komplett analys



Analysen visar på väsentliga avvikelser

| Frågeställning   | Observationer och analys  | Betyg |
|--|---|-------|
| Har beslutsprocessen i genomförandefasen varit tydligt för alla parter i fråga om ansvar och roller?   | En otydlig målbild och beställning från styrgruppen gör att beslutsprocessen i styrningen har varit otydlig. Se i övrigt analysen i kapitel 2.  |       |
| Vilka intäcks- och kostnadsposter har tillkommit under genomförandefasen?<br><br>I vilken utsträckning kan fördyringen anses vara hänförlig till händelser som var svåra att förutse?  | Förändringarna i kostnader och intäkter är omfattande och kan hänföras till:<br>— Bristfälliga estimat i hemtagningsfasen (exempelvis personalkostnader, TV)<br>— Kostnader som ej budgeterats i hemtagningsfasen (exempelvis stadsinterna kostnader)<br>— Problematiska upphandlingar<br>— Förändringar i omvärld (exempelvis säkerhetskostnader)<br>— Förändrad projektomfattning (gratisevenemang, tävlingar på Heden)<br>— Oförutsedda kostnader (främst avetableringskostnader samt kostnader för att återställa Heden)<br><br>Kostnader som var svåra att förutse inkluderar återställande av Heden (-6,2 mkr), diverse avetableringskostnader till följd av att detta inte hade gjorts förut, kostnader för juridiskt stöd och skadestånd (-2,5 mkr) samt en viss del av de ökade säkerhetskostnaderna.  |       |
| Har riskhanteringen i genomförandefasen varit ändamålsenlig och effektiv?<br><br>Var analysen tillräcklig i omfattning och detaljeringsgrad?<br><br>Har den tid som lades på riskanalys lagts på rätt områden? Hur stämde riskanalysen med utfallet? | Styrgruppen har följt upp ekonomin i projektet som stående punkt på agendan sedan mitten av 2015, där utfall börjar presenteras från och med mötet i maj 2016. Projektledningen har också löpande lyft prognoser och diskuterat kostnadsökningar löpande. Vår analys är att styrgruppen därmed haft god insikt i kostnadsutvecklingen. Detsamma gäller intäkterna där styrgruppen får löpande information från och med att biljetterna släpps.<br><br>Vi har inte sett att någon fastställd mall eller strukturerat sätt att genomföra riskanalyser på har använts. Risker har inte heller värderats utifrån en förutbestämd skala, vilket normalt sker vid riskrapportering i större projekt. Det går inte att följa vilka de största riskerna för projektet har varit vid en specifik tidpunkt under projektets livslängd. I en projekt av denna storleken ser vi det som ett hygienkrav.<br><br>Risker har dock lyfts inom styrgruppen löpande under projektet, men mer som orosmoment från projektledningen. Till största del har riskerna berört biljettintäkter och upphandlingar. Risken avseende biljettintäkter har kvantifierats genom att jämföra utfall med prognos, där prognosen har byggt på utveckling för GHS.<br><br>Även om riskbilden kring framför allt biljettförsäljningen diskuteras frekvent så reflekteras inte riskbilden i de prognoser som tas fram – som exempel tas posten för oförutsedda kostnader bort i Prognos 1. |       |



Analysen visar på inga eller få avvikelser



Analysen visar på enstaka brister / det saknas underlag för en komplett analys



Analysen visar på väsentliga avvikelser

| Frågeställning   | Observationer och analys  | Betyg |
|--|---|-------|
| <p><b>Vilka skillnader föreligger mellan de olika budgetar som godkänts i genomförandefasen?</b></p> <p><b>Hade några orsaker till skillnaderna kunnat förebyggas eller hanteras annorlunda?</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Prognos 0 (-72 mkr) bygger på ett omtag där funktionsansvariga och experter har fått räkna på vad respektive del skulle kosta. Kostnaderna ökade i denna prognos från 71 mkr till ca 158 mkr och intäkterna från 71 mkr till ca 86 mkr. Detta är den enda prognos som inkluderar kostnadstäckning för all intern personal. Denna prognos föredrogs bara för respektive bolags-VD och beslutades aldrig. Den togs enligt uppgift inte heller upp på styrgruppsnivå.</li> <li>— Prognos 1 (-17 mkr) är en omräkning av Prognos 0 som bygger på en blandning av "best case" och förhoppningar i form av "sparbeting". Posten för oförutsedda kostnader tas också bort. Denna prognos godkänns både i styrgrupp och i Got Events styrelse.</li> <li>— Prognos 2 (-29,5 mkr) är en uppdatering av Prognos 1 efter det att de flesta större upphandlingar har genomförts. Prognos 2 förankras i Got Events styrelse och i KSAU.</li> </ul> <p>Vi anser att hanteringen av prognos 0 borde ha gjorts på ett annat sätt. När en erfaren projektledare kommer in och gör en ny bedömning av läget så bör detta tas på allvar. Den justering som görs från -72 mkr till -17 mkr bygger till stor del på förhoppningar. Utöver detta så får projektet som mål att kapa 15 % av kostnaderna och att öka intäkterna med 15 %. Vår bedömning är att man från denna punkt i projektet jobbar med en viljeriktning snarare än en mot realistisk prognos.</p> |       |
| <p><b>Hur har förändringar inom ekonomi, ledning och styrning hanterats i genomförandefasen?</b></p> <p><b>Är förändringarna underbyggda och beslutade på korrekt och ändamålsenlig nivå?</b></p>    | <p>Det projekt som analyseras nu är inte det som beställdes av Got Event 2014. Det har skett omfattande förändringar. Exempel på detta är att evenemang som skulle generera intäkter har gjorts om till fri entré. Det konstateras också att Heden inte var tänkt att användas för tävlingar. Detta har givetvis påverkat kostnadsbilden.</p> <p>Vi upplever inte att ändringshanteringen har fungerat. Förändringar i omfattning har inte påverkar budget eller prognos.</p> <p>Projektorganisationen förändrades vid ett flertal tillfällen i syfte att skapa en effektiv styrning.</p>   |       |

**Säkerställ tydlighet avseende styrgrupper i projekt**

- Definiera styrgruppens ansvar och roll i förhållande till projektägare, linje och styrelse.
- Styrgruppens sammansättning beroende på beslutsinstans.
- Tydliggör styrgruppens ansvar avseende en tydlig kravställning på projektgruppen inklusive målbild och beställning.

**Tydliggör styrgruppens ansvar i uppstarten av projektet. Ansvaret bör initialt inkludera att:**

- Säkra projektresurser (HR-plan, resurskontrakt).
- Starta projektkontrollprocesser för styrning av projektet, inklusive ändringshantering.

**Ändringshantering är en grundpelare i projektstyrning som måste fungera**

- Tydliggör att föreslagna förändringar alltid måste åtföljas av en diskussion avseende budget, kvalitet och leveranstid.
- Lyft budgetavvikelser. Det är alltid en stor osäkerhet i en förstudie. När en annan bild kommer fram vid genomförandet så måste detta lyftas och diskuteras. Det är bättre att flagga i onödan än att hoppas på att det ska lösa sig.

**Ställ krav på en tydlig och användbar rapportering av hur projektet går**

- Projektframdriftsrapporter
- "Dashboard"-rapporter
- Resursförbrukningsanalys

# Granskade områden

- 1 Processen för hemtagning av evenemanget
- 2 Projektplaneringen
- 3 Projektstyrning
- 4 Upphandlingar
- ?** **Kartläggning**
- ! Analys och slutsatser
- 5 Betalningsrutiner
- 6 Kommunikation inom och utom projektet
- 7 Beslutsprocessen inom projekt- och linjeorganisation

# Beskrivning av granskningsområde

## **Avgränsning**

I detta kapitel behandlas upphandlingar som gjorts inom projektet och i samband med anordnandet av EM i Ridsport 2017. I kapitlet beskrivs övergripande hur ansvar för upphandlingar i projektet hanterats ur ett projektstyrningsperspektiv, hur större kostnadsposter i projektet upphandlats, samt hur annonserade upphandlingar gått till.



# Upphandlingar inom projektet

## Styrande riktlinjer för upphandlingar

Som ett helägt bolag till Göteborgs kommun så har Got Event att följa styrande riktlinjer som rangordnas nedan:

- 1 Gällande lagstiftning
2. Göteborgs Stads inköps- och upphandlingspolicy
3. Bolagsspecifika riktlinjer och anvisningar.

Som kommunalt bolag omfattas Got Event av lagen om offentlig upphandling (LOU). Med offentlig upphandling menas de åtgärder som en upphandlande myndighet vidtar för att tilldela ett kontrakt eller ingå ett ramavtal för varor, tjänster eller byggentreprenader. Vid en upphandling ska kontraktets värde fastställas exklusive mervärdesskatt och för avtalets hela löptid. Upphandlingen får inte delas upp och beräkningen får inte konstrueras i syfte att komma under tröskelvärdet. Kontraktets förväntade värde avgör vilket förfarande som ska tillämpas vid upphandlingen och olika bestämmelser i lagen gäller beroende på om värdet beräknas vara över eller under ett angivet tröskelvärde. Det förväntade värdet av kontraktet styr vilket upphandlingsförfarande som ska tillämpas

## Upphandlingar inom projektet

I projektdokumentationen vi tagit del av finns ingen komplett sammanställning över vad som upphandlats i projektet och på vilket sätt detta skett.

I sista utkastet av projektplanen från 2015-06-17 (stämplad arbetsmaterial) återfinns en övergripande tidsplan över aktiviteter. Enligt denna tidsplan skulle aktiviteten "inleda upphandlingar" påbörjas tredje kvartalet 2015. Evenemanget verkar även tidigt ha uppmärksammats av olika leverantörer då styrgruppen under mötet 2015-06-17 gör medskicket till projektledningen att "LOU och stadens policy ska följas när det gäller upphandlingar då många hört av sig och erbjuder tjänster".

I aktivitetsplanen från hösten 2016 finns aktiviteter kring upphandlingar med, där de har deadline 2016-12-31. I senare versioner av aktivitetsplanen är dock deadline för upphandling kring underlag framflyttad till 2017-03-31.

Anledningen till att upphandlingar inte initierades enligt plan var dels att det inte fanns resurser med kompetens kring upphandlingar tillgängliga initialt (enligt uppgift till följd av bland annat sjukdom och personalomsättning), dels att budgetläget gjorde att man vände på alla stenar för att se om man kunde lösa behov internt. Det undersöktes även om projektet kunde nyttja redan befintliga ramavtal i större omfattning. Projektet hade även förhoppningar om att lösa kostnader genom sponsorskap. Det fanns även planer på att vissa inköp skulle gå via Ridsportförbundet. Detta visade sig dock inte vara möjligt av juridiska skäl.

Den första dokumentationen kring upphandlingar som identifierats är inledande arbete med upphandling av hotellnätter under våren 2016. Förfrågningsunderlag för denna upphandling skickades därefter ut i mitten av augusti 2016.

Styrgruppen ber projektgruppen under styrgruppsmötet 2016-06-27 att ta fram specifikationer kring de upphandlingar som är aktuella för varje ansvarsområde samt att dessa kvalitetssäkras. Styrgruppen pekar ut en medarbetare inom Got Events linjeorganisation som ansvarig för upphandlingar, samt att dåvarande ekonomichef ska bistå projektet med underlag kring barter (blandad valuta).

I september 2016 får styrgruppen en genomgång av projektledaren kring läget runt de upphandlingar som ska ske (46st enligt sammanställning) och prioritering av dessa. Av denna framgår att det är många områden som ska upphandlas i oktober/november 2016.

Därefter går det att följa upphandlingar genom minnesnoteringar från styrgruppsmöten inom projektet;

2016-11-14 – Beslut att stämma av upphandlingar med externa jurister. De ska även se över förfarandet kring TV-upphandlingen utefter det underlag som tas fram av projektgruppen.

2017-01-18 – Beslut att gå vidare med upphandlingar för TV, säkerhet samt mobila enheter och slutföra dessa. Beslut att gå vidare med hyresalternativ gällande underlag för arenorna.

2017-02-25 – Beslut att dela in säkerhetsupphandlingen i mindre delar då inga anbud inkom för avslutad upphandling. Styrgruppen konstaterar vid samma möte att det är få eller inga svar alls på genomförda upphandlingar vilket ger risk för tidsfördröjning och kostnadsökningar.

2017-04-20 – Vid avrapportering konstaterar projektledningen att de flesta upphandlingar börjar bli klara, men att bland annat säkerhet kvarstår.

# ? Ansvar inom projektet samt annonserade upphandlingar

## Ansvar för upphandlingar

I utvärderingen framkommer att respektive funktionsansvarig inom projektorganisationen har ansvarat för upphandlingar inom sina respektive områden. Styrgruppen pekade även initialt ut en resurs inom Got Events linjeorganisation som stöd till projektet när det gäller upphandlingar. Efter att denna person slutat under hösten 2016 togs stöd in från Got Events advokatbyrå.

Vi finner stöd för att såväl projektorganisationen som projektledningen anser att det var brist på upphandlingskompetens i projektet.

## Diarieförda upphandlingar

Tabellen nedan visar de upphandlingar kopplade till projektet som finns diarieförda hos Got Event. Av sammanställningen framgår att det är sex upphandlingar som är diarieförda där tre stycken är förenklade upphandlingar, en är en förnyad konkurrensutsättning och en är en direktupphandling. Av de förenklade upphandlingarna var det två som avbröts, och i den tredje kunde tilldelningsbeslut ges i omgång 2.

| Upphandling                           | Diariernr. Got Event AB | Typ av upphandling           | Resultat av upphandling   |
|---------------------------------------|-------------------------|------------------------------|---|
| FKU Bevaknings-tjänster               | 0115/17                 | Förnyad konkurrensutsättning | Upphandlingen avbröts då inga anbud kvalificerats. Förhandling skedde därefter med ramavtalsleverantörer, då åtagandet var så stort blev priset högre per timma än i ramavtal.  |
| Upphandling Tillfälliga enheter       | 0123/17                 | Förenklat förfarande         | Totalt 4 anbud där två inkom försent och ett inte nådde kraven. Tilldelningsbeslut till det kvarvarande anbudet. Efter ansökan om överprövning kunde det konstateras att inte heller det kvarvarande budet uppfyller samtliga obligatoriska krav, varför upphandlingen avbröts. |
| Direktupphandling Tillfälliga enheter | 0170/17                 | Direktupphandling            | En direktupphandling initierades istället där tilldelningsbeslut gavs till samma bolag som initialt fick tilldelningsbeslut i den första upphandlingen.   |
| Upphandling TV-produktion             | 0101/17                 | Förenklat förfarande         | Efter beslut i förvaltningsrätten återkallades tilldelningsbeslut i omgång 1 då antaget bud inte uppfyllde samtliga krav. I omgång 2 kunde man ge tilldelningsbeslut.   |
| Upphandling Hotell                    | 0214/16                 | Förenklat förfarande         | Ett anbud inlämnat, som dock ej kunde kvalificeras.   |
| Underlag sand                         | 0175/17                 | Ej identifierat              | Inga dokument i diariet förutom specifikation för underlaget som ska upphandlas.  |

# ? Hur har de största kostnadsposterna i projektet upphandlats?

Utdrag ur huvudboken visar på vilka leverantörer som skickat fakturor till Got Event och som bokats på projektet. Nedan visas en sammanfattning av de leverantörer som har fakturerat projektet störst belopp och den av bolaget uppgivna upphandlingsformen.

| Rangordning leverantör efter belopp | Transaktioner från Agresso med Vouchertype LD – ej inkluderad ev. sponsring. | Summa per lev. SEK (netto) | Upphandlat på följande sätt (enligt projektet):   |
|-------------------------------------|--|----------------------------|---|
| 1                                   | Akbari Sport & Evenemang AB  | 9 514 692,25               | Enligt upphandling temporära enheter (se nästa sida).   |
| 2                                   | Avisita AB   | 8 246 043,28               | Enligt upphandlad tjänstekoncession bokningspartner hotellrum.  |
| 3                                   | Swerock AB   | 6 804 314,63               | Avrop stadens ramavtal av stenkrossprodukter (underrede fibersand).   |
| 4                                   | Expåra AB  | 5 523 509,87               | Enligt upphandling fibersand (ej godkänd).  |
| 5                                   | Securitas Sverige AB   | 4 525 126,31               | Avrop efter avbruten upphandling rörande säkerhet då inga anbud inkom (alla tillfrågades igen och endast Securitas kunde leverera). |
| 6                                   | NEP Sweden AB  | 3 889 001,00               | Enligt upphandling av TV-teknik.  |
| 7                                   | Ullevi konferens och kiosker AB  | 3 861 733,09               | Operatör av Ullevi restauranger, redan kontrakterad av Got Event.   |
| 8                                   | Vizeum Sverige AB  | 2 424 726,00               | Upphandlad förmedlingsbyrå av annonser/reklam m.m. (Göteborg & Co äger avtal).  |
| 9                                   | The production office in Stockholm AB  | 2 375 588,25               | Avrop Got Events ramavtal med tillägg för säkerhetskameror och komradio efter avbruten upphandling rörande säkerhet.                |
| 10                                  | Göteborgs stads parkerings AB  | 2 213 820,00               | Internköp – ägare av nyttjade parkeringsytor.   |
| 11                                  | Front Advokater AB   | 1 917 317,50               | Löpande avrop stadens ramavtal, bland annat hjälp med upphandlingar etc.  |
| 12                                  | Mölnåls Mark o Grund   | 1 716 886,00               | Avrop stadens ramavtal för marktjänster.  |
| 13                                  | Gothenburg music city AB   | 1 384 090,75               | Avrop Got Events ramavtal för ljudtjänster.   |
| 14                                  | Utbildningsförvaltningen   | 1 143 905,40               | Internköp - Köp av kost från Burgårdens utbildningscenter.  |
| 15                                  | Mindshare Sweden AB  | 1 125 000,00               | Motfakturering bytesavtal bilar enligt sponsoravtal.  |

# Upphandling temporära enheter

## Upphandling av temporära enheter

### Omgång 1

Förfrågningsunderlaget är daterat 2017-01-16, och som stöd i framtagandet har CA consultadministration AB använts. Upphandlingen av tillfälliga enheter omfattar:

- Allmänna tält
- Övriga väderskydd
- Veterinärklinik
- Athlete's lounge – Valhalla IP
- Athlete's lounge – Heden
- Speakertorn
- Läktare
- Restaurangtält
- VIP-tält med läktare
- Kameratorn
- Entréportaler

Upphandlingen sker under tröskelvärdet för byggentreprenadkontrakt enligt de administrativa föreskrifter som bilagts förfrågningsunderlaget.

Anbudstidens utgång är 2017-02-13 och två stycken anbud inkommer enligt uppgift inom detta datum. Ytterligare två anbud inkom enligt Got Event efter detta datum. Åtagandet tilldelas 2017-02-21 till Akbari Sport & Evenemang AB då det andra inkomna anbudet enligt uppgift från bolaget brister avseende obligatoriska krav och därför förkastats.

2017-03-10 meddelas att upphandlingen avbryts då ansökan om överprövning av upphandlingen inkommit till förvaltningsrätten i Göteborg. Enligt uppgift konstateras då att inte heller anbudet från Akbari Sport & Evenemang AB uppfyller samtliga obligatoriska krav.

### Omgång 2

Efter avbruten upphandling övergår Got Event till att göra en direktupphandling av de

tillfälliga enheterna. De fyra bolag som lämnade in anbud i omgång 1 kontaktas på nytt. Av anbudsformulär och informationstext till nytt anbudsformulär framgår att dessa är utskickade 2017-03-14. Sista dag för att skicka in anbud, som ska ske via e-post, är 2017-03-16.

Det framgår att samtliga obligatoriska krav i upphandlingen ska vara självständigt uppfyllda genom de nu ingivna anbudshandlingarna och att det därför inte är möjligt att hänvisa till tidigare inlämnat anbud.

Avtal tecknas med Akbari Sport & Evenemang AB 2017-03-22 baserat på lägst utvärderingspris om 4 919 039 kr, (5 919 039 kr – 1 000 000 kr p.g.a. sponsorpaket officiell partner).

### Dom i förvaltningsrätten

Upphandlingen överklagades på nytt till förvaltningsrätten. MSP Event AB yrkade att den vinnande anbudsgivarens anbud ska ogiltigförklaras och att upphandlingen samt tilldelningen ska göras om. Förvaltningsrätten kom 2017-12-07 fram till att Got Event inte handlat rätt när man övergått till att göra en direktupphandling under de förutsättningar som rådde samt att avtalet mellan Got Event och Akbari Sport & Evenemang är ogiltigt.

### Uppföljning fakturerat belopp

Sammanställning från Got Events huvudbok visar på att Akbari Sport & Evenemang har fakturerat projektet totalt ca 9,5 mkr. Enligt uppgift handlades dock vissa delar upp på annat sätt. I övrigt har det enligt uppgift handlat om tilläggsbeställningar. Dessa beror enligt Got Event bland annat att projektet inte fick tillträde till arenorna enligt plan, vilket innebar att leverantören fick jobba dag och natt för att få de temporära enheterna på plats. Efter inspektion tillkom även tillgänglighetsanpassningar som fick göras som ändring och tilläggsarbeten. Detsamma gäller lösningar kring läktare där det visade sig att träd fanns planterade, vilka ej fanns med på ritning i upphandlingsunderlaget.

# Upphandling underlag

## Upphandling av underlag

Generellt är upphandlingen av underlag svår att följa i detalj utifrån stödjande dokument. Upphandlingen har inte annonserats och inget detaljerat förfrågningsunderlag har skickats ut till de företag som ombetts att skicka in anbud gällande underlaget.

För upphandling av underlaget till tävlingsarenorna anlitar Got Event en underlagsexpert. Detta för att säkerställa att man uppfyller FEI:s krav. Underlagsspecialisten agerar även "mellanhand" i upphandlingen.

Experten tog enligt uppgift fram en teknisk specifikation för sanden och fibrerna som skulle utgöra underlaget för mästerskapet. Specifikationen var enligt Got Event skraddarsydd efter de arenor som skulle användas.

Baserat på förutsättningarna så rekommenderades en lösning där underlaget skulle hyras. Mellanhanden identifierade därefter potentiella leverantörer som skulle kunna uppfylla de ställda kraven. Fyra möjliga leverantörer kontaktades och ombads att skicka in anbud. Som del i att skicka in anbud skulle även 300 kg underlag skickas till mellanhanden för kvalitetstest. Leverantörerna fick även i samband med förfrågan om att lämna anbud specifikation på underlaget som efterfrågades.

Av de fyra tillfrågade leverantörerna var det enligt dokumentationen en leverantör som avstod att lämna anbud och en som inte klarade kvalitetstesterna.

Diskussion fördes därefter med de två kvarvarande leverantörerna för att erhålla ett slutligt anbud.

Baserat på lägsta pris tilldelas 2017-03-03 Expåra AB uppdraget att leverera underlaget till evenemanget. Bolaget får via e-post 2017-03-07 information att man vill gå vidare med dem som leverantör och att ett avtal behöver signeras. Samma dag, 2017-03-07, informeras den andra leverantören De Grondslag B.V via e-post om att man beslutat sig för att tilldela uppdraget till Expåra, baserat på pris.

## Beslut om att avtal får ej ingås

De Grondslag B.V yrkar hos förvaltningsrätten att Got Event inte ska få ingå avtal i upphandlingen. Förvaltningsrätten beslutar 2017-04-20 om att Got Event inte får ingå avtal i upphandlingen innan något annat har bestämts. Som motivering anger man att det i dagsläget är oklart om upphandling skett och i vilket skede upphandlingen i

sådana fall befinner sig. För att förvaltningsrätten inte ska fräntas möjligheten att kunna överpröva den åberopade upphandlingen finns det skäl att interimistiskt förordna att avtal inte får ingås. Got Event föreläggs även att senast 2017-04-25 yttra sig i ärendet.

Got Event bestrider 2017-04-28 De Grondslags yrkanden och kräver att förvaltningsrättens interimistiska beslut omedelbart ska upphävas.

Förvaltningsrätten meddelar 2017-05-05 att man inte ändrar beslutet från 2017-04-20. Detta motiveras med att förvaltningsrätten anser att det finns tillräckliga skäl som talar för att det rör sig om en otillåten direktupphandling.

Got Event inkommer 2017-05-12 med överklagan av interimistiskt beslut samt begäran om prövningstillstånd.

Kammarrätten meddelar 2017-05-18 att inget prövningstillstånd ges, samt att förvaltningsrättens avgörande därmed står fast.

## Beslut om att teckna avtal i Got Events styrelse

Under möte 2017-06-15 tar Got Events styrelse beslut att godkänna avtalstecknande med upphandlad leverantör efter det att VD redogjort för bakgrund, nuläge samt möjliga alternativ och konsekvenser. I beslutsunderlaget konstaterar VD att det finns två alternativ: att ställa in evenemanget eller att teckna avtal i strid med Förvaltningsrättens beslut. I beslutsunderlaget framgång också att ett beslut att inte teckna avtal innebär brott mot genomförandeavtalet med FEI och ett inställt evenemang vilket kan komma att leda till skadeståndskrav från FEI, sponsorer med flera.

## Uppföljning fakturerat belopp

Sammanställning från Got Events huvudbok visar på att Expåra AB har fakturerat projektet totalt ca 5,5 mkr. Pris i anbud uppgick till 5,9 mkr.

# Upphandling tv-produktion

## Upphandling av tv-produktion

### Omgång 1

Upphandlingen omfattar produktion och leverans av en professionell tv-produktion för internationella sändningar från evenemangets samtliga arenor och samtliga tävlingsgrenar samt under alla de tidsperioder som tävlingar pågår.

Got Event hade i samarbete med FEI upprättat kameraplaner som anger antalet kameror som uppdraget förutsätter samt dessas placering.

Förfrågningsunderlaget är daterat 2017-01-02 och sista svarsdag är 2017-01-23. Upphandlingen görs som förenklat förfarande.

Totalt inkommer enligt dokumentationen två anbud och vid anbudsprövning konstateras enligt uppgift att ett anbud brister avseende obligatoriska krav och därför förkastas. Det andra anbudet, NEP Sweden AB, bedömdes i detta läge uppfylla samtliga krav varför tilldelningsbeslut ges 2017-02-24.

Det uppdragas dock att inte heller anbudet från NEP Sweden AB uppfyller samtliga obligatoriska krav, varför Got Event 2017-03-27 meddelar att upphandlingen avbryts.

### Omgång 2

Samma dag som meddelande sker att upphandlingen avbryts ber man leverantörerna att inkomma med nya anbud, med sista svarsdag 2017-03-30. Efter genomförd utvärdering konstateras att NEP Sweden AB offererat det lägsta priset, varför tilldelningsbeslut ges.

### Uppföljning fakturerat belopp

Sammanställning från Got Events huvudbok visar på att NEP Sweden AB har fakturerat projektet totalt ca 3,4 mkr, vilket är i linje med offererat pris.

# Upphandling hotellrum

## Upphandling av hotellrum

Upphandlingen publicerades 2016-08-11 med sista datum för svar 2016-09-08. Kontaktperson är ansvarig upphandlare inom Got Event. Upphandlingen genomförs genom ett förenklat förfarande och omfattar enligt förfrågningsunderlaget följande förutsättningar:

- Prognos för antalet rum är cirka 750.
- Total volym uppskattas till 4000 nätter under tävlingsveckan.

För att klara detta uppgav underlaget att avtal skulle tecknas på flera leverantörer. Got Event garanterade dock inte någon volym under avtalsperioden.

Utöver detta innehåller underlaget skallkrav på exempelvis avstånd från arenorna och krav på två tillgängliga parkeringsplatser direkt utanför hotellen som endast fick användas för EM.

Totalt inkom enligt dokumentationen ett anbud som dock ej klarade skallkraven enligt den utvärdering som gjordes.

## Avbruten upphandling

Brev skickas ut elektroniskt 2016-09-21 till de som hämtat förfrågningsunderlag. I brevet framgår att upphandlingen avbrutits då inga anbud har kvalificerats vidare.

## Tillämpande av direktupphandling

Got Events VD informerar styrelsen vid mötet 2016-09-27 om att upphandling avbrutits då endast ett anbud inkom som ej uppfyllde ställda krav. Styrelsen beslutar att ställa sig bakom tillämpande av direktupphandling av hotell.

| Frågeställning                                      | Observationer   |
|---|---|
| <p>Hur har olika delar i projektet upphandlats?</p> | <p>Got Event har att följa nedan rutiner/regler/anvisningar avseende upphandling:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gällande lagstiftning</li> <li>- Göteborgs Stads inköps- och upphandlingspolicy</li> <li>- Bolagsspecifika riktlinjer och anvisningar.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anvisning för inköp</li> <li>- "Beställarlista"</li> <li>- Delegationsordning</li> </ul> </li> </ul> <p>Enligt intervjuer så har respektive funktionsansvarig varit ansvarig för upphandlingarna inom eget ansvarsområde, med stöd från bolagets upphandlare och senare bolagets upphandlade jurister. Internt upphandlingsstöd har under projektets gång skiftat mellan olika personer. Möjligheterna att få internt stöd har också skiftat. Enligt uppgift till följd av bland annat sjukdom och personalomsättning.</p> <p>Efter att bolagets upphandlare slutar under hösten 2016 hänvisar styrgruppen projektet till externa jurister (från styrgruppsmöte 2016-11-14). Intervjuer ger en samstämmig bild av att man anser att projektet led av brist på upphandlingskompetens. Total sammanställning över gjorda upphandlingar (direktupphandlingar samt övriga) finns ej.</p> |



# Granskade områden

- 1 Processen för hemtagning av evenemanget
- 2 Projektplaneringen
- 3 Projektstyrning
- 4 Upphandlingar
- ? Kartläggning
- ! **Analys och slutsatser**
- 5 Betalningsrutiner
- 6 Kommunikation inom och utom projektet
- 7 Beslutsprocessen inom projekt- och linjeorganisation

### Analysens inriktning

- Utgångspunkt för analysen har varit att ur ett projektstyrningsperspektiv analysera om upphandlingarna har genomförts på ett korrekt sätt.

### Vad har fungerat väl i styrningen av projektet

- Stadens ramavtal har nyttjats för flertalet inköp inom projektet.
- Den ursprungliga tidsplanen täckte in upphandlingar och att dessa behövde påbörjas i tid för att ha marginal för eventuella överklaganden.

# Analys - Förseningar i genomförda upphandlingar jämfört med ursprunglig plan

## Realistisk ursprunglig plan för initierandet av upphandlingar inom projektet

Av den inledande tidsplanen för projektet framgår att upphandlingar skulle initieras det tredje kvartalet 2015 och att man räknade med att upphandlingar skulle ta ett år. För de stora kostnadsposterna i projektet kom upphandlingarna dock först igång i början av hösten 2016, då det återstod drygt ett år kvar till evenemanget. Den första upphandlingen som annonserades var för hotellrum. Utkomsten av denna upphandling var dock endast ett ankommet anbud, som dessutom inte kunde kvalificeras.

Orsaken till att upphandlingarna inte initierades enligt plan var dels den långa utredning som slutligen mynnade ut i prognos 1, dels de besparingar som krävdes i och med prognos 1. Då det saknades tillräckliga medel för att köpa allt som behövdes enligt avtal och plan så försökte projektet hitta kreativa lösningar i syfte att spara pengar. Även om man till viss del lyckades så gjorde detta att tidplanen för upphandlingar försköts framåt i tiden.

Vi anser att projektet redan tidigt har förstått att upphandlingar kommer behöva genomföras, och att dessa bör initieras tidigt för att skapa utrymme för eventuella överklaganden eller andra förseningar som kan uppstå.

## Många av de problem som uppstått kunde rimligtvis undvikits

De problem som uppstår kring upphandlingarna i projektet, såsom inga mottagna anbud, överklaganden av tilldelningsbeslut samt upphandlingsskadeavgift kunde sannolikt hanterats om upphandlingarna initierats enligt den ursprungliga planen.

En konsekvens av de försenade upphandlingarna blir även att man fortsatt inte kan säkra upp de estimat som finns i kostnadsbudgeten. Eftersom upphandlingarna blir klara och avtal tecknade relativt kort inpå evenemanget är det först då man kan verifiera de tidigare kostnadsestimaten i budgeten.

# Analys - Avsaknad av dedikerade resurser

## Problem med de resurser som dedikerades projektet

Enligt uppgift är det först under sensvåren 2016 som en upphandlingsresurs tilldelas projektet. Det visar sig dock senare att denna resurs lämnar Got Event i början av hösten 2016 och att styrgruppen då pekar på att projektet ska ta externt stöd av jurister.

Vi kan konstatera att projektet har haft svårigheter med att ställa rätt krav i upphandlingarna. I flera upphandlingar har få eller inga anbud inkommit, alternativt så har de som inkommit med anbud som inte uppfyllt ställda krav. Processerna har i dessa fall fått startas om med en annan typ av förfarande eller annan en uppdelning vilket har drivit resurser och tid. Det är också tydligt att det inte finns någon enhetlighet i de dokument och underlag som tagits fram för olika upphandlingar inom projektet, såsom förfrågningsunderlag.

Vi har respekt för att medarbetare inom projektet är tillsatta för att de har kompetens kring genomförandet av evenemang samt kring hästsport och inte nödvändigtvis har förståelse för de regler som gäller för kommunala bolag avseende upphandlingar. Då projektet är relativt stort jämfört med övriga evenemang som genomförs är det också rimligt att det kommer att innebära är fler större upphandlingar inklusive upphandlingar överstigande tröskelvärden. Detta innebär att behovet av stöd kring upphandlingar rimligen är stort och att det var ett misstag av projektet att inte tillsätta mer stöd kring detta. En intern upphandlingsledare hade kunnat bidra mer i det löpande arbetet med upphandlingarna och underlag.

Under intervjuerna framkommer att stödet från de externa juristerna har upplevts som bra men att projektet, vilket konstateras så här i efterhand, ofta ställde fel frågor.

## Felaktiga upphandlingar

De av domstol konstaterade fall av felaktiga upphandlingar, bland annat upphandlingen av underlag, borde rimligen vara en konsekvens av bristande kunskap inom upphandlingsområdet i kombination med tidsbrist för hantering av överklaganden.




Analysen visar på inga eller få avvikelser



Analysen visar på enstaka brister / det saknas underlag för en komplett analys



Analysen visar på väsentliga avvikelser

| Frågeställning  | Observationer och analys  | Betyg   |
|---|---|---|
| <p><b>Har upphandlingarna genomförts på ett korrekt sätt?</b></p> | <p>Vi kan konstatera att upphandlingarna startar sent och långt efter att de planerats att initieras enligt den ursprungliga planen. Mycket på grund av att budget inte räcker för de upphandlingar som måste göras. Projektet letar därför innovativa lösningar, vilket i vissa fall har fungerat. Nackdelen är att upphandlingarna till stor del initieras för sent med små marginaler tidsmässigt.</p> <p>Det har under projektet tidvis funnits resurser med upphandlingskompetens knutna till projektet, dock i begränsad omfattning. I samband med att upphandlaren inom Got Event lämnar bolaget under hösten 2016 så tar styrgruppen beslutet att externa jurister ska användas.</p> <p>Det krävs dock en god förståelse för upphandlingsreglerna för att ställa rätt frågor och att ställa frågorna rätt. Flera personer i projektet har beskrivit detta med "som man frågar får man svar".</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Total sammanställning över gjorda upphandlingar (direktupphandlingar samt övriga) finns ej.</li> <li>— Flera av de större konkurrensutsättningarna har misslyckats i termer av att få eller inga bud har inkommit.</li> <li>— Överprövningar i tre av fem genomförda upphandlingar. För de övriga två avbröts upphandling då dels inga anbud inkom, respektive det anbud som inkom inte kunde kvalificeras.</li> <li>— Oklart om korrekt förfarande har använts i flera av de större upphandlingarna.</li> <li>— Utdömd upphandlingsskadeavgift för upphandlingen kring underlag till arenorna.</li> <li>— Förvaltningsrätten har ogiltigförklarat avtalet för temporära enheter eftersom man inte handlat rätt när man övergick till att göra en direktupphandling.</li> </ul> |  |

# 4 Upphandlingar

## ! Rekommendationer



### Utarbeta plan för upphandlingar

- Redan i samband med initiala projektplaneringen bör en specifik plan tas fram för hur olika delar i projektet bör upphandlas, vilka resurser som ska användas och när i tiden det bör ske.



### Knyt en specialist med upphandlingskompetens till projektet

- I ett projekt med omfattande inköp krävs löpande stöd från någon med erfarenhet av upphandling och med kunskap om lagstiftningen.
- Det innebär en stor risk att förvänta sig att ordinarie projektpersonal kan hantera upphandlingar, som i större evenemang kan vara projektanställda och inte har någon erfarenhet av upphandlingar enligt LOU.



### Planera för överprövningar

- Med det klimat som finns i dag så måste man vid offentlig upphandling räkna med överprövning i 1-2 instanser. Det innebär att en buffert på 5-7 månader (utöver tiden det tar för själva upphandlingen) måste läggas till tidplanen.



### Säkerställ att upphandlingslagstiftningen följs och använd den flexibilitet som finns i lagstiftningen\*

- Om det finns en risk för att en upphandling ska kunna landa nära gränserna för vad som är tillåtet vid direktupphandling (586 907 kr enligt LOU) respektive EU:s tröskelvärde (2 096 097 kr) så bör ett upphandlingsförfarande väljas som är tillåtet över respektive gräns – det är oklokt att chansa även om det krävs mer arbete initialt.
- Vid stor osäkerhet kan det vara lämpligt att arbeta med optioner, prislistor och andra möjligheter till tilläggsbeställningar. Att upphandla egna ramavtal i större utsträckning kan också vara ett alternativ. På så sätt ges en större flexibilitet även om LOU används.
- Tänk på att det finns möjligheter enligt LOU att ställa krav på kvalitet – ställ krav på att leverantörer måste inkomma med bevis på att de levererar en produkt av godkänd kvalitet som en del av anbudet.
- Det finns tydliga regler kring vad som kan anses vara en byggentreprenad (vilket är anledningen till tröskelvärdet om dryga 50 mkr). Det är därför viktigt att säkerställa att det faktiskt är byggentreprenad som upphandlas och inte en tjänst. Detsamma gäller tjänstekoncession där många felaktigt använder koncession när det egentligen handlar om köp av tjänst.

\*) Uppdraget är ingen juridisk granskning. Rekommendationerna nedan är baserade både på problem som faktiskt uppstår i projektet i kombination med vanligt förekommande fel.

# Granskade områden

- 1 Processen för hemtagning av evenemanget
- 2 Projektplaneringen
- 3 Projektstyrning
- 4 Upphandlingar
- 5 Betalningsrutiner
- ? Kartläggning
- ! Analys och slutsatser
- 6 Kommunikation inom och utom projektet
- 7 Beslutsprocessen inom projekt- och linjeorganisation

# Beskrivning av granskningsområde

## Avgränsning

I detta kapitel behandlas förändringar av attest och hur väl betalningsrutinerna har följts i projektet.



# Attest och beställarrätt

## Formalia

Granskningen har fått ta del av:

- Attest och utanordning 2017-06-30 (signerad)
- Beställarlista 2017-08-09 (signerad)
- Dokument med beslutade rättigheter i Winst 2017-08-07 (signerad)

## Förändringar

Några personer i projektorganisationen har fått beställarrätt i projektet. Avseende attesträttigheter har dock inga personer tillkommit.

Anders Albertsson, Thomas Walfridsson och Lotta Nibell hade attesträtt och de hade även detta i linjeorganisationen. Förändringen som gjordes var att de även kunde attestera ansvar 9\* (projektet) enligt nedanstående. Inga förändringar i anvisningarna avseende attest gjordes utan man jobbade utefter gällande anvisningar i Got Event.

- Thomas Walfridsson ansvar 95\* upp till 100 000 kr
- Anders Albertsson ansvar 9\* upp till 300 000 kr
- Lotta Nibell ansvar 9\* upp till 10 000 000 kr

# Attest och stickprov

## Attest

Merparten av inköpen har gått via systemet Winst. I dessa fall har attest följt de regler som är inlagda i systemet.

## Manuell attest

I en mindre del av fallen så har attest gjorts manuellt. Detta gäller exempelvis utlandsbetalningar. För att säkerställa ett korrekt handhavande så har ett stickprov om 10 verifikationer valts och underlag begärts ut. I samtliga fall har Albertsson attesterat fakturorna. Albertssons attesträtt är 300 tkr. Stickprovet visar att 6 av 10 attester har avsett fakturor över detta belopp.

| accou | account_name          | amount     | voucher_no | Attest | OK |
|-------|-----------------------|------------|------------|--------|----|
| 5291  | Övriga hyror          | 396 770,33 | 41000599   | AA     | X  |
| 5291  | Övriga hyror          | 470 682,80 | 41000631   | AA     | X  |
| 5832  | Kost o logi utlandet  | 73 928,00  | 41000108   | AA     | OK |
| 6599  | Övr köpta tjänster    | 129 545,78 | 41000603   | AA     | OK |
| 6599  | Övr köpta tjänster    | 109 644,05 | 41000611   | AA     | OK |
| 6599  | Övr köpta tjänster    | 104 386,26 | 41000616   | AA     | OK |
| 6985  | Arrangemangskostnader | 879 380,00 | 41000325   | AA     | X  |
| 6985  | Arrangemangskostnader | 527 628,00 | 41000325   | AA     | X  |
| 6985  | Arrangemangskostnader | 468 604,50 | 41000446   | AA     | X  |
| 6985  | Arrangemangskostnader | 781 007,50 | 41000446   | AA     | X  |

Tabellen ovan visar på stickprov från genomförda utlandsbetalningar.

| Frågeställning  | Observationer   |
|---|---|
| Hur ser betalningsrutiner och attesträtt ut och har dessa följts? | Dokumentation finns avseende attest.<br>Attest har till största del skett digitalt.<br>Enligt stickprov har det förkommit att attestnivåer överskridits vid manuell attest. |

# Granskade områden

- 1 Processen för hemtagning av evenemanget
- 2 Projektplaneringen
- 3 Projektstyrning
- 4 Upphandlingar
- 5 Betalningsrutiner
- ? Kartläggning
- ! **Analys och slutsatser**
- 6 Kommunikation inom och utom projektet
- 7 Beslutsprocessen inom projekt- och linjeorganisation

### Analysens inriktning

Utgångspunkt för analysen har varit att besvara följande frågor:

- Har betalningsrutiner och attestordning följts? Finns det sätt att förbättra den interna kontrollen?

### Vad har fungerat väl

- Dokumentation finns avseende attest.
- Beställarrätt har lagts till för personer med behov i projektet.
- Attest har till största del skett digitalt.



Analysen visar på inga eller få avvikelser



Analysen visar på enstaka brister / det saknas underlag för en komplett analys



Analysen visar på väsentliga avvikelser

| Frågeställning   | Observationer och analys  |   |
|--|---|---|
| <p><b>Har betalningsrutiner och attestordning följts?</b></p> <p><b>Finns det sätt att förbättra den interna kontrollen?</b></p> | <p>Merparten av inköpen har gått via systemet Winst. I dessa fall har attest följt de regler som är inlagda i systemet. Vi har granskat de inställningar som gällde under projektet och funnit dessa vara i överensstämmelse med attestordningen.</p> <p>I en mindre del av fallen så har attest gjorts manuellt. Detta gäller exempelvis utlandsbetalningar. För att säkerställa ett korrekt handhavande så har ett stickprov om 10 verifikationer valts och underlag begärts ut. Stickprovet visar att endast 4 av 10 verifikationer är korrekt attesterade.</p> <p>Av de 6 verifikationer som är felaktigt attesterade avser 4 utbetalningar till FEI. Dessa har varit kända sedan projektstart och godkända i och med undertecknande av avtal med FEI. Övriga två avser två utländska leverantörer som enligt uppgift även nyttjas för GHS. Winst kan än så länge inte hantera utlandsfakturor.</p> |  |

**Stärk de interna rutinerna avseende utlandsbetalningar**

- Säkerställ att attest sker i enlighet med beslutade nivåer

# Granskade områden

- 1 Processen för hemtagning av evenemanget
- 2 Projektplaneringen
- 3 Projektstyrning
- 4 Upphandlingar
- 5 Betalningsrutiner
- 6 Kommunikation inom och utom projektet
- ?** Kartläggning
- ! Analys och slutsatser
- 7 Beslutsprocessen inom projekt- och linjeorganisation



# Beskrivning av granskningsområde

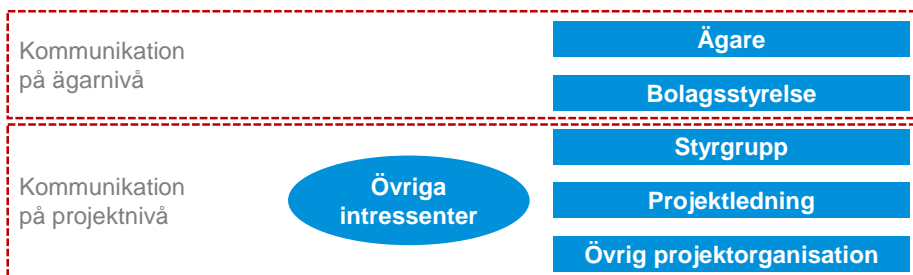
## **Avgränsning**

I detta kapitel behandlas hur kommunikationen har fungerat inom projektet och innefattar även samarbete och eventuella konflikter.

Notera att kommunikation även är en del av analysen i flera andra kapitel.

### Inledning

För att förtydliga hur kommunikationen har fungerat inom projektet är detta kapitel uppdelat mellan den kommunikation som skett på ägarnivå och den som har skett inom projektorganisationen och till övriga intressenter.



### Kommunikation på ägarnivå

Denna del innefattar:

- Hur rapportering och informationsgivning gällande projektet har sett ut till Got Events styrelse vilka representerar ägaren Göteborgs kommuns intressen
- Hur kommunikationen har sett ut mellan Got Events styrelse och moderbolaget Göteborg & Co:s styrelse

### Kommunikation på projektnivå

Denna del innefattar hur kommunikation och samarbete har fungerat inom och mellan:

- Styrgrupp
- Projektledning
- Övrig projektorganisation
- Övriga intressenter

# Ägardialoger mellan bolagen - ansvarsfördelning, kostnader och avtal

## Kommunikation mellan Got Event och dess ägare

Kommunikationen mellan Got Event, dess styrelse och dess moderbolag Göteborg & Co (initialt Kommunintressent) har övergripande följt följande kanaler:

- Ägardialoger
- Presidie möten med VD och medlemmar i respektive bolags styrelse
- Informell dialog mellan bolagens styrelseledamöter

I granskningen av protokoll och minnesanteckning på styrelse- och ägarnivå framträder en bild av en oenighet mellan Got Event och Göteborg & Co inom följande frågor:

- Ansvarsfördelning mellan bolagen
- Hur personalkostnader ska hanteras

## Ansvarsfördelning i projektet

Under ägardialog i augusti 2016 mellan Got Event och Kommunintressent fördes en generell diskussion gällande vem som äger EM i Ridsport, budget för evenemang samt vem som står för genomförande.

Frågan lyftes avseende huruvida EM i Ridsport är att betrakta som ett Got Event-evenemang eller ett staden-evenemang. Tf VD för Kommunintressent förtydligade att EM i Ridsport är ett staden-evenemang samt att Göteborg & Co ansvarar för marknadsföring och därmed bär vissa kostnader. Det tydliggjordes dock under denna ägardialog att det var Got Event som skulle stå för eventuellt underskott i projektet.

## Kostnader för intern personal i EM-projektet

Got Event har på presidie möte i april 2016 lyft frågan gällande hur

personalkostnader ska hanteras inom projektet. Det konstateras att Got Event till skillnad från Göteborg & Co Träffpunkt i nuläget bär personalkostnader inom den ordinarie verksamheten.

Denna frågeställning lyfts på ägardialogen augusti 2016 varvid Tf VD på Göteborg & Co förklarar skillnaden med att Got Event vid avtalstecknande hade personal som kunde tas i anspråk ur linjen vilket ej Göteborg & Co hade, detta medförde att de fick budgetera detta inom ramen för projektet. Tf VD förtydligade vidare att det var bolagens gemensamma ansvar att genomföra evenemanget.

## Avtal som reglerar samverkan

I december 2016 får Göteborg & Co:s styrelse en rapport om att Got Event och Göteborg & Co har tagit fram ett avtalsutkast i syfte att reglera mellanhavandena mellan bolagen. Färdigt avtal signeras i januari 2017.

I maj 2017 hölls en sista ägardialog mellan bolagen innan evenemangets genomförande. I denna dialog redovisades och diskuterades frågor kopplade till mediehantering, upphandling av underlag, försäljningsläget och avtalet mellan Got Event och Göteborg & Co.

Gällande det vikande försäljningsläget förs åsikten fram att Ridsportsverige inte känner till evenemanget och att det är Ridsportförbundet som ansvarar för den marknadsföringen. Vidare konstateras att styrgruppen behöver driva denna fråga hårdare.

Gällande avtalet mellan bolagen redogjorde Tf VD för Göteborg & Co för att orsaken till att avtalet skrivits på först i januari berodde på att man ville arbeta igenom avtalet ordentligt. Vidare påpekades att det tidigare varit muntliga avtal mellan bolagen vilket bolagen nu har enats om att de inte ska ha framöver.

# Kommunikation på styrelsenivå

## Kommunikation på styrelsenivå

I intervjuer med styrelsemedlemmar för Got Event har det framkommit att de har fått rapporter på varje styrelsemöte angående EM och att rapporteringen hållit god kvalitet. Rapporteringen har vanligtvis utförts av Got Events VD och i vissa fall av Evenemangschefen. Enligt uppgift skall VD även ha flaggat i ett tidigt skede att ekonomin i projektet varit ett orosmoln. I Got Events styrelseprotokoll framgår det att styrelsen började få kontinuerliga lägesrapporter i april 2016.

I intervjuer med styrelsemedlemmar för Got Event har det framkommit en relativt samstämmig bild av att de ansett EM i Ridsport vara ett "hela-staden-evenemang" och att Got Event därmed inte ensamt skall bära ansvaret för evenemangets genomförande.

## Stöd från moderbolaget

I intervjuer med ledning och styrelse för Got Event och Göteborg & Co så har respektive part en egen bild av hur kommunikationen bolagen emellan har sett ut.

- Göteborg & Co anser att man under hela projektets gång har velat stödja projektet i så stor utsträckning som möjligt men att man inte har fått möjlighet att göra så.
- Got Event å sin sida menar att man har sökt stöd hos moderbolaget under projektets gång men inte fått någon support. Man upplever att man har fått kritik snarare än stöd.

Bilden av samarbetet är därmed diametralt annorlunda beroende på vilket bolag som tillfrågas.

# Kommunikation inom projektorganisationen

## Kommunikation inom projektorganisationen

Kommunikation som skett inom projektet har grovt förenklat följt nedanstående frekvens och struktur:

- Löpande styrgruppsmöten varje eller varannan månad
- Projektgruppsmöten varannan vecka
- Löpande möten varje vecka mellan de olika funktionerna
- Löpande möten mellan projektet och myndigheter
- Löpande möten mellan projektet och övriga intressenter

Utöver detta har följande kanaler använts för att nå ut med information till projektorganisationen:

- Nyhetsbrev
- Social medier

## Kommunikation inom styrgruppen

Det som diskuterats och beslutats under styrgruppsmöten har i viss mån kunnat följas från de minnesanteckningar från styrgruppsmöten som granskningen har tagit del av. Framträdande i dessa är att de behandlar en stor andel detaljfrågor inom skilda områden. Däremot har en övergripande struktur för projektets ramar samt beslut tagna till dessa varit svårare att urskilja, t.ex. eventuella beslut kopplade till fastställande av projektplan.

Enligt uppgifter från intervjuer har samarbete och kommunikation mellan Got Events och Göteborg & Co:s respektive representanter ej fungerat optimalt på styrgruppsmötena. Vidare skall det ha funnits en oenighet gällande vad respektive bolags representanter har förväntat sig av styrgruppsmötena.

## Kommunikation inom projektorganisationen

Av vad som framkommit under intervjuer har det mest framträdande gällande kommunikationen inom projektorganisationen varit den uppdelning mellan

olika läger som skall ha förekommit. Vad som åsyftas här är att de ansvariga för den sportsliga organisationen (ansvariga för tävling etc.) fokuserat på sina områden medan de ansvariga för de operativa delarna (ansvariga för arenor och koordinering inom staden) fokuserat på sina områden. Detta skall i sin tur ha bidragit till att kommunikationen mellan de olika lägren varit begränsad. Exempelvis har de sportsliga delarna enligt uppgift hållit egna möten där personer inom den operativa organisationen inte har närvarat. Det har enligt uppgift ej hållits regelbundna möten mellan de båda områdena

En ytterligare aspekt som försvårat internkommunikationen gällande främst marknadsfrågor är att marknadsenheten för EM i Ridsport varit fysiskt placerad på Göteborg & Co under största delen av projektiden och därmed haft ett geografiskt avstånd från resterande del av projektorganisationen.

## Kommunikation mot övriga intressenter

Samarbetet med stadens olika myndigheter, organisationer och förvaltningar har enligt uppgift i intervjuer fungerat väl under projektets gång. En mindre grupp kallad "lilla nålsögat" med representanter från olika myndigheter och organisationer användes för att säkerställa kommunikationen. Samarbete och kommunikation med FEIs representanter på plats skall även det ha fungerat väl.

| Frågeställning   | Observationer  |
|--|--|
| <p>Hur har kommunikationen skett inom projektet, mellan projektet och linjen/styrelsen och mellan projekt/linje/styrelse å ena sidan och ägare och andra intressenter å andra sidan?</p> | <p>Mellan bolagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Två ägardialoger (aug 2016 samt maj 2017) har ägt rum där projektet berörts.</li> <li>— Det som berörts är bland annat ansvar för evenemanget, upphandlingar och försäljningsläget.</li> </ul> <p>Stöd från moderbolaget:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— I intervjuer med ledning och styrelse för Got Event och Göteborg &amp; Co så har respektive part en egen bild av hur kommunikationen bolagen emellan har sett ut. <ul style="list-style-type: none"> <li>— Göteborg &amp; Co anser att man under hela projektets gång har velat stödja projektet i så stor utsträckning som möjligt men att man inte har fått möjlighet att göra så.</li> <li>— Got Event å sin sida menar att man har sökt stöd hos moderbolaget under projektet men inte fått något. Man upplever att man har fått kritik snarare än stöd.</li> </ul> </li> <li>— Bilden av samarbetet är därmed diametralt annorlunda beroende på vilket bolag som tillfrågas.</li> </ul> <p>Kommunikation med Got Events styrelse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Got Events VD har enligt uppgift redogjort löpande för projektet i styrelsen. Från april 2016 framgår det i styrelseprotokollen att projektet har varit en stående punkt på agendan.</li> <li>— I intervjuer med styrelsemedlemmar för Got Event har det framkommit att de tycker att rapporteringen angående projektet har hållit god kvalitet.</li> </ul> <p>Kommunikation inom projektet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Stygruppsmöten har skett varje till varannan månad löpande under projektet.</li> <li>— Enligt uppgifter från intervjuer har samarbete och kommunikation mellan Got Events och Göteborg &amp; Co:s respektive representanter ej fungerat optimalt på stygruppsmötena. Vidare skall det ha funnits en oenighet gällande vad respektive bolags representanter har förväntat sig av stygruppsmötena.</li> <li>— Inom projektgruppen har främst projektmöten varit det forum där man har delat information inom projektet. Dessa har skett varannan vecka och i perioder varje vecka.</li> <li>— Inom respektive funktion inom projektet har löpande möten genomförts efter behov. De sportsliga delarna har enligt uppgift hållit egna möten där personer inom den operativa organisationen inte har närvarat.</li> </ul> <p>Kommunikation inom staden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Samarbetet med stadens olika myndigheter, organisationer och förvaltningar har enligt uppgift i intervjuer fungerat väl under projektets gång. En mindre grupp kallad "lilla nålsögat" med representanter från olika myndigheter och organisationer användes för att säkerställa kommunikationen. Samarbete och kommunikation med FEIs representanter på plats skall även det ha fungerat väl.</li> </ul> |

# Granskade områden

- 1 Processen för hemtagning av evenemanget
- 2 Projektplaneringen
- 3 Projektstyrning
- 4 Upphandlingar
- 5 Betalningsrutiner
- 6 Kommunikation inom och utom projektet
- ? Kartläggning
- ! **Analys och slutsatser**
- 7 Beslutsprocessen inom projekt- och linjeorganisation

# Analys - övergripande

## Konflikter

Det är tydligt att konflikter på olika nivåer har påverkat projektet negativt. Det är dock svårt för oss att bedöma effekterna i termer av pengar eller kvalitet. Konflikterna har pågått på projekt- styrgrupps- och styrelsenivå.

Den huvudsakliga anledningen till konflikterna bolagen emellan bedöms vara den konkurrens som har funnits historiskt mellan bolagen och som under den här perioden förvärras bland annat genom den nya koncernindelningen.

## Kommunikation i styrelserna

Båda styrelserna verkar vara nöjda med den information de har fått från respektive VD, även om det finns mindre undantag.

## Kommunikation i projektet

Inom projektet försvåras kommunikationen av att det under stora delar av projektet är stuprör i projektorganisationen. Tävling, evenemang, marknad har separata möten. Detta innebär att den ena handen inte vet vad den andra gör. Problem uppstår när beslut tas i exempelvis den sportsliga delen som får konsekvenser i andra delar. Kommunikationen försvåras även av att marknadsdelen är fysiskt placerad på Göteborg & Co.

## Kommunikation av risk och kostnader

Vi anser att bolagen under projektets gång måste blivit införstådda med osäkerheten i projektet samt de ökande riskerna kopplade till både intäkter och kostnader. Detta framgår i styrgrupps- såväl som styrelseprotokoll. Hantering av intressenter utifrån detta borde ha skett.



# Överlappande uppdrag mellan Got Event och Göteborg & Co

## Likheter och rivalitet

Det är tydligt att det finns ett överlapp i uppdrag bolagen emellan likväl som ett överlapp i kompetens. Det har i intervjuer varit tydligt att båda bolagen hade kunnat få ansvar för evenemanget då båda bolagen har erfarenhet från att arrangera stora sportevenemang. Det landade på Got Event till följd av GHS men det kunde, rent principiellt, ha landat på Göteborg & Co.

SLK skriver 2014-03-26 följande som signifikant kopplat till samverkan inom klustret:

- Brist på ägarstyrning vilket innebär att det saknas en naturlig politisk auktoritet för strategisk styrning och samordning ur ett hela staden perspektiv.
- Det finns samtidigt ett behov av att hävda den egna organisationens självständighet och unika uppdrag.
- Överlappande funktioner mellan stadens bolag skapar otydlighet.
- Ansvarsfördelningen mellan Göteborg & Co Träffpunkt AB och Got Event AB är otydlig, trots samverkansavtal.

Bilden från intervjuer gör gällande att denna oklarhet gett upphov till diskussioner och sannolikt ökade kostnader i projektets genomförande. Inte minst då båda parterna upplever Göteborg & Co:s ansvar och mandat som nyblivet moderbolag som otydligt.

Göteborg & Co fick i oktober 2015 uppdraget att förtydliga Got Events roll och ansvar i evenemangsverksamheten. Vår uppfattning är att detta behov fortfarande föreligger.

| Utveckling av Got Events roll och ansvar   | Styrelsen i KI | Beslut                                   |
|--|----------------|--|
| I samband med den nya evenemangssamordningsmodellen, ska KI förtydliga Got Events roll och ansvar inom evenemangsverksamheten, både som möjliggörare och/eller utförare. Uppdraget innefattar att genomlysna nuvarande finansiell modell mellan Got Event och Higab kring arenorna samt att föreslå eventuella ändringar |                | Styrelsen i Stadshus AB<br>Februari 2016 |

Ur Handlingsplan från ägardialog med Turism, Kultur och Evenemang, Göteborg & Co Kommunintressent AB (KI) den 19 oktober 2015. Beslutad på Göteborgs Stadshus ABs styrelsemöte den 2 november 2015

## Ägardirektiv för Got Event AB (2008) \*

- "Got Event AB skall ansvara för drift av arenorna och på uppdrag genomföra evenemang, samt genomföra verksamhet inom arenorna som inte ankommer på annan. Inom stadens evenemangsverksamhet ansvarar Göteborg & Co Träffpunkt AB för affärsrelationer, planering och marknadsföring samt därtill kopplade sponsringsaktiviteter. Got Event AB skall aktivt medverka i uppföljning och analys av den samlade evenemangsverksamheten. Bolaget skall ta initiativ till att samverkansformer etableras."
- "För att säkerställa bolagets uppdrag kan olika former av samarbete sökas med andra. Sådant samarbete skall vara av ett allmänintresse för staden och bidra till en positiv utveckling av bolaget."

## Bolagsordning för Got Event AB (2013) \*\*

- Det kommunala ändamålet är att verka för Göteborg som en ledande 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.

## Aktieägaravtal för Göteborg & Co Träffpunkt AB (2009) \*\*\*

Avsikten med bildandet av bolaget är att renodla, samordna och effektivisera de verksamheter som bedrivs av olika organ och associationer för planering, marknadsföring och utveckling av Göteborgsregionen som centrum för besöksnäringen samt att medverka till utveckling av Göteborgsregionens attraktionskraft på näringslivet.

Bolaget har till uppgift att bland annat:


- Svara för en samlad information beträffande större planerade evenemang i Göteborgsregionen
- Planera och initiera utvecklingen av turist-, besöks och evenemangsprodukter
- Inom Göteborgs Stads evenemangsverksamhet ansvara för affärsrelationer, planering, marknadsföring och därtill kopplade sponsringsaktiviteter
- Ta initiativ till att samverkansformer etableras inom Göteborgs Stads evenemangsverksamhet

\* H 2008:101, P 2008-09-11, § 9

\*\* H 2013 nr 11, P 2013-01-31, § 17, Dnr 1355/12

\*\*\*Aktieägaravtal-Träffpunkt

# Analys - observationer

| Frågeställning  | Observationer och analys  | Betyg   |
|---|---|---|
| <p><b>Hur har kommunikationen skett inom projektet, mellan projektet och linjen/styrelsen och mellan projekt/linje/styrelse å ena sidan och ägare och andra intressenter å andra sidan?</b></p> | <p>Det har enligt vår analys funnits brister i kommunikationen på många nivåer. Detta i beror i sin tur på att det har funnits konflikter på projektledningsnivå, lednings- och styrgruppsnivå samt på styrelsenivå. Grunden till konflikterna varierar men den huvudsakliga anledningen bedöms vara den rivalitet som har funnits historiskt mellan bolagen som under den här perioden förvärras bland annat genom den nya koncernindelningen.</p> <p>Det har under projektet funnits en bristfällig förståelse för varandra på lednings- styrelsenivå:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Göteborg &amp; Co anser att man under hela projektets gång har velat stödja projektet i så stor utsträckning som möjligt men att man inte har fått möjlighet att göra så.</li> <li>— Got Event å sin sida menar att man har sökt stöd hos moderbolaget under projektet men inte fått något. Man upplever att man har fått kritik snarare än stöd.</li> </ul> <p>Inom projektet försvåras kommunikationen av att det till del är stuprör i projektorganisationen. Tävling, evenemang, marknad har separata möten. Kommunikationen försvåras även av att marknadsdelen är fysiskt placerad på Göteborg &amp; Co.</p> <p>Vi anser att bolagen under projektets gång måste blivit införstådda med osäkerheten i projektet samt de ökande riskerna kopplade till både intäkter och kostnader. Detta framgår i styrgrupps- såväl som styrelseprotokoll. Hantering av intressenter utifrån detta borde ha skett.</p> |  |

**Skapa en modell för hur Göteborg & Co och Got Event ska samverka framgent**

- Tydliggör respektive parts uppdrag.
- Tydliggöra ansvarsfördelning mellan parterna.
- Analysera överlappande funktioner som skapar otydlighet.
- Koppla modellen till arbetet med destinationens evenemangsstrategi.

**Säkerställ en tydlighet i ansvar mellan koncernmoder och dotterbolag**

- Strategisk styrning och samordning krävs ur ett hela staden perspektiv.

**Tydliggör att kommunikation alltid ska ske öppet kring risker och prognoser**

- Vi har full förståelse för att det kan vara kontraproduktivt att kommunicera risker och negativa prognoser externt (risk för påverkan på biljettförsäljning, sponsorer, etc.).
- Internt i relation mot involverade parter och mot ägare så anser vi dock att transparens och öppenhet bör vara ledstjärnor. Tidiga indikationer på problem kan ofta hanteras genom välgrundade diskussioner och formella beslut.

# Granskade områden

- 1 Processen för hemtagning av evenemanget
  - 2 Projektplaneringen
  - 3 Projektstyrning
  - 4 Upphandlingar
  - 5 Betalningsrutiner
  - 6 Kommunikation inom och utom projektet
  - 7 Beslutsprocessen inom projekt- och linjeorganisation
- ?** Kartläggning
- !** Analys och slutsatser

# Beskrivning av granskningsområde

## **Avgränsning**

I detta kapitel behandlas hur beslutsprocessen inom projektet och i koppling till linjeorganisationen sett ut. Beslutsprocessen har även berörts implicit vid beskrivning av hemtagning av evenemanget, projektplaneringen och projektstyrningen i kapitel 1, 2 och 3, varför det här beskrivs i kondenserad form.

# ? Beslutsprocess styrgrupp

## Beslutsprocess styrgrupp och projekt

Granskningen har ej kunnat identifiera någon fastställd beslutsprocess. Styrgruppen har inte på förhand planerat några beslutpunkter under projektets gång.

Styrgruppen har även givit projektledningen olika uppdrag med tillhörande tidsram när uppdraget skall presenteras eller vara utfört. Exempel på sådana uppdrag är:

- Framtagning av riskanalyser
- Detaljering av planer
- Presentation av möjliga vägval

Dessa uppdrag har dock också givits utifrån aktuellt behov snarare än utifrån en plan.

För att utvärdera vilka eventuella beslut som tagits i styrgruppen finns minnesanteckningar från dessa möten tillgängliga. Besluten är i dessa minnesanteckningar mer uttryckta som noteringar än formella beslut som styrgruppen tagit.

## Beslut i och utanför styrgrupp

Det råder i intervjuer delade meningar om hur stor del av besluten som togs i styrgruppen och i vilken utsträckning beslut avseende projektet togs i andra forum. Klart är att vissa frågor hanterades i dialog mellan respektive bolags-VD snarare än i styrgruppen. Som anledningen till detta anges att det i styrgruppen även fanns med representation från SvRF och att bolagsinterna diskussioner därför inte borde tas i styrgruppen.

EM i ridsport har på Got Event sorterats som ett fristående projekt under avdelningen Evenemang. Ledningsgruppen på Got Event har enligt uppgift fungerat som stöd och rådgivning men ej beslutat om EM i ridsport. Däremot har ledningsgruppen beslutat om exempelvis friställande av personal till förmån för EM.

# 7 ? Beslutsprocess projektgrupp

## Beredning av styrgruppens beslut

Eftersom styrgruppen inte på förhand planerat några beslutspunkter under projektets gång så har inte heller projektledningen arbetat med att förbereda dessa beslut under projektets gång. Normalt är annars att det är projektledningen som tar fram underlag och bereder besluten som ska tas i styrgruppen.

Projektledningen har däremot lyft frågor till styrgruppen där man ser att beslut behövs.

## Beslut inom projektgruppen

Inom projektgruppen verkar det ha varit ett delegerat operativt ansvar till de två delströmmarna, Sports och Event.

Från våren 2016 så införs en särskild hantering av tillkommande kostnader. För att få godkänt på tillkommande kostnader måste en mall fyllas i där dessa motiveras och kvantifieras, för att därefter skickas till projektledningen för beslut.

Vårt intryck är att de beslut som inte tagits i respektive funktion lyfts upp till projektgruppsmöten som skett frekvent, mot slutet av projektet varannan/varje vecka.

## Exempel på anteckningar från projektgruppsmöten

### 2015

Under 2015 har granskningen endast påträffat tre stycken anteckningar från projektgruppsmöten. Ett i juni och två i december.

Under mötet i juni lyfts följande frågor:

- Kartläggning av behov, hotellupphandling, vem som ansvarar för volontärer.

Under möten i december lyfts följande frågor:

- Ett behov att sätta tydligare ramar för vilket ansvar som ligger på respektive personer.
- Att det är bättre att uppskatta högre kostnader än för låga för att undvika en underfinansierad budget.
- Alla behöver specificera hur många samt vilken typ av volontärer som behövs

### 2016

Under första kvartalet lyfts följande frågor:

- Ansvarsfördelning uppdaterande av internkommunikation
- Ansvarig för Heden tillsätts förmedlas
- Alla får i uppdrag att punkta upp områden där de kört fast
- Ansvarsfördelning för hotellstrategi
- Ansvar för att gå igenom vem som är ansvarig för upphandlingsbehoven sätts
- Ansvarsstrukturen är inlagd, infomail skall tydliggöra

| Frågeställning   | Observationer   |
|--|---|
| <p>Hur har beslutsprocessen sett ut inom projektet såväl som i linjeorganisationen för frågor som rör projektet?</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Granskningen har ej kunnat identifiera någon fastställd beslutsprocess. Bilden från anteckningar och intervjuer är att beslut har tagits av styrgruppen när behov förelagat. Besluten från styrgruppen är inte dokumenterade på ett tydligt och enhetligt sätt.</li> <li>— Beslut avseende projektet togs i viss mån i andra forum. Vissa frågor avhandlades mellan bolagens verkställande direktörer.</li> <li>— Inom projektgruppen verkar det ha varit ett delegerat operativt ansvar till de två delströmmarna, Sports och Event.</li> <li>— Från våren 2016 så införs en särskild hantering av tillkommande kostnader. För att få godkänt på tillkommande kostnader måste en mall fyllas i där dessa motiveras och kvantifieras, för att därefter skickas till projektledningen för beslut.</li> <li>— Vårt intryck är att de beslut som inte tagits i respektive funktion lyfts upp till projektgruppsmöten som skett varannan/varje vecka.</li> </ul> |



# Granskade områden

- 1 Processen för hemtagning av evenemanget
- 2 Projektplaneringen
- 3 Projektstyrning
- 4 Upphandlingar
- 5 Betalningsrutiner
- 6 Kommunikation inom och utom projektet
- 7 Beslutsprocessen inom projekt- och linjeorganisation
- ? Kartläggning
- ! **Analys och slutsatser**

# Analys - Inledning

## Analysens inriktning

Utgångspunkt för analysen har varit att besvara följande fråga:

- Har den totala beslutsprocessen varit tydligt för alla parter i fråga om ansvar och roller?

## Vad har fungerat väl

- I slutet av projektet är beslut kring godkännande av tillkommande kostnader tydligt kontrollerat genom att en mall där behovet beskrivs fylls i och som sedan måste godkännas av projektledningen innan inköp kan ske.

# Avsaknad av beslutsprocess

## Beslutsprocess

En beslutsprocess handlar om att dela upp ett projekt i olika delar med beslutspunkter emellan. Beslutspunkterna, som även kallas exempelvis toll-gates (TG) beroende på projektstyrningsmodell, är punkter då styrgruppen tar beslut om projektet ska drivas vidare eller inte.

Vi har inom ramarna för granskningen inte identifierat en tydlig beslutsprocess eller några tydliga beslutspunkter för projektet.

Beslutspunkter (BP) i Praktisk ProjektStyrning (PPS) är exempelvis följande:

### Under förberedelsefasen

BP1: Beslut om att starta projektet och initiera förberedelserna

BP2: Beslut om att fortsätta, avbryta eller göra om förberedelsearbete

BP3: Beslut om att det finns tillräckligt bra underlag för att göra ett åtagande för resterande del av projektet

### Under genomförandet

BP4: Beslut att starta genomförandet

BP5: Beslut om att fortsätta eller förändra projektåtagandet

BP6: Beslut om att godkänna leverans av projektets delresultat eller slutresultat

### Under projektavvecklingen

BP7: Beslut om att godkänna överlämning av ansvaret för projektets resultat till förvaltningen

BP8: Beslut om att avsluta projektet

# Analys - observationer

| Frågeställning  | Observationer och analys   | Betyg   |
|---|--|---|
| <p><b>Har den totala beslutsprocessen varit tydligt för alla parter i fråga om ansvar och roller?</b></p> | <p>Granskningen har ej kunnat identifiera någon fastställd beslutsprocess. Styrgruppen har inte på förhand planerat några beslutspunkter under projektets gång. Bilden från anteckningar och intervjuer är att beslut har tagits av styrgruppen när behov förelegat. Besluten från respektive styrgruppsmöte har inte heller dokumenterats utan får tydas utifrån noteringar från mötena. Detta har bland annat resulterat i den otydlighet avseende:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Vilka beslutspunkter som finns i projektet och när dessa infaller</li> <li>— Vad dessa beslutspunkter innehåller och vad som krävs för att gå vidare i projektet</li> <li>— Vem som fattar besluten</li> </ul> <p>Avsaknaden av en beslutsprocess beskriver essensen av problemen i styrningen.</p> |  |

## Rekommendationer



**Säkerställ att den framtida projektstyrningsmodellen inkluderar en tydlig beslutsprocess, samt att beslut dokumenteras.**

— En tydlig beslutsprocess är en viktig hörnsten i projektstyrningen.



# Utvärdering enligt GETT

# Utvärdering utifrån KPMGs modell för projektgranskning - GETT

### Global Enterprise Transformation Tool

- Vår metodik för projektgranskning baseras på KPMGs Global Enterprise Transformation Tool (GETT).
- GETT är utvecklat från väletablerad ledande praxis inom kvalitetssäkring av projekt tillsammans med KPMGs mest erfarna experter inom projekthantering.
- Metodiken tar ett helhetsbegrepp utifrån följande sju dimensioner: Styrning och ledning, Projektledning, Förändringsledning, Resultatstyrning, Medarbetare, Process och Teknik.
- GETT är ett flexibelt diagnosverktyg som kan användas för att stödja många olika typer av projekt- och förändringsprogram.
- GETT skapar ramar för att effektivt bedöma status för ett projekt eller program. Modellen innehåller ett stort antal frågor per underkategori som används vid utvärdering.
- Resultatet av granskningen är identifierade risker och avvikelser samt prioriterade förbättrings- och åtgärdsförslag för att stödja projektet framåt.
- I det aktuella fallet används dock modellen för att utvärdera det redan genomförda projektet.

### Utvärdering av EM i Ridsport 2017 enligt GETT

- Som komplement till granskningen utifrån de sju områdena beskrivna tidigare i rapporten har även en utvärdering gjorts med hjälp av GETT-metodiken.
- Valet av områden för granskningen beror på när kvalitetsgranskningen utförs i ett projekt samt vilka risker och problem som uppmärksammats. Givet att projektet redan är genomfört är det många områden i modellen som ej är aktuella att använda i utvärderingen.
- Utvärderingen är baserad på ett stort antal underliggande frågor per område som besvarats baserat på den kunskap vi fått om projektet efter att ha genomfört granskningen.
- Varje område kategoriseras efter grönt, gult och rött;
  - Grönt – Få/inga brister
  - Gult – Mindre brister
  - Rött – Väsentliga brister

# Övergripande utvärdering av projektet EM i Ridsport 2017

| 1. Styrning och ledning          | 2. Projektledning                                  | 3. Förändringsledning  | 4. Resultatstyrning        | 5. Medarbetare         |
|----------------------------------|--|------------------------|----------------------------|------------------------|
| 1.1 Koppling till affärsstrategi | 2.1 Omfattning & ändringskontroller                |                        |                            |                        |
| 1.2 Ledarskap                    | 2.2 Hantering av planering, resurser och framdrift |                        |                            |                        |
| 1.3 Principer och riktlinjer     | 2.3 Risker, antaganden, problem, beroenden         |                        |                            |                        |
| 1.4 Ägarskap och ansvar          | 2.4 Kostnadshantering                              |                        |                            |                        |
| 1.5 Struktur och förmågor        | 2.5 Leverantörs-hantering                          | 3.5 Intressethantering |                            | 5.5 Kultur & beteenden |
| 1.6 Monitorering och kontroll    | 2.6 Kvalitetshantering                             |                        | 4.6 Oberoende granskning   |                        |
|                                  |  |                        | 4.7 Hög-presterande kultur |                        |

Få/inga brister
Mindre brister
Väsentliga brister  
Området är bedömt som ej aktuellt för utvärderat projekt

## Kommentarer

- Utvärderingen enligt GETT-modellen visar på liknande slutsatser som tidigare presenterats i granskningen.
- För området Styrning och ledning utmärker sig koppling till affärsstrategi, som i det här fallet tolkas som stadens mål och Got Events uppdrag, som grönt. Principer och riktlinjer blir röd till följd av bristen på strukturkapital. Övriga delområden sätts som gula. Detta förklaras med att ledarskapet på översta nivån inte stödjer projektet på det sätt som förväntas och att en projektstyrningsmodell inte applicerats. Vidare bedöms monitorering av projektet som gult. Visserligen har ekonomin följts upp, men andra kontroller och uppföljning av planering, riskhantering, beslutsfattande, milstolpar bedöms inte ha skett på det sätt som är best practice enligt modellen.
- För området Projektledning är merparten av delområdena röda. Detta förklaras i stort av avsaknaden av viktiga komponenter inom projektstyrning, såsom ändringshantering och strukturerad riskvärdering. Vidare har vi inte sett någon dokumenterad kvalitetshantering i projektet vilket utvärderas i modellen. För området Förändringsledning är det intressethantering som utvärderas. Intressenter har till del hanterats av projektet men vi har inte kunnat identifiera och utvärdera någon tydlig plan för hur detta ska ske.
- För området Resultatstyrning blir delområdet Oberoendegranskning rött, då ingen extern granskning gjorts av projektet under tiden det pågick eller inför milstolpar eller projektleveranser. Delområdet Högpresterande kultur bedöms som grönt. Man har visat prov på problemlösning och har levererat ett mycket uppskattat evenemang givet de utmaningar som funnits.
- Det delområde inom Medarbetare som utvärderas bedöms som gult. Detta då arbetsbelastningen i projektet enligt intervjuer varit mycket högt och det pressade läget har ifall lett till konflikter inom projektet.





# Bilagor

# Bilaga A - Justering av kostnadsbudget för att möjliggöra jämförbarhet

- I syfte att möjliggöra jämförbarhet med utfall så har initial budget justerats både med avseende på uppdelning och på belopp
- Skillnaden mellan 68 och 71 mkr beror på att sponsorintäkterna i KS-budget även inbegriper kostnader – en netto redovisning.
- För att säkerställa jämförbarhet så har kostnaderna för sponsring flyttats till kostnadssidan.

| KOSTNADER                  |                |  |                          |                    |
|----------------------------|----------------|--|--------------------------|--------------------|
| Uppdelning                 | Budget KS 2014 |  | Förändrad uppdelning     | Justerad budget KS |
| Övergripande projektorg.   | 7,0            |  | FEI-avgifter             | 2,9                |
| Tävling, FEI               | 25,0           |  | Admin/personal           | 6,0                |
| Infrastruktur, Logistik    | 18,2           |  | Tävling inkl. underlag   | 25,7               |
| Marknadsföring, PR & Media | 11,2           |  | Marknadsföring           | 8,6                |
| Publika arrangemang        | 4,0            |  | Sponsring                | 4,5                |
| Hospitality, Sponsorer     | 1,6            |  | Säkerhet                 | 2,3                |
|                            |                |  | Logistik                 | 12,7               |
|                            |                |  | Infrastruktur (inkl. TV) | 7,0                |
|                            |                |  | Övriga kostnader         | 0,3                |
| Oförutsedda kostnader      | 1,0            |  | Oförutsedda kostnader    | 1,0                |
| <b>SUMMA KOSTNADER</b>     | <b>68,0</b>    |  |                          | <b>71,0</b>        |
| Intäkter                   | 68,0           |  |                          | 71,0               |
| <b>RESULTAT</b>            | <b>0,0</b>     |  |                          | <b>0,0</b>         |

# Bilaga B - Justering av intäktsbudget för att möjliggöra jämförbarhet

- I syfte att möjliggöra jämförbarhet med utfall så har initial budget justerats både med avseende på uppdelning och på belopp
- Skillnaden mellan 68 och 71 mkr beror på att sponsorintäkterna i KS-budget även inbegriper kostnader – en nettoredovisning.
- För att säkerställa jämförbarhet så har kostnaderna för sponsring flyttats till kostnadssidan
- Två poster som initialt ligger under marknadsföring ("Corporate hospitality" och "Licensing Merchandising") har flyttats till sponsring.
- I underlaget saknas kostnader för sponsring för KS-budget. I övriga kalkyler har man dock räknat med 20 %. Vi har därför gjort det antagandet i detta fall.
- Marknadsföringskostnader redovisas också i klump.

| INTÄKTER               |                                     |                |                    |
|------------------------|-------------------------------------|----------------|--------------------|
| Uppdelning             | Detaljerad uppdelning               | Budget KS 2014 | Justerad budget KS |
| Offentlig finansiering | Public Sector funding               | 13,0           | 13,0               |
| Sponsring              | Sponsorship, (cash)                 | 14,0           | 17,0               |
|                        | Sponsorship, kostnader              | -3,0           | 0,0                |
| Tävlingar              | Ticketing                           | 35,0           | 35,0               |
|                        | Entry fees                          | 1,2            | 1,2                |
| Marknadsföring         | Corporate hospitality               | 2,5            | 0,0                |
|                        | Trade Fair and concessions          | 4,5            | 4,5                |
|                        | Licensing Merchandising             | 0,5            | 0,0                |
| Övriga intäkter        | Official Functions and ceremonies   | 0,1            | 0,3                |
|                        | Centralised services (Animal feed ) | 0,1            |                    |
|                        | Event/Entertainment program         | 0,1            |                    |
| <b>SUMMA INTÄKTER</b>  |                                     | <b>68,0</b>    | <b>71,0</b>        |

# Bilaga C - Budget i förstudien

## Rubrik

"Utifrån arrangörerna i Herning har vi gjort en budgetuppskattning anpassad efter förutsättningarna i Göteborg, där även fyrspann ingår. Siffrorna ska ses som indikationer, snarare än exakta kronor. Budgeten omfattar endast EM-klasserna, inte eventuella kringklasser eller kringarrangemang. Erfarenheten är att kringklasser och arrangemang påverkar intäkterna positivt, och utgifterna marginellt. Intäkter från eventuella försäljningar av TV-rättigheter är inte inräknade."

### Översikt intäkter:

|                 |                    |
|-----------------|--------------------|
| Sponsorer       | 25 miljoner        |
| Biljetter       | 32 miljoner        |
| VIP             | 7 miljoner         |
| Fonder och stöd | 3 miljoner         |
| Utställare      | 5 miljoner         |
| <b>Totalt:</b>  | <b>72 miljoner</b> |

### Översikt utgifter

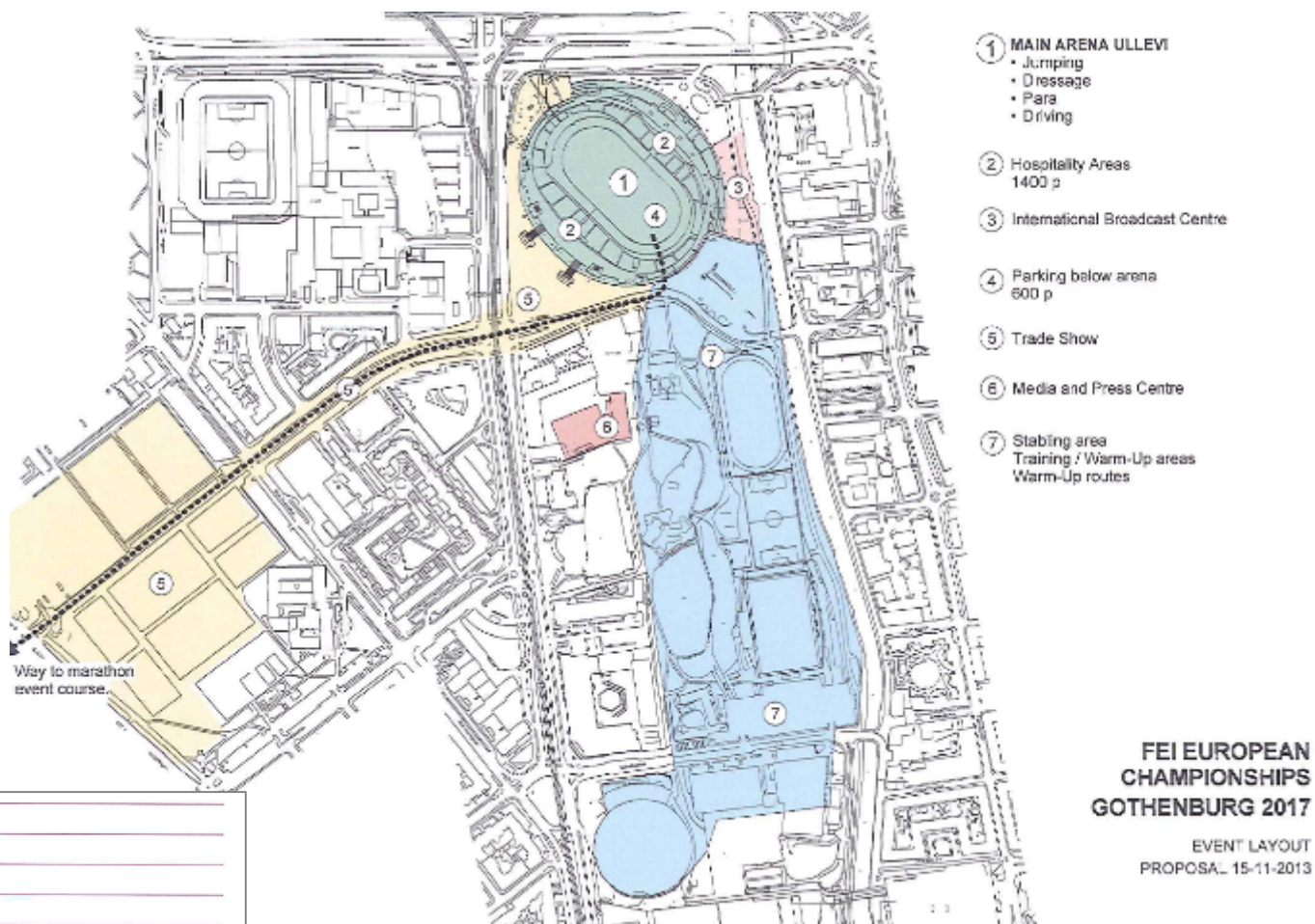
|                                     |                    |
|-------------------------------------|--------------------|
| Underlag, läktare, hinder           | 16 miljoner        |
| Funktionärer och officials          | 7 miljoner         |
| Stallar, ink foder, strö och gödsel | 5 miljoner         |
| Priser                              | 2 miljon           |
| Prispengar                          | 5 miljoner         |
| Veterinär, läkare mm                | 2 miljoner         |
| TV-produktion mm                    | 3 miljoner         |
| Blommor och utsmyckningar           | 3 miljoner         |
| Marknadsföring 2014-17              | 8 miljoner         |
| Projektorganisation 2014-17         | 12 miljoner        |
| FEI-avgifter för rättigheter        | 3 miljoner         |
| VIP-kostnader                       | 3 miljoner         |
| Resor och uppehälle för ryttare mfl | 2 miljoner         |
| Shownummer                          | 1 miljon           |
| Säkerhet                            | 1 miljon           |
|                                     | <b>70 miljoner</b> |

# Bilaga D - Arbetsmaterial budget

| Income  | Max                  | Optimerad                    | Minimum |
|---|----------------------|------------------------------|---------|
| <b>Public Sector funding</b>                              | 10 000 000 kr        |                              |         |
|   |                      |                              |         |
|   |                      |                              |         |
| <b>Sponsorship</b>  |                      |                              |         |
| Sponsorship, (cash)                                       | 15 000 000 kr        | Förklaring                   |         |
| Sponsorship, kostnader                                    | - 3 000 000 kr       | 20% enligt avtal (förhandla) |         |
| Sponsorship, (value in kind)                              |                      |                              |         |
|   |                      |                              |         |
| <b>Competition</b>  |                      |                              |         |
| Ticketing   | 35 000 000 kr        |                              |         |
| Entry Fees (teams and athletes)                           | 1 125 000 kr         |                              |         |
|   |                      |                              |         |
| <b>Commercial</b>   |                      |                              |         |
| Corporate hospitality                                     | 3 000 000 kr         | Beskriv intäkten,            |         |
| Trade Fair and concessions<br>(including public catering) | 5 000 000 kr         | Bryt ner och beskriv         |         |
| Licensing Merchandising                                   | 500 000 kr           |                              |         |
|   |                      |                              |         |
| <b>Other Income</b>                                       |                      |                              |         |
| official Functions and ceremonies                         | 100 000 kr           |                              |         |
| Centralised services (Animal feed )                       | 100 000 kr           |                              |         |
| Event/Entertainment program                               | 100 000 kr           |                              |         |
| Disposition of assets                                     |                      |                              |         |
| Other income  |                      |                              |         |
|   | 56 925 000 kr        |                              |         |
| <b>Total</b>  | <b>66 925 000 kr</b> |                              |         |

| Övergripande                                  | Max                          | Optimerad            | Minimum              |
|---|------------------------------|----------------------|----------------------|
| Provisions of central services                | - kr                         |                      |                      |
| Administration (including legal & accounting) | 6 000 000 kr                 | 6 000 000 kr         | 6 000 000 kr         |
| Insurance                                     | 1 000 000 kr                 | 800 000 kr           | 700 000 kr           |
| IT  | 200 000 kr                   | 200 000 kr           | 200 000 kr           |
| Office expence                                | - kr                         |                      |                      |
| Other costs                                   | - kr                         |                      |                      |
| Salaries                                      | - kr                         |                      |                      |
| Taxes   | - kr                         |                      |                      |
|   | <b>7 200 000 kr</b>          | <b>7 000 000 kr</b>  | <b>6 900 000 kr</b>  |
|   | Procentuell andel av totalen | 9%                   | 11%                  |
| <b>FEI; Tävlingsens genomförande</b>          |                              |                      |                      |
| Accommodation & Meals                         | 8 600 000 kr                 | 8 000 000 kr         | 7 500 000 kr         |
| Calendar fee                                  | 2 500 kr                     | 2 500 kr             | 2 500 kr             |
| FEI officials                                 | 1 760 000 kr                 | 1 760 000 kr         | 1 760 000 kr         |
| Hosting fee                                   | 2 800 000 kr                 | 2 800 000 kr         | 2 800 000 kr         |
| Medical (human)                               | 100 000 kr                   | 100 000 kr           | 100 000 kr           |
| Medication control fee                        | 100 000 kr                   | 100 000 kr           | 100 000 kr           |
| Organiser staff/personel                      | - kr                         | - kr                 |                      |
| Organising dues                               | 100 000 kr                   | 100 000 kr           | 100 000 kr           |
| Per diems                                     | 1 080 000 kr                 | 1 080 000 kr         | 1 080 000 kr         |
| <b>Prize money &amp; other awards</b>         | <b>10 000 000 kr</b>         | <b>7 500 000 kr</b>  | <b>5 000 000 kr</b>  |
| Quarantine & Horse transport                  | - kr                         | - kr                 |                      |
| Security                                      | 2 300 000 kr                 | 2 300 000 kr         | 1 500 000 kr         |
| Uniforms                                      | 100 000 kr                   | 100 000 kr           | 100 000 kr           |
| <b>Veterinary (Animal Welfare)</b>            | <b>1 000 000 kr</b>          | <b>800 000 kr</b>    | <b>800 000 kr</b>    |
| Volunteers                                    | 400 000 kr                   | 300 000 kr           | 200 000 kr           |
|   | <b>28 342 500 kr</b>         | <b>24 942 500 kr</b> | <b>21 042 500 kr</b> |
|   | Procentuell andel av totalen | 37%                  | 38%                  |
| <b>Infrastruktur</b>                          |                              |                      |                      |
| Accreditation                                 | 200 000 kr                   | 100 000 kr           | 60 000 kr            |
| Courses, fences, footing                      | 6 000 000 kr                 | 5 500 000 kr         | 5 000 000 kr         |
| Stables                                       | 5 000 000 kr                 | 4 000 000 kr         | 3 500 000 kr         |
| Traffic management, parking                   | 200 000 kr                   | 100 000 kr           | 100 000 kr           |
| Utilities (electricity, water)                | 500 000 kr                   | 500 000 kr           | 500 000 kr           |
| Venue   | 3 500 000 kr                 | 3 000 000 kr         | 2 500 000 kr         |
| New Lawn                                      | 2 500 000 kr                 | 2 500 000 kr         | 2 500 000 kr         |
| Venue dressing inkl. läktare                  | 3 750 000 kr                 | 2 500 000 kr         | 500 000 kr           |
| <b>Slottsskogen</b>                           | <b>2 000 000 kr</b>          | <b>2 000 000 kr</b>  | <b>2 000 000 kr</b>  |
|   | <b>23 650 000 kr</b>         | <b>20 200 000 kr</b> | <b>16 660 000 kr</b> |
|   | Procentuell andel av totalen | 31%                  | 31%                  |
| <b>Marknadsföring/PR/Media</b>                |                              |                      |                      |
| Championship website                          | 1 000 000 kr                 | 1 000 000 kr         | 800 000 kr           |
| City advertising                              | 3 000 000 kr                 | 2 000 000 kr         | 1 500 000 kr         |
| <b>Host Broadcast production</b>              | <b>2 500 000 kr</b>          | <b>2 500 000 kr</b>  | <b>2 500 000 kr</b>  |
| Licensing merchandising                       | 10 000 kr                    | 10 000 kr            | 10 000 kr            |
| Photo and filming                             | 100 000 kr                   | 100 000 kr           | 100 000 kr           |
| Print media                                   | - kr                         |                      |                      |
| <b>Promotion and marketing</b>                | <b>2 000 000 kr</b>          | <b>2 000 000 kr</b>  | <b>2 000 000 kr</b>  |
| Radio/Internet                                | - kr                         |                      |                      |
|   | <b>8 610 000 kr</b>          | <b>7 610 000 kr</b>  | <b>6 910 000 kr</b>  |
|   | Procentuell andel av totalen | 11%                  | 12%                  |
| <b>Aktivering publika arrangemang</b>         |                              |                      |                      |
| Event entertainment programme                 | 3 000 000 kr                 | 2 000 000 kr         | 1 000 000 kr         |
| Official functions and ceremonies             | 3 000 000 kr                 | 2 000 000 kr         | 1 000 000 kr         |
| <b>Trade Fair and Concessions</b>             |                              |                      |                      |
|   | <b>6 000 000 kr</b>          | <b>4 000 000 kr</b>  | <b>2 000 000 kr</b>  |
|   | Procentuell andel av totalen | 8%                   | 6%                   |
| <b>Hospitality/sponsorer</b>                  |                              |                      |                      |
| Corporate hospitality, Sponsoring             | 2 000 000 kr                 | 1 500 000 kr         | 1 000 000 kr         |
| Transport (shuttle)                           | 250 000 kr                   | 100 000 kr           | 100 000 kr           |
|   | <b>2 250 000 kr</b>          | <b>1 600 000 kr</b>  | <b>1 100 000 kr</b>  |
|   | Procentuell andel av totalen | 3%                   | 2%                   |
| <b>TOTAL</b>                                  | <b>76 052 500 kr</b>         | <b>65 352 500 kr</b> | <b>54 612 500 kr</b> |

# Bilaga E - Event layout i budet



Venue Ullevi Stadium and Slottsskogen

City Gothenburg, Sweden

Territory

Championships Dates August 22-27 2017

Utdrag ur inskickat bud till FEI, del 1 sid. 3

# Bilaga F - exempel beslutsmall kostnader

## BESLUTSMALL KOSTNADER EM I RIDSPORT 2017



|  |                         |  |                         |   |       |       |
|--|-------------------------|--|-------------------------|---|-------|-------|
| <b>Uppdragsbenämning (Aktivitet)</b>   |                         |  | <b>Ansvarig</b>         | <b>Datum</b>                                |       |       |
| Hyreskostnader Parkeringsbolaget och IOFF  |                         |  | ?                       | 2016-10-25                                  |       |       |
| <b>1) Varför?</b>  |                         | <b>2) Vad?</b>   |                         | <b>3) Hur?</b>                              |       |       |
| Idag finns inte budgetposter för varken hyra av parkeringsplatser eller Heden/Dalen i vår EM-budget. |                         | Se bilgor på kostnader kopplat till vårt evenemang i flikarna nedan. |                         | Hur hanterar vi denna tillkommande kostnad? |       |       |
| <b>4) Kostnad?</b>   |                         |  | <b>5) När (Tidplan)</b> |   |       |       |
| Budget   | Aktuell lösning kostnad | Prognos ny lösning   | Mål                     | Start                                       | Datum | Klart |
| 0 kr   | kr                      | 4 762 400 kr   | Beslut behövs           | ASAP  |       |       |
| <b>6) BESLUT</b>   |                         |  |                         |   |       |       |
| Kommentar: Behövs snarast, hur går vi vidare i frågan?   |                         |  |                         |   |       |       |
| Anders Albertsson <input type="checkbox"/>   |                         |  |                         |   |       |       |
| Tomas Torgersen <input type="checkbox"/>   |                         |  |                         |   |       |       |
| Thomas Walfridsson <input type="checkbox"/>  |                         |  |                         |   |       |       |

# Bilaga G - Stadshus beslut om genomlysning

## Handlingsplan ägardialog Göteborg & Co Kommunintressent AB

Styrelsen 2016-10-24

| Aktivitet   | Ansvar                  | Tidplan  |
|---|-------------------------|--|
| <b>Genomlysning av EM i Ridsport, utarbeta framtida principer</b><br>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.<br>Göteborg Co ska göra en finansiell genomlysning av evenemanget och belysa eventuella risker<br>Man ska även utarbeta principer för hur liknande komplexa och stora evenemang ska hanteras inom klustret framöver. | Styrelsen i Göteborg Co | <b>Information</b><br>Styrelsen i Stadshus AB<br><br>Nov/Dec 2016<br><br>Februari 2017 |

## Uppföljningsrapport 3 2016 Göteborgs Stadshus AB

Styrelsen 2016-11-28

Göteborg & Co levererar enligt plan, där speciellt mötesdelen går bättre än plan.

För klustret fortgår arbetet att utarbeta förslag till Besöksnäringens målbild 2030, och ambitionen är att beslut sker under första halvåret 2017. Samtidigt är den finansiella leveransen av EM i Ridsport utmanande, för närvarande beräknas ett underskott på 17 mkr för projektet, analysen pågår för att genomlysna orsaker och identifiera lärdomar.



# Bilaga H - Styrning av projektet under 2015 baserat på styrelseprotokoll (1/3)

2014 – 2015

## **Styrelsen för Got Event**

**2014-03-03**

Beslut om att anta Generellt ägardirektiv.  
Beslut om att anställa ny VD för Got Event.

## **Styrelsen för Got Event**

**2014-11-24**

Beslut att godkänna budget för 2015.

## **Årsstämman i Got Event**

**2015-03-02**

Beslut att tillsätta nya styrelseledamöter för Got Event.

## **Styrelsen för Got Event**

**2015-06-10**

VD informerar styrelsen om pågående byte av ekonomisystem, organisationsförändringar och att ledningsgrupp för bolaget nu är tillsatt.

## **Styrelsen för Got Event**

**2015-08-24**

Styrelsen beslutar att anta samtliga av Göteborgs Stads policyer.

## **Styrelsen för Got Event**

**2015-10-27**

Beslut att godkänna budget för 2016.

## **Styrelsen för Göteborgs Stadshus**

**2015-11-02**

Beslut att Kommunintressent ska förtydliga Got Events roll och ansvar inom evenemangsverksamheten.

## **Kommunfullmäktige**

**2015-12-03**

Beslut om sammanslagning av Göteborg & Co Kommunintressent och Göteborg & Co Träffpunkt.

# Bilaga H - Styrning av projektet under 2016 baserat på styrelseprotokoll (2/3)

2016

## Presidium Got Event

2016-04-14

Got Event och Träffpunkt är ej överens gällande hur personalkostnader ska hanteras inom projektet. Got Event tar i nuläget på sig personalkostnaderna till skillnad från Träffpunkt. Ursprunglig budget för evenemanget håller inte.

## Styrelsen för Got Event

2016-04-25

VD lämnar en lägesrapport för projektet bland annat gällande sponsorer och ekonomi.

## Styrelsen för Göteborg & Co TP

2016-04-26

VD för Göteborg & Co informerar styrelsen om budgetavvikelse gällande EM i Ridsport, styrelsen uppdrar åt VD att lämna en ny lägesrapport till nästa styrelsemöte.

## Styrelsen för Got Event

2016-05-20

VD lämnar en lägesrapport för projektet.

## Styrelsen för Göteborg & Co TP

2016-06-07

VD för Got Event lämnar lägesrapport för EM i Ridsport till moderbolagets styrelse om ökade nettokostnader beroende på:

- Ökade prispengar
- Skarpare säkerhetsläge
- Ökade kostnader för upphandling och infrastruktur

## Presidium Got Event

2016-08-11

Total budget för evenemanget är nu -17 mkr. En principiell fråga som eventuellt bör lyftas på ägardialogen är om staden framgent bör vara arrangör av den här typen av stora evenemang med hänsyn till begränsningar vad gäller upphandlingar.

## Ägardialog mellan Got Event och Göteborg & Co kommunintressent

2016-08-26

VD för Göteborg & Co klagade på att EM i Ridsport skall anses vara ett "staden evenemang" och således inte endast Got Events ansvar samt att bakgrunden till att det föll på Got Events lott var främst företagets långa erfarenhet av att anordna Gothenburg Horse Show. Tf VD förtydligade även att Göteborg & Co ansvarar för marknadsföring och att vissa kostnader för evenemanget faller på Göteborg & Co.

## Styrelsen för Got Event

2016-09-27

VD informerar styrelsen om upphandling av hotell till EM i Ridsport där ett svar inkommit som ej uppfyllde ställda krav.

Styrelsen beslutar att ställa sig bakom tillämpande av direktupphandling av hotell.

## Ägardialog mellan Got Event och Göteborg & Co Kommunintressent

2016-10-02

Dialog om principiell hantering av eventuella

underskott.

## Styrelsen för Göteborg & Co KI

2016-10-21

Beslut att genomföra en finansiell genomlysning av projektet förutsatt att Stadshus beslutar enligt förslaget.

## Styrelsen för Göteborgs Stadshus

2016-10-24

Beslut att Göteborg & Co ska göra en finansiell genomlysning av projektet och utarbeta principer för stora evenemang.

## Styrelsen för Got Event

2016-10-24

Beslut att godkänna budget för 2017.

## Styrelsen för Got Event

2016-11-28

VD lämnar en lägesrapport och redovisade risker på kostnads- och intäktssidan. Biljettförsäljningen följer prognos.

## Styrelsen för Göteborg & Co KI

2016-12-16

Rapporten från Deloitte föredras för styrelsen. Styrelsen informeras om att Got Event och Göteborg & Co har tagit fram ett avtalsutkast som reglerar företagets mellanhavanden samt att Got Event kommer hyra sandunderlag istället för att köpa detta.

# Bilaga H - Styrning av projektet under 2017 baserat på styrelseprotokoll (3/3)

2017

## Styrelsen för Göteborg & Co TP

2017-02-10

Styrelsen informeras om att arbetet med EM i ridsport är intensivt utifrån genomarbetad plan och förtydligad ledningsfunktion samt att kommersiella avtal kommer att ingås i februari.

## Styrelsen för Göteborg & Co KI

2017-03-10

Styrelsen informeras om att det finns en osäkerhet rörande vissa upphandlingar.

## Presidiummöte Göteborg & Co

2017-04-18

VD informerar presidiet om att Got Events styrelseordförande vänt sig direkt till KSAU med begäran om att få redovisa det ekonomiska läget i EM i Ridsport.

## Möte KSAU

2017-04-19

KSAU informeras om Prognos 2 med ett budgetunderskott på 29,5 mkr. Ökade kostnader beror på:

- Ej budgeterade kostnader för stadens bolag och förvaltningar
- Ökade HR-kostnader
- Ökade kostnader hotell och säkerhet
- Ökade tävlingskostnader
- Infrastruktur
- Marknadsföring
- Sponsringsnetto

## Styrelsen för Got Event

2017-04-24

VD och evenemangschef ger en lägesrapport för evenemanget innefattande högre kostnader utöver tidigare prognos, bl.a. beroende på att upphandlingar börjar bli klara vilket indikerar en högre kostnadsbild. Styrelsen beslutar att ge projektgruppen stöd för fortsatt uppdrag.

## Styrelsen för Göteborg & Co TP

2017-04-25

Styrelsen informeras om att biljettförsäljningen inte när den initiala prognosen. Att prognostisering är svår då en stor del av biljettinköpen sker nära evenemangen. En säkrare prognos kan tas fram i månadsstiftet maj/juni.

## Styrelsen för Göteborg & Co KI

2017-04-25

Styrelsen informeras om budgetprognos 2 och ökat underskott samt att en viss osäkerhet finns kvar på grund av överklagade upphandlingar.

## Ägardialog mellan Got Event och Göteborg & Co kommunintressent

2017-05-19

Dialog om följande punkter:

- Upphandling av sandunderlag
- Behov av ökade marknadsföringsinsatser
- Sent avtal mellan Got Event och Göteborg & Co

## Styrelsen för Got Event

2017-06-02

Marknadsföringsansvarig lämnar en lägesrapport över marknadsföringsinsatserna och den prognosticerade biljettförsäljningen samt att det finns en osäkerhet gällande denna. Styrelsen beslutar att godkänna installation av kameraövervakning under evenemanget.

## Styrelsen för Got Event

2017-06-15

Styrelsen för Got Event beslutar att godkänna avtalstecknande med upphandlad leverantör av hirsand enligt vinnande anbud utifrån kvalitet och pris.

# Bilaga J - Beslut från styrgruppsmöten (SGM) under 2015 (1/3)

2015

## **SGM1 – 2015-01-21**

- Önskemål från styrgruppen att ta fram en mer övergripande struktur och översikt per område för tidsplanen.
- Beslut att SvRF tar fram förslag på två personer till hederskommittén.
- Diskussion kring att teckna samarbetsavtal mellan Göteborg och SvRF där förbundets delaktighet och engagemang preciseras.

## **SGM 2 - 2015-02-28**

- Beslut att PL ska ta fram metod och mätning för att se effekt av evenemanget.
- Styrgruppen skulle till nästa möte se över målen för respektive område; Destinationen, Evenemanget & Sporten.
- Tre ledord bestämdes som värdegrund; Unikit, Delaktighet & Folkfest. Alla medlemmar fick i uppdrag att se över hur det ska levereras inom respektive område..
- Beslut att placera Hållbarhet som en stabsfunktion
- Förslag att området TV skall ingå i styrgruppen, beslut ska tas på nästa möte.
- Styrgruppen gav TW i uppdrag att inventera behov av kompetenser och bemanning vilket ska presenteras på kommande mötet i april.
- Beslut att SvRFs ansvarsuppgifter ska läggas in i tid- och handlingsplan.
- Styrgruppen gav TW i uppgift att ta fram officiellt namn för evenemanget.

## **SGM 3 - 2015-04-20**

- Styrgrupp beslutade om logotyp för evenemanget.
- Beslut att säkerhet ska flyttas upp i organisationsplanen som övergripande.
- Projektplanen kompletterades med destinationens mål samt FEIs värdeord.

## **SGM 4 - 2015-06-17**

- Beslut att se över vilka värdeord som ska gälla för evenemanget.
- Beslut att fortsätta arbetet med den framtagna hållbarhetsplanen, med ny avrapportering under hösten.
- Presentation av ny budget "Vi gick igenom de högre kostnaderna som sticker ut lite..." Styrgruppen konstaterade att man ligger rätt bra i kostnader kontra intäkter och att jobba vidare med uppsatt budget.
- Konstaterande att det är svårt att få svar från FEI i vissa frågor vilket fördröjer projektarbetet. Flera delar ska godkännas av FEI innan fortsatt arbete kan ske.
- Styrgruppen belyste att LOU och stadens policy ska följas när det gäller upphandlingar då många hört av sig och erbjuder tjänster.

## **SGM 5 - 2015-10-23**

- Beslut om ny organisationsstruktur samt att formera budget efter denna.
  - Beslut att ta fram HR-plan till nästa möte.
  - Beslut att ställa sig positiva till att anordna förtävlning. Beslut att ta fram budget samt datum för detta.
  - Beslut att fortsätta arbete kring biljettstrategi utifrån föredragen tidsplan.
  - Beslut om att genomföra styrgruppsmöten ca 1 gång per månad till GHS 2016.
- ## **SGM 6 - 2015-12-11**
- Beslut att ta fram ett helhetskoncept för Trade Fair Heden till nästa möte.
  - Beslut att gå vidare med framtaget tidsschema för evenemanget och fortsätta diskussioner med FEI angående detta.

# Bilaga J - Beslut från styrgruppsmöten (SGM) under 2016 (2/3)

2016

## SGM7 – 2016-03-01

- Beslut att avtal med tilltänkt "Host Broadcast" ska slutas snarast.
- Beslut att prioritera att framtaget tidsschema godkänns av FEI.
- Prognos presenteras där ett par områden uppvisar avvikelser från budbudget. Beslut att ge "en mindre grupp" i uppdrag att analysera avvikelser, orsaker, risker samt åtgärder. Dessa ska presenteras genom en rapport och åtgärdsplan i april. Dialog pågår även med FEI då vissa avvikelser uppkommit med anledning av TV-rättigheter.
- Efter genomförd riskanalys beslutades att EM ska vara högst på samtliga agenda då projektet är inne i en period då sponsoravtal samt stora kostnadsposter måste vara säkrade inom kort.

## SGM 8 - 2016-04-11

- Biljettstrategi föredrogs för styrgruppen som godkände upplägg och fortsatt arbete med tillägg att arbeta fram ett "worst case scenario" samt påslag på biljetter för att kunna rabattera paketeringar. Beslut att ny presentation ska ske inför biljettsläpp där också beslut om prissättningen ska tas.
- Budget gicks igenom, vilken ska finjusteras ytterligare till budgetmöte den 21 april.\*

*\* Granskningen har ej kunnat fastställa att något budgetmöte skedde den 21 april 2016*

## SGM 9 - 2016-05-09

- Beslut att ge projektgruppen klartecken kring fortsatt arbete inför biljettsläpp 3/6 med tilläggen att ta fram en riskanalys kring biljettförsäljningen.
- Beslut att ta fram ny handlingsplan för Trade Fair Heden då förhandlingar om rättigheter resulterat i att parterna inte kunnat enas om ersättningsnivån.
- Presentation av budget som visar på underskott i jämförelse med ursprunglig budbudget. Detta beror på ej påverkbara faktorer som fler ryttare, fördrade tv-rättigheter samt vissa interna kostnader som tillkommit bland annat inom säkerhet. Beslut att ta fram ännu mer detaljerat underlag kring avvikelserna. Styrgruppen beslutar att ge projektgruppen målet att sänka kostnaderna med 15% samt öka intäkterna med 15%. Beslut att till varje möte sända med utfall löpande så att styrgruppen kan följa kostnader kontra intäkter under projektets gång.

## SGM 10 - 2016-06-27

- Beslut att ta fram handlings- och tidsplan kring allt som berör blandad valuta inom sponsordelen tex. hotell, aktiveringar, säkerhet m.m.
- Beslut att ta fram en handlings- och tidsplan för kommande datum och aktiveringar kring biljettsläpp för singelbiljetter, PR-aktiviteter för riktade biljettkampanjer m.m.

- Beslut att ta fram koncept kring invigning på Götaplatsen
- Beslut att projektgruppen ska ta fram specifikationer kring de upphandlingar som är aktuella för varje ansvarsområde samt att dessa kvalitets säkras. Styrgruppen förtydligade att Pece (Petkovski) ansvarar för upphandlingar, och att Magnus B bistår med underlag kring Barter (blandad valuta).

## SGM 11 - 2016-09-08

- Beslut att projektgruppen ska prognostisera försäljningen samt sätta försäljningsmål och avrapportera nästa styrgruppsmöte.
- Prognos kring budget kvarstår liksom åtgärdsprogram. Ny prognosuppdatering ska ske nästa möte.

## SGM 12 - 2016-11-14

- Beslut att stämna av upphandlingar med externa jurister. Dessa ska se över förfarandet kring TV-upphandlingen utefter det underlag som tas fram av EM-org.
- Budget – lagd prognos gäller.
- Beslut att ge HL i uppdrag att se över möjligheter/aktiviteter som kan öka biljettförsäljningen framgent samt hur partnerskapet med Aftonbladet påverkar budget och utförande.
- Beslut att fortsätta dialog med GRF angående hospitalitykoncept och ta fram detaljbudget.
- Beslut att Got Event träffar Göteborg & Co för att diskutera invigningskonceptet samt synergier med Kulturkalaset.

# Bilaga J- Beslut från styrgruppsmöten (SGM) under 2017 (3/3)

2017

## SGM13 – 2017-01-18

- Beslut att ta fram en actionplan som behandlar vad som görs om inte försäljningsprognosen avseende biljetter nås.
- Beslut att projektgruppen ska gå vidare med upphandlingar för TV, säkerhet och mobila enheter och slutföra dessa.
- Genomgång av budgetprognos – beslut att lyfta fram risker i riskanalysen för projektet.
- Beslut att ge projektgruppen förtroende att fortsätta arbetet med att gå över från planeringsorganisation till genomförandeorganisation och sin planering kring detta.
- Beslut att gå vidare med hyresalternativ gällande underlag för arenorna.

## SGM 14 - 2017-02-25

- Beslut att en actionlista upprättas till varje styrgruppsmöte som visar försäljningskurva med avvikelserapportering kring biljettförsäljningen samt förslag på åtgärder som ska vidtas.
- Beslut att dela in säkerhetsupphandlingen i mindre delar då inga anbud inkom för avslutad upphandling. Styrgruppen konstaterade att det ger risk för kostnadsökning.
- Beslut att invigning ska ske på Ullevi 21/8.
- Vid genomgång av budget konstaterades att med hänsyn till få inkomna anbud eller inga svar alls på upphandlingar finns risk för tidsfördröjning och kostnadsökningar. Beslut att tidigare prognos gäller till dess utfall av upphandlingar är säkerställda.

## SGM 15 - 2017-03-24

- Styrgruppen konstaterar att man ligger efter med biljettförsäljning jämfört med prognos. Aktiviteter planeras för att åtgärda detta.
- Styrgruppen önskar få specificerat möjliga vägval och konsekvenser utifrån FEIs avtal gällande budgetposter som avviker, bland annat tävling/prispengar, säkerhet, infrastruktur samt eventuella förstärkta insatser för biljettförsäljning och sponsring.

## SGM 16 - 2017-04-20

- Genomgång av säkerhetsplanen och kostnadskonsekvenser utav densamma. Säkerhetsläget är höjt till en 2:a efter händelserna i Stockholm. Den stora utmaningen just nu är att vi inte har en leverantör då inga svar på anbudet erhöles. Uppdraget är så stort så ingen av de sedan tidigare upphandlade leverantörer ville offerera.
- Gällande biljettförsäljning ligger prognos på 30 MSEK, en mer definitiv prognos i slutet av maj. Styrgruppen ger i uppdrag att göra en bedömning om insatserna behöver förstärkas samt hur, vilket ska tas upp på nästa styrgruppsmöte.
- Styrgruppen informerades om pågående upphandlingar.

## SGM 17 - 2017-05-29

- Styrgruppen konstaterar att man fortsatt ligger efter i biljettförsäljning mot prognos och gör bedömningen att försäljningen kommer uppgå till 30 MSEK istället för målet om 35 MSEK. Beslut från styrgruppen att tona ned allting som är gratis och fokusera på biljettförsäljning.
- Styrgruppen noterade att det inte finns någon ny prognos för ekonomin, utan att den som presenterats på föregående möte gäller.

## SGM 18 - 2017-06-26

- Beslut att styrgruppen vill ha en veckoupdatering på biljettförsäljningsläget.

## SGM 19 - 2017-08-07

- Beslut att den strategi som lagts kring hantering av biljettförsäljning sista helgen innan evenemanget ska hållas och att biljetter ej ska "reas ut" på finalhelgen av respekt för de biljettköpare vi redan har.
- Beslut att styrgruppen vill ha en översikt på vilka som kommer, samt grafisk översikt, på VIP-evenemanget.

# Bilaga K - Got Events hantering av ärendet i styrelse och presidiet\* (1/3)

| Styrelse- och presidiummöten med beslut om EM |  |   |   |
|---|--|---|---|
| Styrelsemöten                                 |  |   |   |
| Presidiummöten                                |  |   |   |
| Datum   | Ärende   | Beslut  | Presentationsunderlag   |
| 2013-09-19                                    | Kallelse till presidie - EM i Ridning 2017   |   |   |
| 2014-03-26                                    | Vice Vd Johan Pagerup redogör för Ryttrar EM och utskickat underlag  | Got Event som arrangör, tillsammans med Gbg&Co samt Svenska Ridsportsförbundet ansöka om att få arrangera Ridsports EM. Hemställa till Gbg Stad garantera evenemanget | <a href="I:\Projekt\Styrelsen Got Event AB\Möten\2014\Telefonmöte 2014-03-26\Arbetsmaterial\5.1 Ryttrar EM 2017 presentation.pdf">I:\Projekt\Styrelsen Got Event AB\Möten\2014\Telefonmöte 2014-03-26\Arbetsmaterial\5.1 Ryttrar EM 2017 presentation.pdf</a>   |
| 2014-05-27                                    | Styrelsekonferens 27 och 28 maj.   |   | Powerpoint presentation olika stora evenemang däribland EM i Hästsport  |
| 2014-08-25                                    | Johan Pagerup informerar styrelsen om Ryttrar EM samt visar den film som användes vid värningen av evenemanget   |   |   |
| 2014-10-27                                    | VD informerar om förberedelser inför EM i Ridsport   |   | Powerpoint information Ryttrar EM   |
| 2014-11-24                                    | VD informerar om EM i ridsport   |   | Powerpoint information Ryttrar EM under punkt 8 verksamhet  |
| 2015-04-27                                    | VD redogör för EM under kommande evenemang.  |   | Powerpoint kommande världsevenemang Ryttrar EM + nuläge verksamhet, bilder från Company official candidate city   |
| 2015-06-10                                    | VD redogör för status EM under kommande evenemang.   |   |   |
| 2015-08-24                                    | VD redogör för status EM under kommande evenemang.   |   |   |
| 2015-10-05                                    | VD redogör för status EM under kommande evenemang.   |   |   |
| 2015-10-27                                    | VD informerade om status för EM organisationen och Abbes uppdrag som ny evenemangschef.  |   |   |
| 2015-11-30                                    | VD presenterar kommande evenemang 2015-2017  |   | Powerpoint punkt 6.1 Kommande evenemang av större art - Ryttrar EM  |
| 2016-02-08                                    | VD redogör för status Abbes uppdrag ang budgetgenomlysning (prognos 0) samt avstämning FEI och sponsorer.  |   | Powerpoint punkt 6.2  |
| 2016-04-04                                    | Extra styrelsemöte. VD ger en lägesrapport för EM i Ridsport   |   | Abbes genomlysning presenteras. (prognos 1)   |
| 2016-04-14                                    | VD informerar om att Got Event och Träffpunkt ej överens om personalkostnader. Budgeten som lagts från början håller inte.   |   |   |
| 2016-04-25                                    | VD ger lägesrapport bl.a. avseende sponsorer och ekonomi   |   | Externa avvikelser. Åtgärd 15% intäkter respektive kostnader. Synergier övriga aktiviteter i staden.  |
| 2016-05-20                                    | VD lämnar lägesrapport för projektet EM i ridsport   |   |   |
| 2016-08-11                                    | VD redogör för status EM. VD redogör även för presentation som dragits för Companys styrelse innan sommaren. Principiell fråga att ta på ägardialogen är om staden ska vara arrangör av denna typ av evenemang med tanke på bl.a. LOU. Diskussionsfråga för evenemangsstrategi i staden ang debitering av kostnader mellan enheter i staden. |   |   |
| 2016-08-22                                    | VD lämnar lägesrapport för projektet EM i ridsport   |   | Biljettförsäljning, samverkan, sponsring, budgetprognos, upphandlingar, stadens hyror   |
| 2016-08-26                                    | Ägardialog   |   | Diskussion EM, budget, utmaningar mm.   |
| 2016-09-14                                    | VD redogjorde för körning i Slotsskogen och lärdomar till EM.  |   |   |
| 2016-09-27                                    | VD lämnar lägesrapport för projektet EM i ridsport, samt presenterar utfall av två avslutade upphandlingar gällande hotell för både GHS och EM i Ridsport. GHS inget svar, EM 1 svar som ej uppfyllde kravet.  | Beslut att tillämpa direktupphandling och uppdrags åt VD att tillse att så sker   | Förslag till styrelsen: Ny upphandling - ovisst utgång och tidsfördröjande eller Direktupphandling (överklagan, konkurrensverket, media) Stadens uppdrag att arrangera evenemanget, Utfästelse till FEI, konkurrensfördel vid budgivningen "all under one roof".  |
| 2016-10-17                                    | VD informerar om att upphandlingarna går trögt. Organisationen har inte landat än och kan komma att behövas förändringar. Läget på sponsorsidan ser bra ut.  |   |   |
| 2106-10-24                                    | VD lämnar lägesrapport för EM  | Beslut budget (inkl underskott EM -17mkr)   | Projektorganisationen utvecklas, upphandling hotelltjänst klar, förhandling hotellrum samt fair trade, budget och styrning. I tidigt projektskede upprättades ett bud som inte stämmer med dagens bedömningar. Fanns ingen hänsyn till LOU eller personalkostnader. Förutsättningar har förändrats. Ökade kostnader för Tv-rättigheter/produktionskostnader |

\* ) Notera att detta Got Events sammanställning. Inte KPMG:s. KPMG har inte kontrollerat dess riktighet.



# Bilaga K - Got Events hantering av ärendet i styrelse och presidiet\* (2/3)

|            |  |   |   |
|------------|--|---|---|
| 2016-11-17 | VD redogör för handlingsplanen från ägardialogen med KI den 3 okt. Handlingsplanen beslutades på Stadshus AB den 24 okt. Enligt planen ska Gbg&Co göra en finansiell genomlysning av EM och belysa eventuella risker. Genomlysningen ska redovisas till Stadshus i februari 2017. Diskuterar anledningar till att budgeten för 2017 är underbalanserad med hänsyn till EM i Ridsport, oklara ingångsvärden, externa och interna förändringar, förändrade förutsättningar från projektstart samt ett bud som inte stämmer med dagens förutsättningar.   |   |   |
| 2016-11-28 | VD lämnar lägesrapport, redovisade risker på intäkts- och kostnadssidan. Sponsorförsäljning går bra. Trade Fair avtal klart samt andra större avtal. Biljettförsäljning följer prognos, viktiga milstolpar julförsäljning samt GHS.  |   | Trade Fair avtal klart med Svenska mässan. SAAB klar som huvudsponsor. Genomlysning EM i ridsport, utarbeta framtida principer. Både Company och Got Event har väsentliga roller. Ansvariga för utredningen är Company, beslut fattat på Stadshus AB den 26 okt. 2016 |
| 2017-01-12 | Presidiemöte GE+ Göteborg&Co   |   | Bl a Stadshusuppdrag EM i ridsport, finansiell risk, framtida principer,  |
| 2017-02-03 | VD ger lägesrapport och informerar om mediala uppmärksamheten projektet fått. I samband med GHS kommer styrelserna i Got Event och Company samt Daniel Bernmar bjudas in till föreläsning av John Roche. Upphandlingar pågår, TV-produktion samt Underlag (sandén) som kommer hyras. I staden pågår dialog om principer för hyressättningar av ytor i staden.  |   |   |
| 2017-02-13 | VD lämnar rapport nuläge, upphandlingar, ekonomi och övergripande risker. Site visit av FEI gott resultat. EM:s projektledning bjuds in till nästa möte.   |   | Site Visit FEI, Anbud - TV, säkerhet, infrastruktur. Underlag - hyrlösning. Interdialog staden.   |
| 2017-04-10 | VD ger lägesrapport. Informerar om TV-upphandling samt tillfälliga enheter är överklagat igen. Finns osäkerhet runt biljettförsäljningen som gått trögt. Årets budget underbalanserad till följd av evenemanget. Nu under kvartal 1 har kostnadsbildningen klarnat ytterligare då vi gått in i etableringsfasen. Bl.a. tillkommit kommunintern hyror. Detta innebär högre kostnader än vid första budgetjusteringen. Kontakt har även tagits med Higab om att vara med och medfinansiera invigningen. Politisk beredning krävs.  |   |   |
| 2017-04-19 | Möte med KSAU tillsammans med presidiet Göteborg&Co. Från GE deltar ordf och VD.   |   | Redogör för nuläget, avvikelser och risker.   |
| 2017-04-24 | VD och Anders Albertsson redogör för lägesrapport EM. Abbe förberedelser löper enligt plan men högre kostnader än prognos, pga bla. Upphandlingar börjar bli klara och indikerar högre kostnadsbild. Finns osäkerhet om intäktsidan. Ekonomisk prognos uppdateras löpande. Styrelseordförande återrapporterar om mötet med KSAU den 19 april. Styrelsen diskuterar möjliga åtgärder och förslag till avvikelshantering.  | Beslut ställa sig bakom rapporten och ge projektgruppen stöd för fortsatt arbete. Styrelsen fortsätter dialogen med ägaren avseende den ekonomiska prognosen. | <a href="#">I:\Projekt\Styrelsen Got Event AB\Möten\2017\2017-04-24\Rapport EM styrelsemöte KI 2017-04-25.v2.pptx</a>   |
| 2017-04-25 | Ordf, VD och projektledare EM deltar på Göteborg&Cos styrelsemöte  |   | Redogör för nuläget, avvikelser och risker.   |
| 2017-05-22 | VD informerar om högt tempo och arbetet går planenligt. Stort fokus på att säkerställa antalet volentärer. VD ger lägesrapport om upphandlingen av hyrsanden. Presidiet diskuterar marknadsföringen av projektet, viktigt få fart på biljettförsäljningen.   | Beslutar bjuda in ansvarig för marknadsföringen, Helena Lindqvist Gbg & Co.   |   |
| 2017-06-02 | VD gett lägesrapport för projektet verksamhet och ekonomi beskrivs. Helena Lindqvist ger lägesrapport gällande marknadsföring. Hon redogör för marknadsföringsinsatser som gjorts, åtgärder som kvarstår samt ger en prognos för fortsatt biljettförsäljning. Konstateras att idag finns osäkerhet gällande utvecklingen av biljettförsäljningen. Styrgruppen har gett marknadsansvarig (Helena, Gbg & Co) uppdrag återkomma med förslag på förstärkning.  | Beslutar om kameraövervakning av EM.  |   |
| 2017-06-15 | VD redogör för bakgrund, nuläge och undersökta möjliga alternativ samt konsekvenser.   | Beslutar godkänna avtalstecknande med upphandlad leverantör enligt vinnande anbud utifrån kvalitet och pris.  | <a href="#">I:\Projekt\Styrelsen Got Event AB\Möten\2017\2017-06-15 Extra styrelsemöte\Till Appen\5.1.U Underlag EM i Ridsport inkl bilagor.pdf</a>   |
| 2017-08-18 | Anders Albertsson ger lägesrapport om EM. Högt tempo etableringen går enligt tidplan. Krisövning genomförts, pga säkerhetsläget i omvärlden kommer större fokus läggas på säkerheten. Anders informerar om att Got Event fått avslag på ansökan om kameraövervakningen. Anders informerar om ekonomiska läget i projektet. Biljettförsäljningen går trögt och målet kommer inte nås. Även tillkommit kostnader under etableringen främst avseende bottenunderlaget och säkerheten. Prognosen säger att det kan hanteras inom bolagets ekonomi. Presidiet avser träffa KSAU när kalkylen är klar. Schemat för styrelsens deltagande under evenemanget går igenom. Invigningen kommer ha Sverige-tema och Prinsessan Madeleine kommer närvara. |   |   |

\* ) Notera att detta är Got Events sammanställning. Inte KPMG:s. KPMG har inte kontrollerat dess riktighet.



© 2018 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved..



# Bilaga K - Got Events hantering av ärendet i styrelse och presidiet\* (3/3)

|            |  |  |   |
|------------|--|--|---|
| 2017-08-29 | VD meddelar att vi fått mycket fin respons för väl genomfört evenemang från både ryttare och besökare. VD ger en aktuell lägesbild över ekonomi, status och risker i projektets slutfas. Utvärdering kommer göras under hösten. Därefter avser presidiet att träffa KSAU för att delge erfarenheter av mästerskapet  |  | Powerpoint presentation med siffror gällande biljettförsäljning, sponsorintäkter/avhopp/avvikande kostnader/budgetjusteringar som gjorts/konsekvenser för Got Events eget kapital/  |
| 2017-09-11 | VD rapporterar om preliminära resultatet kommer inte vara klart förrän det ska rapporteras i uppföljningsrapport 2. Därefter får frågan om hantering och täckning av eventuellt underskott lyftas till moderbolaget. Slutligt resultat kommer dröja tills alla underlag och eventuella förhandlingar är klara. VD rapporterar om konstgräset på Heden är skadat. IOFF kommer utreda omfattningen av skadan. I dagsläget svårt att bedöma vad kostnaden kommer bli för bolaget. Tillsvidare är planerna stängda. Valhalla IP och Bravida ställs till förfogande så långt det är möjligt. En utvärdering kommer göras. Kan konstateras att evenemanget fått mycket sändningstid i SVT.   |  |   |
| 2017-09-15 | Med anledning av prognostiserat resultat och hänsyn till utestående riskerna bolaget har i samband med EM i Ridsport kan det befaras att aktiekapitalet understiger kritiska nivå. Kontrollbalansräkning behöver upprättas.  | Beslutar upprätta kontrollbalansräkning. Överlämna frågan till ägaren om hur resultatet av kontrollbalansräkningen ska hanteras samt frågan om ev ekonomiskt tillskott till bolaget.   |   |
| 2017-09-25 | VD informerar om att Ullevi är återställt och gräset sätt. VD gör en tillbakablick och summerar avvikelser på både intäkts- och kostnadssidan, dels utifrån den av styrelsen beslutade reviderade budgeten om 30 mnkr, dels utifrån ursprunglig budbudget. VD informerar om att det ekonomiska resultatet ännu inte är klart och att det fortfarande finns osäkerheter bland annat avseende kostnader för att återställa Hedens konstgräsplaner. Styrelsen informeras återigen om det ekonomiska läget per 31/8 och bedömd prognos för året samt vilka konsekvenser detta får på Got Events egna kapital. Med anledning av det prognostiserade resultatet och med hänsyn till de utestående riskerna beslutade styrelsen 2017-09-15 att upprätta en kontrollbalansräkning så snart det är möjligt. Styrelsen diskuterar ekonomi och risker samt beslutar att noga samt följa den ekonomiska utvecklingen fram till och efter att kontroll-balansräkningen är upprättad. Styrelsen påpekar även att den interna utvärderingen ska göras så snart som möjligt. Styrelsen uppmanas att inkomma med eventuella synpunkter till ordförande angående utvärderingen av evenemanget. Johan Öhr, bolagsjurist Stadshus AB, redogör för hur processen ser ut för kontrollbalansräkning sett utifrån Aktiebolagslagen samt hur stadens process och beslutsgång ser ut.  |  | Powerpoint presentation med bl. a. siffror gällande avvikande intäkter med kommentarer/ avvikelser kostnader med kommentarer/ jämförelse i siffror intäkter och kostnader bud, prognos, resultat med kommentarer/ summering av de kommuninternerna kostnaderna/prognos för Got event samt konsekvenser för det egna kapitalet |
| 2017-10-23 | VD rapporterar om att ekonomiska prognosen ligger kvar på samma nivå som tidigare. VD ger en lägesrapport om konstgräset på Heden. Bra dialog med IOFF, arbete pågår med bedömning om omfattningen av skadorna, ansvarsfördelning samt ekonomi. VD informerar om läget runt upphandlingen av fibersand. Stadshus AB kommer göra en upphandling om en extern utredning.   |  |   |
| 2017-10-30 | VD och Anders Albertsson redogör för hur projektet utvecklats mellan 2013-2014. I tjänsteutlåtandet från Kommunstyrelsen 2014-03-31 beskrivs ansvarsfördelningen mellan Göteborgs Stad (garant för evenemanget), Göteborg & Co (ansvarig för marknadsföring och tillgängliggörande av staden som arena) samt Got Event (arrangör). Vid detta tillfälle lades en budbudget fram till Kommunfullmäktige. VD och Anders Albertsson redogör även för hur arbetet bedrivits under resten av projektiden samt viktiga avstämningpunkter och ekonomiska prognosförändringar. VD och Anders Albertsson redogör för de upphandlingar som genomförts i projektet. Genomgång görs av händelser i respektive upphandling från det att arbetet med upphandlingen startat tills läget idag. Styrelsen diskuterar följderna av avtalstecknandet gällande ridbanor under pågående avtalsspar. Styrelsen anser att beslutet var nödvändigt för att evenemanget skulle kunna genomföras. VD och Anders Albertsson presenterar en bedömning av vad det skulle kostat att ställa in evenemanget vid denna tidpunkt. Den bedömda kostnaden uppgår till ca 60 mnkr och då är inte hänsyn tagen till eventuella skadeståndskrav från internationella ridsportsförbundet (FEI), sponsorer och andra partners. Styrelsen diskuterar erfarenheter från evenemanget och lärdomar som kan tas med till framtida evenemang av detta slag. | Styrelsen för Got Event AB konstaterar att halva aktiekapitalet inte är förbrukat och därmed beslutar styrelsen att inte kalla till en extra bolagsstämma.   | Powerpoint med tidsaxel för EM i Ridsport/ jämförelse med EM i Friidrott 2006/separata tidsaxlar för de olika upphandlingarna m.m.  |
| 2017-11-13 | VD ger en lägesrapport. Slutliga resultatet ännu ej klart då återställning av Heden återstår.  |  |   |
| 2017-11-27 | VD ger en lägesrapport om arbetet med utvärdering av EM. Stadshus AB:s upphandling av konsult för genomlysning av projektet pågår samtidigt som intern utvärdering fortlöper parallellt. Utvärderingarna kommer att vara klara näst år.  | Styrelsen för Got Event AB beslutar att godkänna förslag till Uppföljningsrapport 3 med följande förtydligande under punkt 2.1 <i>Väsentliga händelser och ekonomisk utveckling, Longines FEI EM i Ridsport. Sista stycket avseende kontrollbalansräkningen kompletteras med följande text: Styrelsen fick vid detta tillfälle även information om ekonomisk prognos för helåret som även den pekade mot att halva aktiekapitalet inte kommer att vara förbrukat vid årets slut.</i> | Powerpoint delar som ska ingå i intern utredningen/siffror budgetjämförelser/   |
| 2018-02-01 | VD ger statusrapport om konstgräsplanerna på Heden. VD ger lägesrapport om pågående utredningar avseende EM.   |  |   |
| 2018-02-12 | VD ger lägesrapport om pågående utredningar. - Doodle-länk kommer att skickas ut till styrelsen med förslag på datum för extra styrelsemöte angående utvärdering av EM i ridsport.   |  |   |
| 2018-03-06 | Externa utredningen beställt av Stadshus för EM pågår fortfarande. På fredag hålls öppet hus för faktagranskning för alla som deltagit i intervjuerna. Utredningen beräknas vara klar inom kort. Styrelsen kallas till diskussionsmöte.  |  |   |

\*) Notera att detta är Got Events sammanställning. Inte KPMG:s. KPMG har inte kontrollerat dess riktighet.



# Genomlysning av EM i ridsport 2017

Göteborgs Stadshus AB

2018-03-19

# Innehåll

|  | <b>Sida</b> |
|--|-------------|
| <b>Sammanfattning</b>                                  | 3           |
| <b>Inledning</b>                                       | 10          |
| <b>Utvärdering och analys av projektet</b>             | 23          |
| — Processen för hemtagning av evenemanget              | 24          |
| — Projektplaneringen                                   | 51          |
| — Projektstyrning                                      | 71          |
| — Upphandlingar  | 103         |
| — Betalningsrutiner                                    | 119         |
| — Kommunikation inom och utom projektet                | 128         |
| — Beslutsprocessen inom projekt- och linjeorganisation | 140         |
| <b>Utvärdering enligt GETT</b>                         | 150         |
| <b>Bilagor</b>   | 152         |

# Inledande kommentarer

### Generell utmaning

- I projekt brukar man generellt tala om tre dimensioner: kostnad, tid och kvalitet. Dessa tre dimensioner anses vara beroende av varandra. Exempelvis kan kostnad och/eller tid till leverans minskas genom att besluta om en lägre kvalitet i leveransen.
- I det aktuella projektet är tiden satt. Genom det detaljerade avtalet med FEI så har dessutom frågan om kvalitet till stor del låsts. Spelutrymmet i kostnadsdimensionen är därmed begränsat. Det går givetvis att påverka kostnader genom förhandlingar, smarta lösningar, kostnadskontroll och bra upphandlingar men de huvudsakliga ramarna är relativt fasta.
- Internationella tävlingsorganisationer ställer ofta stora krav. Som arrangör måste man vara medveten om det. Vår erfarenhet från andra internationella sportevenemang är att det lätt kan bli komplicerat i relation till bland annat upphandlingslagstiftningen och budgetramar. Så även i detta projekt.

### Bedömning av brister

- Vi har i denna genomlysning identifierat brister inom samtliga granskningsområden. Vi vill dock betona att vi under granskningens gång inte har identifierat något som tyder på att oegentligheter har förekommit i projektet.

### Om projektet

- Det granskade projektet, inklusive förarbeten, har pågått under perioden 2013-2017. Det material vi har fått tillgång till är omfattande. Totalt handlar det om närmare 13 000 filer. Det innebär att det trots denna genomlysning finns områden som det är möjligt att dyka ännu djupare i. Exempel på detta är upphandlingar samt det operativa projektarbetet. Båda är områden som endast berörs på en övergripande nivå i den här rapporten.
- Det är tydligt att projektet rör upp många känslor, vilket inte minst har märkts i intervjuerna. Det är också uppenbart att det är svårt för många personer i projektet att förhålla sig till den kritik som nu framförs i förhållande till hur lyckat det rent sportsliga arrangemanget var. Vi vill därför passa på att notera att projektet, enligt vad vi erfar, var väldigt lyckat ur ett sportsligt perspektiv. Det är dock inte det sportsliga perspektivet som är föremål för vår granskning.

### Kvalitet på information

- Trots ett omfattande underlag så finns långt ifrån allt dokumenterat. Det innebär att vi i till del har fått förlita oss på muntlig information. I många av dessa fall har det dock förekommit olika uppfattning i frågorna. Personer har i vissa fall haft diametralt annorlunda minnesbild av olika skeende. I dessa fall har vi fått konstatera att det råder delade meningar i frågan.
- Vi har även stött på svårigheter i att följa den finansiella utvecklingen. Ett problem har varit bristen på detaljeringsgrad för de olika varianter av budget som visats i hemtagningsprocessen. Vidare har kostnadsposter flyttats mellan olika områden under projektets gång. Områden som heter samma sak har därför inte varit jämförbara i grunden. Vi har lagt ner omfattande tid på att, via sammanställningar av olika budgetunderlag, säkerställa jämförbarhet i underlagen och har utifrån detta fått fram troliga uppdelningar. Vi kan dock, utifrån bristen på underlag, inte garantera att alla jämförelser är fullt ut korrekta.

### Slutrapportering

- Projektets styrgrupp har inte tagit fram någon slutrapport för evenemanget. Enligt uppgift inväntar styrgruppen resultatet av denna genomlysning. Utöver rekommendationerna på kommande sidor så rekommenderar vi att styrgruppen, vid författande av slutrapport, inkluderar samtliga personalkostnader för personer som har lagt väsentlig tid i projektet. Detta för att kunna dra korrekta lärdomar inför framtiden.

# Sammanfattande iakttagelser (1/2)

### Processen för hemtagning av evenemanget

- En lyckad budprocessen där ansvar och roller inom budgruppen generellt har varit tydliga.
- Viss kvalitetssäkring av kostnader görs genom jämförelse med andra evenemang samt avstämningar kring kostnadsestimat. Inga kostnader har dock säkrats och ingen oberoende granskning genomförs på framtagna kostnadsestimat.
- Tidsbrist i slutet av processen gör att det blir en otydlighet i vilka budgetsiffror som gäller. Tidsbristen leder också till att SLK involveras sent i processen och att ansökan och avtal skrivs under innan beslut är taget i KS.
- Bristfällig riskanalys i kombination med att evenemanget beskrivs som i det närmaste som riskfritt skapar en felaktig bild av förutsättningarna och gör att involverade intressenter sätter hög trovärdighet till budgeten och förväntar sig att de ansvariga kan hålla den.
- Jämfört med den budget som presenteras för KS så tillkommer kostnader med ca 7,2 mkr och intäkter med ca 5,2 mkr under hemtagningsprocessen.

### Projektplanering

- Ingen uttalad projektstyrningsmodell har använts och inte heller de komponenter som normalt utarbetas finns på plats. Vi anser att det för den här typen av stora evenemang är ett hygienkrav att utgå från en tydlig projektmetodik.
- Lång projektplaneringsfas utan formellt avslut. Avsaknad av projektdirektiv i kombination med bristfällig projektplan.
- Vår analys är att projektet allt eftersom genomförandet fortskridit har lidit av att det i projektplaneringsfasen inte togs fram en grund för projektets omfattning, resursbehov, milstolpar och beslutspunkter och en ytterligare detaljering av budbudgeten att utgå ifrån i det fortsatta arbetet. Att inte heller en rutin för ändringshantering fastställts i början gör att förändringar kunnat ske i projektet utan att budget eller andra planer justerats och uppdaterats.

### Projektstyrning

- Risker avseende främst upphandling, biljettintäkter och personal/kompetens har lyfts löpande under projektets gång. Budget och prognoser har dock inte reflekterat riskbilden enligt vår uppfattning.
- I vad som kallas för Prognos 0 görs en ny bedömning av samtliga poster i budget. Resultatet är en underskott på -72 mkr. Den justering som sedan görs från -72 mkr till -17 mkr i Prognos 1 bygger på en kombination av "best case" och förhoppningar. Utöver detta så får projektet som mål att från denna budget ytterligare kapa 15 % av kostnaderna och att öka intäkterna med 15 %. Vår bedömning är att man från denna punkt i projektet jobbar med en viljeriktning snarare än mot en realistisk budget.
- Vi upplever inte att ändringshanteringen har fungerat. Förändringar i omfattning har inte påverkar budget eller prognos. Det projekt som analyseras nu är inte det som beställdes av Got Event 2014. Det har skett omfattande förändringar. Exempel på detta är att evenemang som skulle generera intäkter har gjorts om till evenemang med fri entré. Det konstateras också att Heden inte från början var tänkt att användas för tävlingar. Detta har givetvis påverkat både intäkts- och kostnadsbilden.



## Sammanfattning

# Sammanfattande iakttagelser (2/2)

### Upphandlingar

- Vi kan konstatera att upphandlingarna startar sent. Mycket på grund av att budget inte räcker för de upphandlingar som måste göras. Projektet letar därför innovativa lösningar som sänker kostnaderna, vilket i vissa fall har fungerat. Nackdelen är att upphandlingarna till stor del initieras för sent med små marginaler tidsmässigt.
- Det har under projektet tidvis funnits resurser med upphandlingskompetens knutna till projektet, dock i begränsad omfattning. I samband med att den upphandlare inom Got Event som är knuten till projektet lämnar bolaget under hösten 2016 så tar styrgruppen beslutet att externa jurister ska användas. Detta innebär dock att internt stöd har saknats.

### Attest och intern kontroll

- Merparten av attesterna har hanterats digitalt. I dessa fall har attest följt de regler som är inlagda i systemet. En liten del har hanterats manuellt, primärt utlandsbetalningar. Stickprovet visar att attest av dessa i vissa fall har gjorts av fel person.

### Kommunikation

- Det har under projektet funnits en bristfällig förståelse för varandra på lednings- och styrelsenivå:
  - Göteborg & Co anser att man under hela projektets gång har velat stödja projektet i så stor utsträckning som möjligt men att man inte har fått möjlighet att göra så.
  - Got Event å sin sida menar att man har sökt stöd hos moderbolaget under projekts gång men inte fått något. Man upplever att man har fått kritik snarare än stöd.
- I projektorganisationen försvåras kommunikationen av att det till viss del är stuprör i organisationen. Tävling, evenemang, marknad har separata möten. Kommunikationen försvåras även av att marknadsdelen är fysiskt placerad på Göteborg & Co.
- Vi anser också att bolagen under projektets gång måste blivit införstådda med osäkerheten i projektet samt de ökande riskerna kopplade till både intäkter och kostnader. Detta framgår i styrgrupps- såväl som styrelseprotokoll. Hantering av intressenter utifrån detta borde ha skett.

### Beslutsprocess

- Granskningen har ej kunnat identifiera någon fastställd beslutsprocess. Styrgruppen har inte på förhand planerat några beslutspunkter under projektets gång. Bilden från anteckningar och intervjuer är att beslut har tagits av styrgruppen när behov förelegat. Detta har bland annat resulterat i en otydlighet avseende:
  - Vilka beslutspunkter som finns i projektet och när dessa infaller.
  - Vad dessa beslutspunkter innehåller och vad som krävs för att gå vidare i projektet.
  - Vem som fattar besluten.
- Avsaknaden av en beslutsprocess kan ses som essensen av problemen i styrningen.

# Sammanställning av utveckling - ursprunglig budget och utfall

| KOSTNADER                 | Budget KS*  | Utfall 2017-12-31 | Diff.        | Väsentliga poster  |
|---------------------------|-------------|-------------------|--------------|--|
| FEI-avgifter              | 2,9         | 3,5               | 0,6          |  |
| Admin/personal            | 6,0         | 11,3              | 5,3          | Tillkommande kostnader för intern personal Got Event -2,4 mkr<br>Juridik -1,8 mkr<br>Övriga köpta tjänster -0,9 mkr                                    |
| Tävling inkl.. underlag   | 25,7        | 46,8              | 21,1         | Prispengar -6,2 mkr<br>Underlag, sand, mm -5,6 mkr<br>Stadsinterna kostnader -3,8 mkr<br>Inhyrd spetskompetens -3,5 mkr                                |
| Marknadsföring            | 8,6         | 9,7               | 1,1          |  |
| Sponsring                 | 4,5         | 4,7               | 0,2          |  |
| Säkerhet                  | 2,3         | 6,1               | 3,8          | Ökat behov av säkerhet, brist på volontärer, högre pris per timme.   |
| Logistik                  | 12,7        | 13,5              | 0,8          | TV inkl.. teknik -5,9 mkr<br>Tillfälliga enheter (tält, bodar, möblering, toaletter) -5,9 mkr<br>IT -1,6 mkr   |
| Infrastruktur (inkl.. TV) | 7,0         | 24,7              | 17,7         | El och vatten -1,0 mkr<br>Renhållning -1,0 mkr<br>Lokalkostnader -1,0 mkr  |
| Övriga kostnader          | 0,3         | 10,6              | 10,3         |  |
| Oförutsedda kostnader     | 1,0         | 0,0               | -1,0         | Återställande av Heden -6,2** mkr<br>Resekostnader, kontorsmaskiner, administration, organisationsavgifter -2,3 mkr<br>Skadestånd -0,5 mkr             |
| <b>SUMMA KOSTNADER</b>    | <b>71,0</b> | <b>130,9</b>      | <b>59,9</b>  |  |
| Intäkter                  | 71,0        | 70,1              | -0,9         | Biljettintäkter -12,6 mkr<br>Sponsorintäkter +11,1 mkr<br>Trade Fair Heden (mässområde) -3,3 mkr<br>Övriga intäkter +3,0 mkr<br>Startavgifter +0,9 mkr |
| <b>RESULTAT</b>           | <b>0,0</b>  | <b>-60,8</b>      | <b>-60,8</b> |  |

\*) Avser den budget som låg till grund för tjänsteutlåtandet i KS. Uppdelningen av kostnadsposterna har anpassats för att möjliggöra en jämförelse mot utfall. Posten sponsring har bruttoredovisats.

\*\*) Preliminär siffra, det ekonomiska utfallet i projektet är inte slutligt sammanställt.

# Rekommendationer (1/3)

## 1

### PROCESSEN FÖR HEMTAGNING AV EVENEMANGET

#### Riskhantering

- Ta fram regler för hur riskanalyser ska genomföras och vilka krav som ställs inför större beslut, inklusive hur risker i estimat ska kommuniceras.
- Säkerställ att risker i avtal kommuniceras tydligt och kvantifieras i den utsträckning som är möjligt.
- Överväg att upphandla större poster med hög osäkerhet innan beslut om genomförande i syfte att säkra kostnader och minska risken.

#### Förankring

- Säkerställ en process där Stadshus AB och SLK involveras i ett tidigt skede och där beslut finns på plats innan avtal undertecknas.
- Säkerställ korrekt hantering och dokumentation av eventuella förändringar jämfört med beslutad budget.

#### Förutsättningar

- Tydliggör vad som ska gälla avseende budgetering av interna resurser i projekt.
- Säkerställ att det tydligt framgår att det inte går att förvänta sig att stadens övriga bolag och förvaltningar ska ta kostnader för evenemang.

## 2

### PROJEKTPLANERING

#### Struktur

- Besluta om en projektstyrningsmodell som ska användas.
- Tillse att projektdirektiv alltid tas fram i starten av ett projekt.
- Ställ krav på hur en projektplan ska utformas och hur den ska beslutas.

#### Arbetsätt och kommunikation

- Säkerställ att större projekt initieras så snart som möjligt efter godkännande.
- Informera styrelsen avseende förändringar som identifieras redan i planeringsstadiet.
- Kommunicera större förändringar i kostnader och intäkter även om resultatet bedöms vara oförändrat.



# Rekommendationer (2/3)

## 3

### PROJEKTSTYRNING

|                          |   |
|--------------------------|---|
| <b>Styrgruppen</b>       | <ul style="list-style-type: none"><li>— Säkerställ tydlighet avseende styrgrupper i projekt.</li><li>— Tydliggör styrgruppens ansvar i uppstarten av projektet, inklusive att säkra projektresurser och att starta projektkontrollprocesser för styrning av projektet, inklusive ändringshantering.</li></ul> |
| <b>Ändringshantering</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>— Ändringshantering är en grundpelare i projektstyrning som måste fungera – tydliggör att föreslagna förändringar alltid måste åtföljas av en diskussion avseende budget, kvalitet och leveranstid</li></ul>  |
| <b>Monitorering</b>      | <ul style="list-style-type: none"><li>— Ställ krav på en tydlig och användbar rapportering av hur projektet går.</li></ul>  |

## 4

### UPPHANDLINGAR

|                     |  |
|---------------------|--|
| <b>Planering</b>    | <ul style="list-style-type: none"><li>— Säkerställ att det redan i samband med initiala projektplaneringen ställs krav på att en plan för upphandlingar ska tas fram i större projekt.</li><li>— Använd specialister med upphandlingskompetens - i ett projekt med omfattande inköp krävs löpande stöd från någon med erfarenhet av upphandling och med kunskap om lagstiftningen.</li></ul> |
| <b>Genomförande</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>— Planera för överprövningar – en buffert på minst 5-7 månader måste läggas till tidplanen.</li><li>— Säkerställ att upphandlingslagstiftningen följs och använd den flexibilitet som finns i lagstiftningen.</li></ul>  |

# Rekommendationer (3/3)

## 5

### BETALNINGSRUTINER

**Utlandsbetalningar** — Stärk de interna rutinerna avseende utlandsbetalningar och se över möjligheterna att digitalisera även denna attest.

## 6

### KOMMUNIKATION

- Samverkan** — Skapa en modell för hur Göteborg & Co och Got Event ska samverka framgent.  
— Säkerställ en tydlighet i ansvar mellan koncernmoder och dotterbolag – strategisk styrning och samordning krävs ur ett hela staden perspektiv.
- Transparens** — Tydliggör att kommunikation alltid ska ske öppet kring risker och prognoser – tidiga indikationer på problem kan ofta hanteras genom välgrundade diskussioner och formella beslut.

## 7

### BESLUTSPROCESS

**Tydlighet och dokumentation** — Säkerställ att den framtida projektstyrningsmodellen inkluderar en tydlig beslutsprocess, samt att alla beslut dokumenteras.



# Inledning

# Uppdrag, avgränsningar, metod och omfattning

### Uppdragsbeskrivning

Uppdraget har bestått i att genomföra en utvärdering av projektet EM i Ridsport 2017 utifrån ett flertal perspektiv genom hela processen från bud, planering till genomförande och projektavslut. Uppdraget inkluderar även projektets relation till ordinarie linjeorganisation inom bolaget, koncernen och Göteborgs Stad.

### Avgränsningar

Granskningen omfattar den dokumentation, kommunikation och de beslut rörande EM i Ridsport 2017 som återfinns inom Kommunstyrelsen och dess utskott samt hos Göteborgs Stadshus och dess dotterbolag Got Event AB och Göteborg & Co AB.

Granskningen omfattar de nedan definierade granskningsområdena avseende projektet EM i Ridsport 2017. Granskningen inkluderar därför vare sig det rent sportsliga resultatet av projektet eller de eventuella turistekonomiska effekter, marknadsföring av Göteborg stad och regionen eller eventuella ekonomiska effekter för hästnäringen.

Granskningen omfattar perioden från att förstudien beställdes 2013 till dess att projektet avslutades 2017. Vi har i underlaget tagit hänsyn fakta som har framkommit fram och med 2017-12-31.

### Förtydliganden

- Det finns ett visst överlapp i granskade områden. Det innebär att det i vissa fall kan förekomma samma information på två ställen.
- Två av våra kapitel berör kommunikation respektive den totala beslutsprocessen. Både kommunikation och beslutsprocess är dock frågor som berörs i de flesta av kapitlen. Till följd av detta har vi i de kapitel som enbart berör kommunikation respektive beslutsprocess valt att lägga analysen på en hög nivå och med ett projektövergripande perspektiv.
- I hemtagningsfasen figurerar ett antal budgetvarianter. Som grund för jämförelser i denna rapport använder vi en budget på 68 mkr\*. Detta är den budget som låg till grund för de 68 mkr som finns med i tjänsteutlåtandet inför KS beslut. Detta då KS med denna siffra som grund beslutar att garantera evenemangets genomförande.
- Rekommendationerna i rapporten baseras på projektet Vi därför har inte tagit hänsyn till det arbete som bolagen redan har initierat runt vissa av frågorna.

### Parter

Granskade parter är:

- Got Event
- Göteborg & Co

Övriga intressenter som har påverkat projektet inkluderar:

- Kommunstyrelsen i Göteborgs Stad
- Stadsledningskontoret i Göteborg
- Göteborgs Stadshus AB
- Svenska Ridsportförbundet

### Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier, intervjuer samt en dataanalys av transaktioner i Got Events ekonomisystem. För att säkerställa korrekta attester genom projektet så har även en stickprovskontroll av fakturor genomförts.

Samtliga intervjuade har beretts möjlighet att faktagranska kartläggningsdelarna i rapporten.

### Granskningsområden

Granskningen innefattar följande områden:

- Processen inklusive beslutsprocessen för budgivning, kostnadsberäkning och hemtagning av EM i Ridsport till Göteborgs Stad.
- Projektplanering innefattande processer med projektdirektiv och projektplan inklusive beslutsfattande.
- Projektstyrning inkluderande både verksamhetsstyrningen och kostnadsstyrning.
- Upphandlingar
- Betalningsrutiner inkluderande granskning, attest samt stickprovskontroll av fakturor.
- Kommunikation inom och utom projektet i bemärkelsen styrning och uppföljning.
- Beslutsprocessen inom projekt- och linjeorganisation.

\* ) Siffran 68 mkr innehåller dock även kostnader på intäktssidan. Vi har därför i vissa delar använt siffran 71 mkr vilket avser en beräknad bruttoredovisning av kostnaderna.

## Inledning

# Frågeställningar som grund för kartläggningen

Utifrån definierade granskningsområden så har följande frågeställningar ställts upp som grund för kartläggningen:

- Hur väl uppfyller det aktuella evenemanget Stadens mål och Got Events uppdrag?
- Vilka parter har varit involverade i den totala beslutsprocessen och vilka roller har respektive part haft? Har roller och ansvar varit tydliga?
- Hur ser Got Events projektprocess ut och i vilken utsträckning har den följts? Vilka eventuella avsteg har gjorts och varför?
- Hur har kostnadsberäkningarna gjorts och hur/i vilken utsträckning har de kvalitetssäkrats? Har de uppdaterats i takt med att nya uppgifter uppkommit och hur har detta kommunicerats?
- Hur gjordes intäktsanalysen och hur kvalitetssäkrades den? Vilka jämförelser gjordes med liknande nationella och internationella evenemang? Har intäktsbedömningarna uppdaterats i takt med att nya uppgifter uppkommit och hur har detta kommunicerats?
- Hur genomfördes riskanalysen och hur kvalitetssäkrades den? Vilka risker (legala, operativa, finansiella, etc.) har identifierats och hur har dessa hanterats? I vilken utsträckning var riskanalysen färdigställd innan budgivning? Hur redovisades riskerna och vilka beslut togs kopplat till riskbilden?
- Vilken annan typ av planering och förankring genomfördes innan beslut om att lämna bud?
- Hur, och varför, har projektet förändrats över tid (primärt med avseende på ekonomisk planering, beslut och uppföljning)?
- Hur har projektstyrningen hanterats över projektets faser (inklusive verksamhetsstyrningen, kostnadsstyrning och resurshantering)? Vad inom dimensionerna ledning/styrning/ekonomi har fungerat mer eller mindre bra?
- Hur har olika delar i projektet upphandlats?
- Hur ser betalningsrutiner och attesträtt ut och har dessa följts?
- Hur har kommunikationen skett inom projektet, mellan projektet och linjen/styrelsen och mellan projekt/linje/styrelse å ena sidan och ägare och andra intressenter å andra sidan?

## Inledning

# Intervjuade personer

### Genomförda intervjuer

Följande personer har intervjuats, en eller flera gånger under granskningen:

- Anders Albertsson, Evenemangschef, Got Event
- Anders Söderberg, Adm. Chef, Göteborg & Co
- Anna Johansson, Riksdagsledamot, fd ordf. Got Event (S)
- Bettan Andersson, ordf. Got Event (V)
- Camilla Nyman, VD, Göteborg & Co
- Elisabet Rothenberg, andre v.ordf, Got Event (M)
- Håkan Linnarsson, ordf., Göteborg & Co (S)
- Johan Pagerup, fd tf VD mm., Got Event
- Jonas Ransgård, 2:e vice ordförande, fd v. ordf. Göteborg & Co (M)
- Lotta Nibell, VD, Got Event
- Maximilian Markusson, Evenemangschef, Göteborg & Co
- Monika Djurner, v ordf., Göteborg & Co (V)
- Ossian Stiernstrand, Forskning & Utveckling, Göteborg & Co
- Patrik von Corswant, Näringslivsstrateg, SLK
- Pär-Ola Mannefred, 2:e v ordf., Göteborg & Co (M)
- Robert Hammarstrand, v ordf., Got Event (S)
- Sofia Litemyr, Controller, Got Event
- Tomas Torgersen, Konsult/Tävlingsansvarig, Got Event
- Thomas Walfridsson, Projektledare/Eventansvarig/Operations Manager, Got Event

- Ulf Brömster, Ordförande Svenska Ridsportförbundet
- Åsa Borvén, projektledare idrottsevenemang, Göteborg & Co

### Brister i intervjuunderlag

Två personer förutom de som redovisats ovan har sökts för intervju men har avböjt deltagande. Detta innebär att intervjuunderlaget inte är komplett.

# Insamlat material

### Lista över insamlat material

Det material vi har gått igenom inom ramarna för genomlysningen inkluderar bland annat följande:

- Aktieägaravtal Göteborg & Co Träffpunkt, 2009
- Aktivitetsplaner, 2016-2017
- Arbetsmaterial budget, 2014-03-20
- Attest och utanordning (signerad), 2017-06-30
- Avtalsutkast mellan Got Event, Göteborg & Co och SvRF, 2016
- Beställarlista (signerad), 2017-08-09
- Bolagsordning Got Event, 2013
- Budgetsammanställning från controller, 2018
- Dokument med beslutade rättigheter i Winst (signerad), 2017-08-07
- Domslut från förvaltningsrätten avseende upphandlingar, 2017
- Förslag till budget av S, MP och V, 2013
- Förstudie för EM i Ridsport, 2013
- GANTT-Schema, 2014
- Handlingsplan ägardialog Göteborg & Co Kommunintressent, 2016-10-24
- Avtal med FEI, 2014
- Minnesanteckningar presidiummöten Got Event, 2016
- Minnesanteckningar presidiummöten Göteborg & Co, 2014-2017
- Minnesanteckningar projektgruppsmöten EM-organisationen, 2015-2017
- Minnesanteckning styrgruppsmöten EM-organisationen, 2015-2017
- Presentation styrelsemöte, Ryttrar EM 2017, 2014-03-26
- Presentation med inriktning mot risk- och känslighet avseende kostnader och intäkter, dragning i budgruppen, våren 2014
- Projektplaner, 2015
- Projektorganisationens arbetsmaterial EM i Ridsport, 2013-2017
- Protokoll "Avvikelseanalys och handlingsplan avseende budget", 2016-02-29
- Protokoll Kommunfullmäktige, 2013-12-05
- Protokoll Kommunfullmäktige, 2015-12-03
- Protokoll Kommunstyrelsen 2014-04-09
- Protokoll Kommunstyrelsens arbetsutskott, 2014-03-26
- Presentation Kommunstyrelsens arbetsutskott, 2017-04-19
- Resultaträkning för projektet, 2017-11-30
- SLK:s rapport "Förslag om framtida inriktning för bolag inom Göteborg Stad – Turism, Kultur och Evenemang", 2014-03-26
- Styrelseprotokoll och bilagor Got Event, 2013-2017
- Styrelseprotokoll Göteborg & Co Kommunintressent, 2014-2017
- Styrelseprotokoll Göteborg & Co Träffpunkt, 2013-2017
- Styrelseprotokoll Göteborg Stadshus, 2015-11-02
- Styrelseprotokoll Göteborgs Stadshus, 2017-02-06
- Styrelseprotokoll Göteborgs Stadshus, 2016-10-24
- Tjänsteutlåtande stadsledningskontoret, 2014-03-31
- Uppföljningsrapporter, Got Event, 2016-2017
- Utdrag av Got Events diarium för EM i Ridsport, 2014-2018
- Utdrag av huvudbokstransaktioner För EM i Ridsport, 2015-2017
- Utvärdering av EM i Friidrott, 2007-02-16
- Årsredovisningar Got Event, 2013-2017
- Årsredovisning Göteborg & Co, 2013-2017
- Ägardirektiv Got Event, 2008
- Ägardirektiv för Göteborg & Co Träffpunkt, 2016
- Översiktsbudget för VM i Ridsport 2018 i Göteborg, 2011

## Inledning

# Förkortningar

### Följande förkortningar används i rapporten

Diff – Differens

EM – Europamästerskapen

FEI – Fédération Equestre Internationale (Internationella Ridsportförbundet)

GHS – Gothenburg Horse Show

KF – Kommunfullmäktige

KI – Göteborg & Co Kommunitressent

KS – Kommunstyrelsen

KSAU – Kommunstyrelsens Arbetsutskott

LOU - Lag (2016:1145) om offentlig upphandling

Mkr – miljoner kronor

P0/P1/P2 – Prognos 0/1/2

SLK – stadsledningskontoret

SvRF – Svenska Ridsportförbundet

IoFF – Idrotts- och föreningsförvaltningen

TP – Göteborg & Co Träffpunkt

TU – Tjänsteutlåtande

VM – Världsmästerskapen



# Bakgrund till projektet

### Sammanfattande bakgrund

Den 21-27 augusti 2017 arrangerades Longines FEI EM i Ridsport i Göteborg.

Evenemanget föregicks av en förstudie och budprocess i vilken Göteborg i juni 2014 tilldelades värdskapet för evenemanget i konkurrens med bland annat Nederländerna. Got Event fick i uppdrag att vara huvudman för evenemanget och avtalspart med FEI (Fédération Equestre Internationale) medan Göteborgs Stad agerade garant för evenemangets genomförande.

Evenemanget har från början varit ett gemensamt arrangemang mellan Got Event, Göteborg & Co och Svenska Ridsportförbundet. Got Event har dock varit avtalspart mot FEI och därmed ytterst ansvariga för evenemanget. Göteborg & Co har genom överenskommelse och avtal ansvarat för marknadsföring och kommunikation. Göteborgs Stad har agerat "Garantor" och därmed garanterat evenemangets genomförande.

I den ursprungliga budgeten för evenemanget bedömdes projektet uppnå ett nollresultat, inräknat ett bidrag om 13 mkr från Göteborg & Co:s Evenemangsfond.

### Status i dagsläget

Det ekonomiska utfallet i projektet är inte slutligt sammanställt. Inräknat kostnader för att återställa Heden (budgeterat till 6,2 mkr) så är det prognostiserade utfallet -60,8 mkr. Got Events förhoppning är dock att kostnaderna för Heden ska landa på en lägre nivå.

# Om EM i Ridsport 2017

### Övergripande beskrivning av evenemanget

Evenemanget genomfördes på flera platser inom staden, bland annat Heden, Ullevi och Slottsskogen. Tävlingar genomfördes inom fyra grenar:

- Hoppning
- Dressyr
- Paradressyr
- Fyrspann

Ullevi var huvudarena för merparten av tävlingarna.

På Heden anordnades ett tävlings- och evenemangsområde med fri entré. Dels ett aktivitetsområde med ridsportmässa, underhållning och prova-på aktiviteter, dels tävlingar i form av paradressyr (dressyr för personer med funktionsnedsättning) och fyrspann i körning. Heden utgjorde även startpunkten för fyrspannens maratonmoment för vidare färd genom staden till det avslutande hindermomentet i Slottsskogen.

### LONGINES FEI EM I RIDSPORT GÖTEBORG 2017 21-27 AUGUSTI

4 discipliner  
3 arenor mitt i staden  
300 aktiva  
30 nationer  
594 hästar  
1 400 volontärer  
5 000 ackrediterade  
400 mediarepresentanter  
100 utställare på Heden  
3 stallområden  
672 boxar  
3 780 spånbalor  
40 000 kvm ridbanor  
10 000 ton underlag  
1 maskot  
Miljödiplomerat evenemang

Källa: <http://gothenburg2017.com/sv/2017/08/em-festen-goteborg-blev-en-succe/>

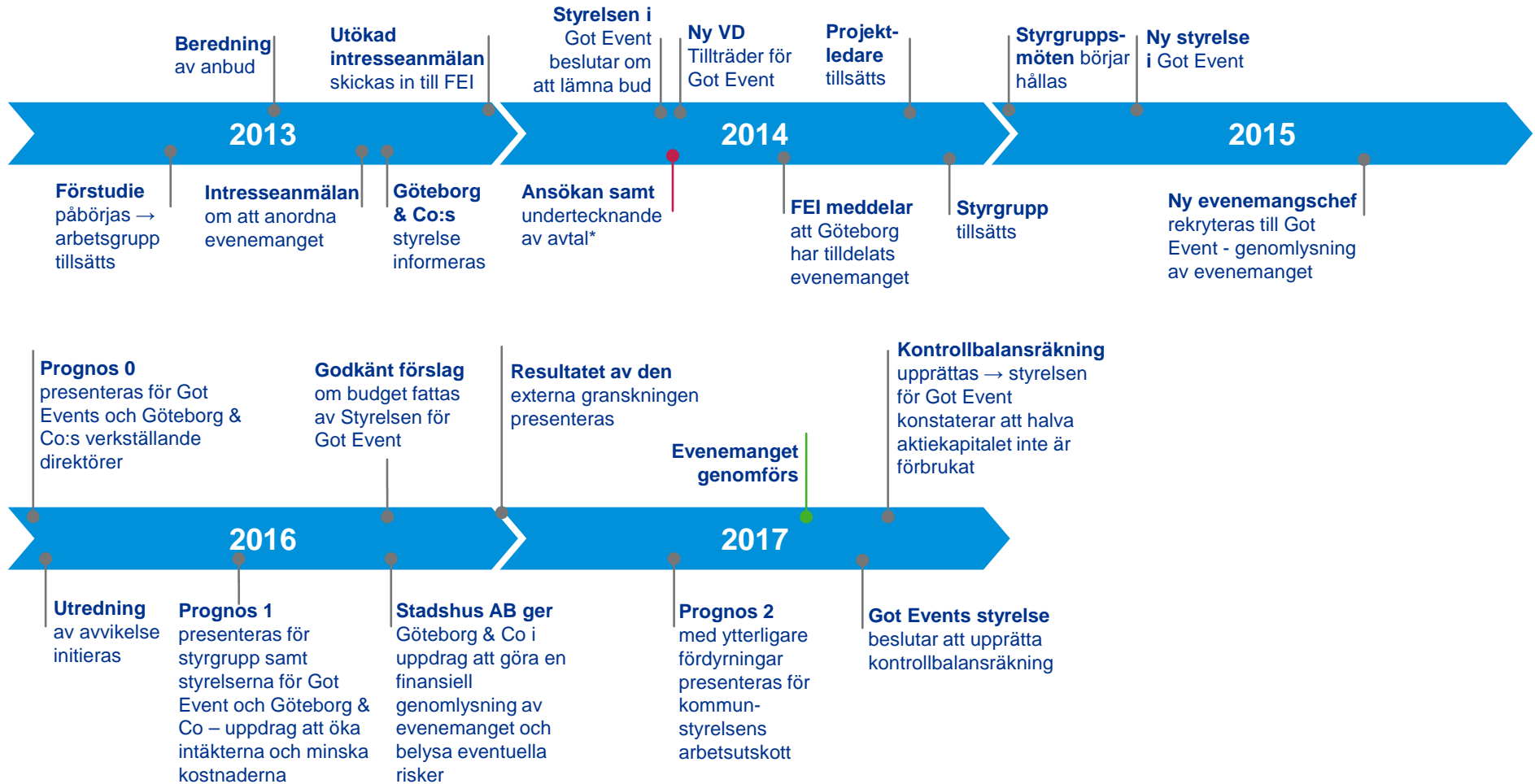
# Platser i staden som användes för evenemanget



Evenemanget genomfördes totalt på 14 olika platser inom och utanför staden.

## Inledning

# Tidsaxel över viktiga händelser- från hemtagning av evenemanget till planering och genomförande



\*) Se vidare sid 46 för mer detaljering

# Sammanställning av utveckling - budget, prognos och utfall

| KOSTNADER                 |             |              |              |              |              |                              |
|---------------------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------------------------|
| Uppdelning                | Budget KS*  | Prognos 0    | Prognos 1    | Prognos 2    | Utfall       | Utfall jämfört med budget KS |
|                           | 2014-03-31  | 2015-12      | 2016-04      | 2017-04      | 2017-12-31   |                              |
| FEI-avgifter              | 2,9         | 4,2          | 4,0          | 4,0          | 3,5          | 0,6                          |
| Admin/personal            | 6,0         | 27,0         | 9,7          | 12,0         | 11,3         | 5,3                          |
| Tävling inkl.. underlag   | 25,7        | 51,2         | 31,3         | 34,5         | 46,8         | 21,1                         |
| Marknadsföring            | 8,6         | 8,2          | 8,5          | 9,5          | 9,7          | 1,1                          |
| Sponsring*                | 4,5         | 7,3          | 5,7          | 4,0          | 4,7          | 0,2                          |
| Säkerhet                  | 2,3         | 10,0         | 4,0          | 5,0          | 6,1          | 3,8                          |
| Logistik                  | 12,7        | 15,2         | 14,1         | 16,0         | 13,5         | 0,8                          |
| Infrastruktur (inkl.. TV) | 7,0         | 31,1         | 18,4         | 20,5         | 24,7         | 17,7                         |
| Övriga kostnader          | 0,3         | 4,0          | 4,2          | 7,5          | 10,6         | 10,3                         |
| Oförutsedda kostnader     | 1,0         | 0,0          | 2,0          | 0,0          | 0,0          | -1,0                         |
| <b>SUMMA KOSTNADER</b>    | <b>71,0</b> | <b>158,2</b> | <b>101,9</b> | <b>113,0</b> | <b>130,9</b> | <b>59,9</b>                  |
| Justeringar               | 0,0         | 0,0          | 2,8          | 0,0          | 0,0          | 0,0                          |
| Intäkter                  | 71,0        | 85,6         | 82,1         | 83,6         | 70,1         | -0,9                         |
| <b>RESULTAT</b>           | <b>0,0</b>  | <b>-72,6</b> | <b>-17,0</b> | <b>-29,5</b> | <b>-60,8</b> | <b>-60,8</b>                 |

### Noteringar

- En prognos tas även fram i juni 2015. Det råder dock delade meningar om huruvida denna accepterades av styrgruppen.
- Prognos 0 tas fram i december 2015 men föredras inte i detta läge för vare sig styrgrupp eller styrelserna Endast respektive bolags vd får information om prognosen. Prognos 0 har alltså inte figurerat som en prognos i projektet. Först 2017 presenteras den enligt uppgift för bolagens styrelser.
- Se vidare sid 59 respektive 83.

\*) Vissa justeringar har gjorts av Budget KS i syfte att möjliggöra jämförelser. Dessa återfinns i bilaga A och B

# Struktur i genomgång av granskade områden

|   |  |
|---|--|
| 1 | Processen för hemtagning av evenemanget              |
| 2 | Projektplaneringen                                   |
| 3 | Projektstyrning                                      |
| 4 | Upphandlingar  |
| 5 | Betalningsrutiner                                    |
| 6 | Kommunikation inom och utom projektet                |
| 7 | Beslutsprocessen inom projekt- och linjeorganisation |

- Utvärderingen har skett utifrån flertalet perspektiv, genom hela processen från bud, planering till genomförande och projektavslut.
- Kartläggningen och analysen har strukturerats i enlighet med denna struktur och presenteras på kommande sidor.



# KPMG:s projektmetodik 3PM - Vad bör göras i respektive projektfas?

|                      | OMFATTNING   | ORGANISERA   | GENOMFÖR  | KONTROLLERA   | ÖVERGÅNG  |
|----------------------|--|--|---|---|---|
| BESKRIVNING AV FASEN | Ta fram och kom överens om ett projektdirektiv. Projektdirektivet hjälper till att fastställa omfattningen och målen samt andra nyckelvariabler, inklusive tidslinje, initiala kostnads- och resursuppskattningar, antaganden, begränsningar och styrningsstruktur som är kopplade till projektet. | Skapa och upprätta planer och rutiner för att hantera projektet från genomförande till avslut samt övergång.   | Inled projektarbetet, sjsätt administrativa stödplaner och kontrollprocesser.   | Samla framdrifts- och färdigställdedata för projektet och skapa rapportering som ger användbar information för projektledningen för att kunna följa och styra projektet.  | Administrera projektets slutförande och hantera överföringen av leverabler eller pågående aktiviteter till lämpliga parter inom organisationen.   |
| MÅL MED FASEN        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifiera nyckelintressenter</li> <li>• Inled roll- och ansvarsdefinitioner</li> <li>• Upprätta prestationskrav och mätvärden</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Skapa en projektplan</li> <li>• Skapa de administrativa planerna</li> <li>• Skapa en projektstyrningsplan</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Säkra och introducera alla projektresurser</li> <li>• Genomför kick-off möte</li> <li>• Starta projektkontrollprocesser för styrning av projektet</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Samla in data för pågående och färdigställt arbete</li> <li>• Skapa tydlig och användbar framdriftsrapportering</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Skapa, kommunicera och initiera projektstängningsrutiner.</li> <li>• Utför slutlig utvärdering och identifiera lärdomar</li> <li>• Avyttra infrastruktur samt resurser och avsluta eventuella avtal med underleverantörer</li> </ul> |
| ARBETSFLÖDE          |  |  |   |   |   |
| LEVERABLER           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intressentmappning</li> <li>• Dokumenterad projektomfattning</li> <li>• HUKI-matris för projektet</li> <li>• Riskregister</li> <li>• Projektdirektiv</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektplan</li> <li>• Lista med projektleverabler</li> <li>• Acceptanskriterier för projektet</li> <li>• Kommunikationsplan för projektet</li> <li>• Resurshanteringsplan för projektet</li> <li>• Plan för projektstyrningen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Introduktionsmaterial för projektmedlemmar</li> <li>• Dela ut arbetspaket</li> <li>• Kick-off möte</li> <li>• Ändringshantering</li> <li>• Kommunikation inom projektet</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektframdriftsrapporter</li> <li>• "Dashboard"-rapporter</li> <li>• EVM-analys</li> <li>• Resursförbrukningsanalys</li> <li>• Verkställandebeslut</li> <li>• Ändringsbegäran</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stänga projektet</li> <li>• Lärdomar</li> <li>• Dokumentera processförbättringar</li> <li>• Slutliga projektrapporter</li> <li>• Avslutsmöte</li> </ul>  |



# Utvärdering och analys av projektet



# Granskade områden

- 1 **Processen för hemtagning av evenemanget**
  - ? **Kartläggning**
  - ! **Analys och slutsatser**
- 2 **Projektplaneringen**
- 3 **Projektstyrning**
- 4 **Upphandlingar**
- 5 **Betalningsrutiner**
- 6 **Kommunikation inom och utom projektet**
- 7 **Beslutsprocessen inom projekt- och linjeorganisation**

# Beskrivning av granskningsområde

## Avgränsning

I detta kapitel behandlas hemtagning av evenemanget vilket omfattar tidsperioden från det att idén startade om ett EM i Ridsport till dess att avtal undertecknades med Internationella Ridsportförbundet (FEI).

Kapitlet omfattar följande områden:

- Skeende och beslutsprocess för förstudie och budgivning
- Kostnads- och intäktsberäkningar
- Riskanalys
- Eventuell ytterligare planering och förankring
- Evenemangets måluppfyllnad utifrån stadens mål och Got Events uppdrag

## Aktiviteter

Beslut att ansöka om att arrangera Ridsport EM 2017 har sammanfattningsvis följt följande hanteringsordning:

- Genomförande av extern förstudie.
- Tillsättning av arbetsgrupp och framtagning av bud.
- Svenska Ridsportförbundet lämnar in intresseanmälan.
- Göteborg & Co:s styrelse informeras om planerna.
- Bid Application & Questionnaire (fördjupad intresseanmälan) lämnas in av Got Event och Göteborg & Co.
- Got Events styrelse beslutar att ansöka.
- Kommunstyrelsens arbetsutskott hanterar ärendet.
- Stadsledningskontoret skriver fram ett tjänsteutlåtande.
- Bud och undertecknat avtal inlämnas.
- Kommunstyrelsen fattar beslut om att garantera evenemangets genomförande.

# Inledande diskussioner och förstudie

## Inledande diskussioner

Got Event hade, innan ansökan om EM 2017, tillsammans med Göteborg & Co undersökt möjligheterna om att anordna Rytta-VM i Göteborg. Med den långa erfarenheten från Gothenburg Horse Show ("GHS") ansågs det finnas goda möjligheter att även kunna hantera ett större arrangemang. Slutsatsen blev dock att ett VM skulle bli alltför stort och kostsamt med sina åtta grenar och tävlande från hela världen.

Efter GHS 2013 föddes hos nyckelpersoner inom Got Event idén om ett EM i ridsport. Genom att slå ihop fyra grenar skulle EM kunna bli ett större evenemang än det varit tidigare och samtidigt inte alls lite stort som ett VM.

Under våren 2013 togs beslutet att inleda en förstudie för att utvärdera potentialen för ett EM i ridsport i Göteborg.

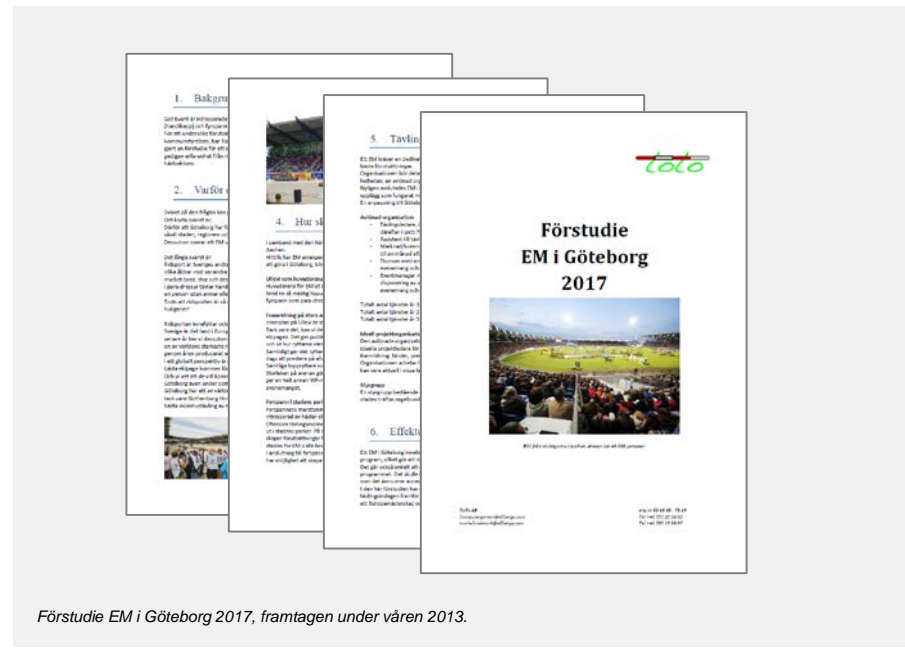
## Förstudien

Tomas Torgersens konsultbolag ToTo AB anlätades för att ta fram förstudien. Intervjuer gör gällande att Torgersen, med mångårig erfarenhet från bland annat GHS och Svenska Ridsportförbundet, ansågs vara den expert i Sverige med bäst förutsättningar för att genomföra en förstudie. Vi har inte kunna identifiera någon formell beställning av förstudien.

I förstudien har en budgetuppskattning för evenemanget tagits fram. Denna är främst baserad på budget för EM i Herning 2013 och har anpassats efter förutsättningarna i Göteborg där även fyrspann skulle ingå.

Budgetuppskattning i förstudien återfinns i Bilaga C.

Göteborg & Co involverades enligt uppgift först efter det att förstudien var klar.



Förstudie EM i Göteborg 2017, framtagen under våren 2013.

### Budgruppen och framtagning av bud

En arbetsgrupp tillsattes under våren 2013 med representanter från Got Event, Göteborg & Co och Svenska Ridsportförbundet för att ta fram ett mer detaljerat underlag och arbeta med budprocessen för evenemanget. Inom budgruppen ingick främst följande personer:

- Johan Pagerup, Got Event
- Jonas Georgsson, Got Event
- Tomas Torgersen, Got Event (konsult)
- Max Markusson, Göteborg & Co
- Åsa Borvén, Göteborg & Co
- Wiveka Lundh, Svenska Ridsportförbundet

Svenska Ridsportförbundet lämnade in en intresseanmälan till FEI under tidig höst 2013.

### Ansvar

Under budprocessen arbetade Got Event och Göteborg & Co gemensamt med att ta fram och utforma budet till FEI. Göteborg & Co var dock ytterst ansvariga för processen och ansvarade för arbetet i budgruppen.

### Tänkt upplägg för tävlingarna

Enligt det inskickade budet ansökte Göteborg om att anordna följande discipliner: hoppning, dressyr, paradressyr samt körning fyrspann.

Arenorna som skulle användas enligt budet var Ullevi och Slottsskogen. Heden skulle enligt ansökan endast användas som mässområde.

### Dokumentation

De båda intresseanmälningarna samt ansökan finns sparade och det finns även presentationer och filmer från införsäljningen av evenemanget.

Från processen när underlagen togs fram så finns i huvudsak följande underlag:

- Aktivitetsplaner i Excel med rubriker motsvarande de som återfinns i de två intresseanmälningarna och i den slutliga ansökan. Det framgår tydligt vem som ansvar för vilken del.
- Underlag avseende kostnads- och intäktsbedömningar i form av en Excelfil
- Två Excelfiler med intäktsberäkningar
- Presentation med inriktning mot risk- och känslighet avseende kostnader och intäkter.
- Presentationer av evenemanget för olika forum (KSAU, SLK, Got Events styrelse)

Inga protokoll skrevs på mötena.

# Budprocessen i respektive styrelse

## Information och beslut i styrelserna

Av styrelseprotokoll framgår det att Göteborg & Co:s samt Got Events styrelse båda informerades i samband med budprocessen. Endast Got Events styrelse har fattat något beslut avseende genomförande.

Got Event:

- 2014-03-26 tf VD redogör för ärendet och presenterar evenemanget. Beslut fattas om att genomföra evenemanget.

Göteborg & Co:

- 2013-10-28 tf VD-rapport inkluderar information avseende inlämnande av intresseanmälan
- 2013-11-28: Evenemangschef presenterar evenemanget
- 2014-02-06: tf VD-rapport inkluderar information om att beslut kring EM ska tas i maj.
- 2014-04-28 tf VD Göteborg & Co redogör inför sin styrelse för att bolaget nyligen var i Lausanne och presenterade stadens erbjudande.

Enligt uppgifter i intervjuer så informerades Got Events styrelse om evenemanget även innan 2014-03-26, i samband med VD:s rapporter om kommande evenemang. Detta är dock inget som kan styrkas i protokoll.

## § 5 VERKSAMHET

### 5.1 Ryttar-EM 2017

vVD Johan Pagerup redogör för ärendet och det utskickade underlaget.

Styrelsen för Got Event AB beslutar

- att ställa sig positiva till att Got Event AB som arrangör, tillsammans med Göteborg & Co AB samt Svenska Ridsportsförbundet ansöker om att få genomföra och arrangera Ryttar-EM år 2017
- att hemställa till kommunstyrelsen att Göteborgs Stad garanterar evenemangets genomförande genom att underteckna avtalsansökan som "Garantör"
- att omedelbart förklara detta beslut för justerat.

Utdrag ur protokoll Got Events styrelse 2014-03-26



Bilder ur presentation för Got Events styrelse 2014-03-26

# Kostnader och intäkter

## Kostnads- och intäktsberäkningar

Med utgångspunkt i förstudien så arbetade budgruppen med att vidareutveckla intäkts- och kostnadsbedömningarna. Under slutskedet av processen figurerar flera olika budgetsiffror (se vidare sid 32 och 33).

Enligt uppgifter i intervjuer så fick respektive person med ansvar i aktivitetsplanerna även i uppgift att kvalitetssäkra de siffror som fanns för respektive post. Att ansvar har delats upp finns det stöd för i dokumentationen.

## Riskanalyser

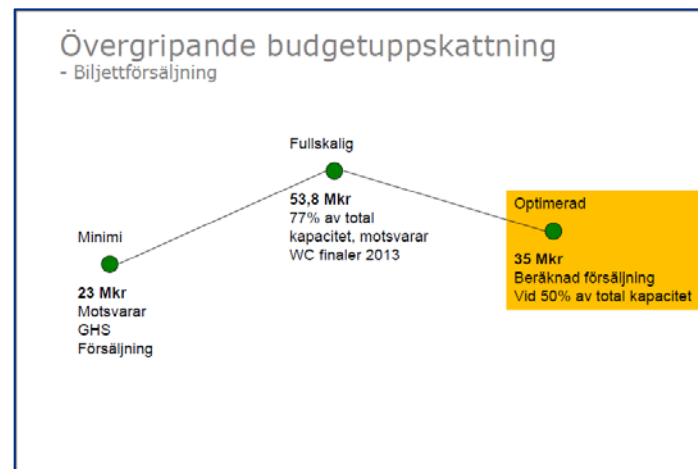
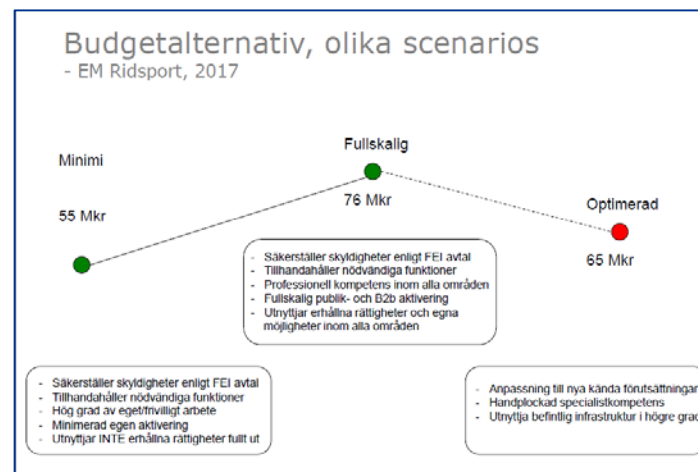
Baserat på det underlag vi har fått tillgång till så kan vi konstatera att budgruppen har genomfört vissa risk- och känslighetsanalyser kopplat till budget. Framst avseende biljettintäkterna men även på kostnadssidan.

Se vidare bilaga D för kostnadsnedbrytning.

## Kostnadsavstämningar

Enligt uppgift i intervjuer har budgruppen fått information från en leverantör om att kostnaderna för TV kan budgeteras till ca 2,5 mkr. Avstämningar har enligt uppgift även gjorts avseende bland annat hotellkostnader.

Arbetsgruppen gjord bland annat avstämningar med personer som varit delaktiga i anordnandet av Ridsport EM i Herning 2013 för att skapa insikt gällande andra arrangörers erfarenheter av större ridsportevenemang.



Bilder ur presentation avseende budgetuppskattningar

# ? Beslut om att lämna bud

## Styrelsebeslut Got Event och KSAU:s hantering av ärendet

Got Events styrelse beslutade 2014-03-26 att ställa sig positiva till att arrangera EM i Ridsport tillsammans med Göteborg & Co och Svenska Ridsportförbundet samt att hemställa till kommunstyrelsen att garantera evenemangets genomförande.

Kommunstyrelsens Arbetsutskott har samma dag ett möte där Göteborg & Co Kommunintressents tf VD närvarar och informerar om att Göteborg & Co och Got Event avser ansöka om att arrangera Ryttrar-EM 2017 i Göteborg med Got Event som arrangör.

Göteborg & Co presenterar tänkt upplägg, budget, samverkansmodell, mm. Presentationen tydliggör att förutsättningarna att få evenemanget ökar väsentligt om Göteborgs Stad garanterar evenemangets genomförande.

Kommunstyrelsens arbetsutskott beslutar att ge stadsledningskontoret i uppdrag att återkomma med ett tjänsteutlåtande i ärendet.

## Kvalitetssäkring av underlag

Stadsledningskontoret börjar därefter att ta fram ett tjänsteutlåtande som belyser de ekonomiska och kvalitativa aspekterna av evenemanget. De ekonomiska aspekterna bedöms som realistiska och den ekonomiska risken låg i förhållande till de flesta evenemang som staden sökt historiskt. De kvalitativa aspekterna fokuserar på hur väl evenemanget motsvarar stadens värdegrund och vilket mervärde evenemanget genererar till staden. Det konstateras bl.a. att evenemanget passar väl in i stadens värdegrund (barn-, jämställdhets-, mångfalds- och miljöperspektivet) samt att det enligt omvärldsperspektivet har potential att ge positiva effekter för staden samt att göra ett internationellt avtryck.

Sammantaget bedömer stadsledningskontoret att de positiva aspekterna överväger den risk som evenemanget medför. Personal från stadsledningskontoret utfärdar ett tjänsteutlåtande 2014-03-31 och ställer sig positiva till Got Events hemställan.

## Ansökan och undertecknande av avtal

Ansökan om att genomföra evenemanget innehåller även det kompletta avtalet. Ansökan om att genomföra arrangemanget och avtalet med FEI undertecknas därför samtidigt.

Avtalet/ansökan undertecknas av Ordförande samt tf VD från Got Event i egenskap av organisatör samt av tf VD för Göteborg & Co Kommunintressent och kommunstyrelsens ordförande i egenskap av garant för evenemanget.

Avtalet är ej daterat men ska enligt uppgift ha undertecknats i mars av staden i samband med inlämnande av ansökan och i juni från FEIs sida.

## Beslut i kommunstyrelsen och tilldelning av evenemanget

Kommunstyrelsen beslutar den 2014-04-09 att underteckna ansökan och garantera evenemangets genomförande.

I juni 2014 beslutar FEI (Internationella Ridsportförbundet) att tilldela evenemanget till Göteborg. FEI skriver under avtalet som redan har undertecknats av Göteborgs parter.



# Tjänsteutlåtandet

## Tidslinje

- Efter dragning av ärendet i KSAU 2014-03-26 så ger KSAU SLK i uppdrag att skriva fram till tjänsteutlåtande till KS.
- Tjänsteutlåtandet "Göteborg Stad som garant för Ryttrar-EM 2017" är färdigt 2014-03-31.
- Beslut tas i KS 2014-04-09.

## Innehåll

Nedan följer urklipp från tjänsteutlåtandet:

### Sammanfattning

Got Event, Göteborg & Co och Svenska ridsportsförbundet avser att ansöka om att få arrangera Ryttrar-EM i augusti 2017. Göteborg har via Gothenburg Horse Show en gedigen erfarenhet av att arrangera hästevent. Ansökan omfattar fyra olika tävlingsgrenar där Ullevi och Slottsskogen kommer att användas som tävlingsplatser. Utöver själva tävlingarna så kommer innerstaden att präglas av evenemanget där Heden och resterande delen av evenemangsområdet kommer att nyttjas för olika aktiviteter.

Den kalkyl som tagits fram inför ansökan anser stadsledningskontoret vara realistisk. För att balansera intäkter och kostnader bygger kalkylen på att staden går in med offentliga medel motsvarande 13 mkr. Detta avser Göteborg & Co att finansiera inom ramen för den evenemangsfond som bolaget hanterar. För att öka stadens chanser att erhålla evenemanget så har Got Events styrelse via en hemställan till kommunstyrelsen bedömt att Göteborgs stad behöver skriva på ansökan vilket innebär att staden tar på sig totalansvaret och därmed garanterar evenemangets genomförande. Sammantaget är det stadsledningskontorets bedömning att de möjligheter som evenemanget kommer att ge för staden kommer att vara större än den risk som man ikläder sig genom att underteckna avtalet.

### Stadsledningskontorets samlade analys och bedömning

Det avsedda evenemanget är attraktivt och bedöms vara ett evenemang som passar väl in i stadens evenemangsprofil. Det koncept som ligger till grund för ansökan som Got Event och Göteborg & Co gemensamt tagit fram är väl genomarbetat. Kalkylunderlagen som ligger till grund för ansökan bedöms vara realistiska. Den största riskfaktorn är biljettintäkter. För EM beräknar man att sälja 125 000 biljetter till ett genomsnittspris på ungefär 300 kr. Motsvarande siffror för världsfinalen i Gothenburg Horse Show 2013 var 77 000 sålda biljetter till motsvarande prisnivå som budgeteras för EM. Då EM-tävlingarna genomförs på Ullevi och i Slottsskogen är den totala publikkapaciteten markant högre än i Scandinavium, vilket talar för högre publik tillströmning. En riskfaktor för en utomhustävling är vädret. Vid dåligt väder finns risk att den lokala och regionala publiken som köper biljetter sent väljer att följa tävlingarna på TV istället.

Om publiken till viss del skulle utebli finns möjlighet att sänka ambitionsnivån för evenemangets helhetsupplevelse genom justera ner kostnadsnivån. Got Event bedömer att ett publikbortfall på upp till 30 procent helt kan kompenseras via kostnadsreducering och därmed inte påverka evenemangets resultat.

### Slutsats och rekommendation

Genom att skriva på avtalet och ikläda sig rollen som "Guarantor" kommer staden att ta en viss ekonomisk risk. Denna risk är dock förhållandevis liten jämfört med de flesta evenemang som staden sökt historiskt. Evenemanget kommer med stor sannolikhet att skapa en folkfest och få ett stort medialt genomslag. Uppskattningsvis kommer 40 länder runt om i världen att ha TV-bevakning av evenemanget. Ett världsevenemang av detta slag kommer även att generera betydande turistekonomiska flöden.

Sammantaget är det stadsledningskontorets bedömning att de möjligheter som evenemanget kommer att ge för staden kommer att vara större än den risk som man ikläder sig genom att underteckna avtalet. Vi ställer oss därför positiva till Got Events hemställan.



# Varianter av budgetsiffror - intäkter

Under slutet av budprocessen förekom det flera varianter av budgetsiffrorna. Nedan åskådliggörs varianterna av intäktsbudget.

| INTÄKTER               |             |             |             |                 |
|------------------------|-------------|-------------|-------------|-----------------|
| Budget                 | Got Event   | SLK*        | KS**        | Faktiskt bud*** |
| Datum                  | 2014-03-26  | 2014-03-31  | 2014-03-31  | 2014-03-31      |
| Offentlig finansiering | 13,0        | 13,0        | 13,0        | 13,0            |
| Sponsring              | 12,0        | 11,0        | 11,0        | 15,3            |
| Tävlingar              | 36,2        | 36,1        | 36,2        | 36,1            |
| Marknadsföring         | 7,5         | 6,5         | 7,5         | 8,5             |
| Övriga intäkter        | 1,3         | 0,3         | 0,3         | 0,3             |
| <b>SUMMA</b>           | <b>70,0</b> | <b>66,9</b> | <b>68,0</b> | <b>73,2</b>     |

Väsentligt högre sponsorintäkter i budet

Något högre intäkter från marknadsföring i budet

\*) Avser den budget som presenteras för SLK. Enligt uppgift sker presentationen 2014-03-24 men filen är daterad 2014-03-31.

\*\*\*) Avser den budget som ligger till grund för siffrorna i tjänsteutlåtandet till KS daterat 2014-03-31.

\*\*\*\*) Avser den budget som finns med i budet/avtalet till FEI. Eurokurs 9 kr enligt underlag. Datering av budet saknas men enligt uppgift så skickades det in sista ansökningsdagen, dvs 2014-03-31.

# Varianter av budgetsiffror - kostnader

Nedan åskådliggörs varianterna av budget på kostnadssidan.

| KOSTNADER                  |             |             |             |                 |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-----------------|
| Budget                     | Got Event   | SLK*        | KS**        | Faktiskt bud*** |
|                            | 2014-03-26  | 2014-03-31  | 2014-03-31  | 2014-03-31      |
| Övergripande projektorg.   | 7,0         | 7,0         | 7,0         | 7,0             |
| Tävling, FEI               | 25,0        | 25,0        | 25,0        | 27,5            |
| Infrastruktur, Logistik    | 18,2        | 18,2        | 18,2        | 20,2            |
| Marknadsföring, PR & Media | 12,2        | 9,1         | 11,2        | 11,8            |
| Publika arrangemang        | 4,0         | 4,0         | 4,0         | 4,1             |
| Hospitality, Sponsorer     | 1,6         | 1,6         | 1,6         | 1,6             |
| Oförutsedda kostnader      | 2,0         | 2,0         | 1,0         | 1,1             |
| <b>SUMMA</b>               | <b>70,0</b> | <b>66,9</b> | <b>68,0</b> | <b>73,2</b>     |

Prispengar 10 mkr i stället för 7,5 mkr i budet (se vidare nästkommande sida).

2 mkr högre kostnader för infrastruktur i budet. Kan avse kostnader för Slottsskogen.

0,5 mkr högre kostnader. Oklart vad.

\*) Avser den budget som presenteras för SLK. Enligt uppgift sker presentationen 2014-03-24 men filen är daterad 2014-03-31.

\*\*) Avser den budget som ligger till grund för siffrorna i tjänsteutlåtandet till KS daterat 2014-03-31.

\*\*\*) Avser den budget som finns med i budet/avtalet till FEI. Eurokurs 9 kr enligt underlag. Datering av budet saknas men enligt uppgift så skickades det in sista ansökningsdagen, dvs 2014-03-31.

**Prispengar i budet**

Prispengarna i budet summerar till € 1 124 000 vilket, med växelkurs 9 kr som användes vid budet, motsvarar 10,1 mkr.

I den budget som presenterades i KS så är budgeterade medel för prispengar enligt vår analys 7,5 mkr.

| Discipline (where relevant) | Prize Money In Euros: |
|-----------------------------|-----------------------|
| Jumping                     | € 675 000             |
| Dressage                    | € 337 000             |
| Eventing                    | €                     |
| Driving                     | € 56 000              |
| Endurance                   | €                     |
| Reining                     | €                     |
| Vaulting                    | €                     |
| Para-Dressage               | € 56 000              |

Utdrag ur undertecknat avtal med FEI

**Prispengar efter inlämnande av budet**

I april 2014 så justeras prispengarna ytterligare efter dialog med FEI. Summan landar nu på € 1 349 000 vilket då motsvarade ca 12,1 mkr.

Det är oklar hur beslutsgången för denna höjning har sett ut.



| Prize Money specification |                     |
|---------------------------|---------------------|
| Discipline                | Prize money in Euro |
| Jumping                   | 750 000             |
| Dressage                  | 337 000             |
| Driving                   | 56 000              |
| Para-Dressage             | 56 000              |
| Non championship classes  | 150 000             |

Meddelande till FEI om justering av prispengar, april 2014

## Evenemangsstaden

Göteborg har en tydlig profilering som ekonomiskt, ekologiskt och socialt hållbar kultur- och evenemangsstad.

Stadens budget 2014 tar bland annat upp att:

- Evenemang och events behöver spridas mer så inte allt händer i stadskärnan
- Fler gratisarrangemang ger staden liv och öppnar för fler besökare.
- Som svensk storstad kan Göteborg profileras som den gröna turiststaden

## Evenemangsfonden och EM i Ridsport

Göteborgs Stad har upprättat en evenemangsfond som används för större engångskostnader i samband med utveckling, värvning och genomförande av större evenemang. Göteborg & Co ansvarar för fonden och beslutar om dess användning. I dag tas beslut av styrelsen men 2014 så hanterades dessa beslut på bolagets presidiummöten. Enligt beslutshandlingar så skulle fonden bidra med 13 mkr till EM i Ridsport. Till höger följer utdrag från minnesanteckningar från presidiummöten 2014.

## Presidiummöte Göteborg & Co 2014-02-27

### 5. Evenemangsfonden

Hur skall vi avrapportera om engagemang från fonden till KS? Bästa tillämpning är en muntlig avrapportering till KSAU.

När det gäller "slalombacken" på Ullevi är den för 2015 avfärdad och därmed för tillfället nollad i fonden.

Ryttar-EM – vi går upp i skarpt läge med vår ansökan och beslut fattas i maj.

## Presidiummöte Göteborg & Co 2014-05-12

### 3. Evenemangsfonden

Listan över evenemang och allokerade medel är ett levande dokument som förändras beroende på utvecklingen i bud- och beslutsprocesserna. Ryttar-EM har behov av ytterligare ram på 1-2 MSEK. Arbetet med kandidaturen för VeloCity 2017 pågår och slutligt bud skall lämnas in 31 augusti. I kandidaturen gör vi kopplingar till GöteborgsGiro. Evenemangsfonden bör ha en stående avstämning på KSAU i början av året. Peter Lindh bevakar.

Genomgången av aktuell fördelning i evenemangsfonden godkändes.

### Ryttar-EM

Diskussion kring ansvarsfördelning och hur beslut ska tas om roller. Förslag att Got Event blir juridisk person och att Göteborg & Co bär ansvaret för Marknadsföring & Kommunikation. Det innebär att säkerställa evenemangsfondens fördelning redan nu, enligt stadsjuristen krävs inget styrelsebeslut utan medlen kan allokeras och sedan omallokeras utifrån behov. Informationen antecknas.

# Avtalet med FEI

## Om avtalet

Avtalet med FEI skrevs under i samband med ansökan. Got Events och stadens åtagande i relation till FEI var därmed reglerat redan 2014-03-31 även om det dröjde fram till juni innan FEI skrev under avtalet å sin sida. Avtalet granskades enligt intervjuuppgifter av en extern byrå som sedan muntligen framförde sina iakttagelser till budgruppen.

KPMG har i granskningen inte funnit några möjligheter för staden att fritt säga upp avtalet efter undertecknande. En juridisk granskning av avtalet har dock inte varit en del av genomlysningen.

## Avtalet och risk

Avtalet med FEI reglerar minimumkraven som Got Event och Göteborg åtar sig att leva upp till. FEI har dessutom rätt att, inom rimliga gränser, göra förändringar i åtagandet.

**3.2** The provisions of this Agreement set out the minimum requirements to be met by the Organiser in relation to the Championships. The Organiser acknowledges and agrees that the FEI, acting reasonably, may be required as a result of changes to the Rules and Regulations to modify or amend some of these requirements between the Commencement Date and the start of the Competition Period.

## Exempel på områden som har påverkat kostnaderna

Underlaget (sand):

**Footing:** Must be approved by the Technical Delegate for Jumping. An independent footing expert must be appointed by the Organiser in agreement with the FEI.

Antalet hästar:

| Discipline       | Jumping        | Dressage | Eventing | Driving | Endurance   | Reining | Vaulting | Para-Equestrian Dressage |
|------------------|----------------|----------|----------|---------|-------------|---------|----------|--------------------------|
| Number of Horses | Approx. 90-180 | 70-80    | 80-100   | 250     | Approx. 120 | 80-100  | 40-50    | 70-80                    |

# Got Event som huvudman

## Budprocessen

Det är under budprocessen tydligt att arbetet med ansökan bygger på en samverkan mellan Göteborg & Co, Got Event och Svenska Ridsportförbundet. Kommunikationen i media inkluderar alla tre parter och det framförs att "Göteborg" ansöker om att få arrangera EM.

### Bakgrund

Internationella Ridsportsförbundet (FED) skall utse arrangör av Ryttnar-EM år 2017 och har därför begärt in anbud för att arrangera evenemanget. Svenska Ridsportsförbundet, Göteborg & Co samt Got Event har för avsikt att tillsammans ta ansvar för att arrangera och genomföra evenemanget och vill därför lämna in ett anbud. Förutsättningarna för detta anbud presenteras i bilaga.

*Utdrag ur beslutsunderlag Got Events styrelse 2014-03-26*

## Val av arrangör

Det är i dokumentationen otydligt hur och när Got Event utsågs till huvudman för evenemanget. Av intervjuerna framgår det dock att det inte var en stor fråga – Got Event initierade förstudien och har lång erfarenhet av hästarrangemang från GHS.

## Uppdrag

Bolagen befinner sig i en period där mycket händer. Den nya klusterstrukturen kommer att innebära att Göteborg & Co blir moderbolag. Samtidigt pågår bland annat utredningen kring Teckal och in house-undantaget för Göteborg & Co.

Got Event ska enligt det ägardirektiv som togs fram 2008:

- Ansvara för förvaltning och drift av evenemangsarenor.
- Ansvara för drift av arenorna och på uppdrag genomföra evenemang, samt genomföra verksamhet inom arenorna som inte ankommer på annan.

- Ta initiativ till att samverkansformer etableras.
- Tillse att spetskompetens finns inom de områden som behövs för att genomföra nationella och internationella evenemang av hög klass.
- Aktivt arbeta för att finansieringen i huvudsak sker genom intäkter från uthyrning och produktionsuppdrag.

Got Events ägardirektiv tydliggör också att Göteborg & Co Träffpunkt AB ansvarar för affärsrelationer, planering och marknadsföring samt därtill kopplade sponsringsaktiviteter inom stadens evenemangsverksamhet.

I SLK:s rapport "Förslag om framtida inriktning för bolag inom Göteborg Stad – Turism, Kultur och Evenemang" (2014-03-26) framförs bland annat följande punkter som signifikanta kopplat till samverkan inom klustret:

- Brist på ägarstyrning vilket innebär att det saknas en naturlig politisk auktoritet för strategisk styrning och samordning ur ett hela staden perspektiv.
- Det finns samtidigt ett behov av att hävda den egna organisationens självständighet och unika uppdrag.
- Överlappande funktioner mellan stadens bolag skapar otydlighet.
- Ansvarsfördelningen mellan Göteborg & Co Träffpunkt AB och Got Event AB är otydlig, trots samverkansavtal.

## Tidigare arrangemang

Got Event ansvarar för att hyra ut arenor, dvs förvaltning och drift av evenemangsarenor. Evenemangsdelen i Göteborg & Co:s uppdrag har inneburit ansvar för ett par evenemang i stadsrummet, exempelvis Kulturkalaset, Volvo Ocean Race och Julstaden.

Avseende större idrottsarrangemang så har Got Event tidigare arrangerat EM i Friidrott 2006 (allt kopplat till avtalet med förbundet). Göteborg & Co har ansvarat för EM i Friidrott 2006 (förstudie, budprocess och city eventen), Inomhus-EM i friidrott 2013 samt VM i konståkning 2008.

# Observationer (1/2)

| Frågeställning   | Observationer   |
|--|---|
| Hur väl uppfyller det aktuella evenemanget Stadens mål?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Göteborg har en tydlig profilering som ekonomiskt, ekologiskt och socialt hållbar kultur- och evenemangsstad.</li> <li>— Stadens budget 2014 tar bland annat upp att:               <ul style="list-style-type: none"> <li>— Evenemang och events behöver spridas mer så inte allt händer i stadskärnan</li> <li>— Fler gratisarrangemang ger staden liv och öppnar för fler besökare.</li> <li>— Som svensk storstad kan Göteborg profileras som den gröna turiststaden</li> </ul> </li> <li>— Enligt TU från SLK är EM i ridsport positivt ur barn-, jämställdhets-, mångfalds-, miljö- och omvärldsperspektivet.</li> </ul>   |
| Hur väl uppfyller det aktuella evenemanget Got Events uppdrag?   | <p>Ägardirektiv och bolagsordning gör gällande att Got Event på uppdrag skall genomföra evenemang samt att bolaget skall verka för Göteborg som en ledande evenemangsstad.</p>  |
| Vilka parter har varit involverade i den totala beslutsprocessen och vilka roller har respektive part haft? Har roller och ansvar varit tydliga? | <ul style="list-style-type: none"> <li>— I budprocessen arbetade representanter från Göteborg &amp; Co och Got Event tillsammans för att få fram ett bra och attraktivt bud.</li> <li>— Svenska Ridsportförbundet stöttade i processen och skickade in intresseanmälan till FEI.</li> <li>— Göteborg &amp; Co var ytterst ansvariga för processen och ansvarade för arbetet i budgruppen. Rollerna parterna emellan i budgruppen har beskrivits som tydliga.</li> </ul> <p>I samband med inlämnande av bud så involverades följande parter:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Got Events styrelse               <ul style="list-style-type: none"> <li>— Beslut om att ställa sig positiva till Got Event som arrangör, tillsammans med Göteborg &amp; Co och Svenska Ridsportförbundet</li> <li>— Beslut om att hemställa frågan om staden som garant till Kommunstyrelsen.</li> </ul> </li> <li>— Kommunstyrelsens arbetsutskott               <ul style="list-style-type: none"> <li>— Beslut att ge stadsledningskontoret i uppdrag att ta fram ett tjänsteutlåtande i ärendet</li> </ul> </li> <li>— Stadsledningskontoret               <ul style="list-style-type: none"> <li>— Utfärdande av tjänsteutlåtande</li> </ul> </li> <li>— Kommunstyrelsen               <ul style="list-style-type: none"> <li>— Beslut att garantera evenemangets genomförande.</li> </ul> </li> </ul> |



# Observationer (2/2)

| Frågeställning   | Observationer  |
|--|--|
| Hur har kostnads- och intäktsberäkningarna gjorts och hur/i vilken utsträckning har de kvalitetssäkrats?   | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Med utgångspunkt i förstudien så arbetade budgruppen med att vidareutveckla intäkts- och kostnadsbedömningarna.</li> <li>— Kvalitetssäkring av kostnads- och intäktsberäkningar har till viss del utförts av budgruppen.</li> <li>— Stadsledningskontoret har i slutet av processen involverats i kvalitetssäkring av underlaget</li> </ul>   |
| Hur genomfördes den initiala riskanalysen och hur kvalitetssäkrades den?   | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Riskanalys gjordes främst med avseende på intäkter där olika scenarier arbetades fram, men även i viss omfattning avseende kostnader.</li> <li>— Vissa externa avstämningar genomfördes enligt uppgift avseende vissa kostnadsposter</li> <li>— Externa jurister gjorde enligt uppgift en avtalsanalys innan budet lämnades in, dock oklar omfattning då dokumentation saknas</li> <li>— Stadsledningskontoret belyste i viss mån riskerna i sitt tjänsteutlåtande.</li> </ul>  |
| I vilken utsträckning var riskanalysen färdigställd innan budgivning? Hur redovisades riskerna och vilka beslut togs kopplat till riskbilden?                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Av de scenarier som har arbetats fram avseende kostnader och intäkter (min, medel, max) så har medelvärdena valts, om än något justerade.</li> <li>— Vi konstaterar vidare att de riskanalyser och scenarier som tas fram endast återfinns i arbetsmaterial och aldrig i något beslutsunderlag.</li> <li>— Riskerna presenteras såsom mycket låga, beräkningarna ansågs vara baserade på försiktighetsprincipen.</li> <li>— Stadsledningskontoret involveras sent i processen och får kort tid på sig att skriva fram TU.</li> </ul>  |
| Vilka risker (legala, operativa, finansiella, etc.) har identifierats och hur har dessa hanterats?   | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Enligt uppgifter och de dokument vi har fått tillgång till så har intäkterna ansetts vara den största risken.</li> <li>— Enligt presentationer för bland annat Got Events styrelse och SLK så har projektet hanterat samtliga risker genom försiktighetsprincipen <ul style="list-style-type: none"> <li>— <i>Väl grundad budgetplanering, med intäkts- och kostnadsbild baserad på försiktighetsprincipen.</i></li> </ul> </li> <li>— En övergripande legal genomgång av avtal gjordes enligt uppgift både av budgruppen och av SLK. Det är oklart vilka risker som identifierades och hur dessa hanterades.</li> </ul>                              |
| Vilken annan typ av planering och förankring genomfördes innan beslut om att lämna bud? Vilka jämförelser gjordes med liknande nationella och internationella evenemang? | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Förankring gjordes i form av information i Göteborg &amp; Co:s styrelse samt, enligt uppgift, information i Got Events styrelse under punkten "Kommande evenemang".</li> <li>Jämförelser gjordes mer bland annat: <ul style="list-style-type: none"> <li>— Jämförelse med världscupfinal i Göteborg 2013</li> <li>— Nyckeltal från budget EM 2013 i Herning DK</li> <li>— Utvärderingen av EM i Friidrott 2006 i Göteborg</li> <li>— Förstudie av internationella tävlingar som VM 2006 i Aachen och EM 2015 i Aachen</li> <li>— Enligt uppgift avstämning av enskilda kostnadsposter mot tidigare idrottsevenemang i Göteborg</li> </ul> </li> </ul> |



# Granskade områden

- 1** Processen för hemtagning av evenemanget
  - ? Kartläggning
  - ! **Analys och slutsatser**
- 2 Projektplaneringen
- 3 Projektstyrning
- 4 Upphandlingar
- 5 Betalningsrutiner
- 6 Kommunikation inom och utom projektet
- 7 Beslutsprocessen inom projekt- och linjeorganisation

# Analys - Inledning & vad som fungerat väl vid hemtagning av evenemanget

## Analysens inriktning

Utgångspunkt för analysen har varit de frågeställningar kopplade till hemtagning av evenemanget som ställts upp i samband med initiering av granskningen:

- Har beslutsprocessen under hemtagningsfasen varit tydligt för alla parter i fråga om ansvar och roller?
- Vilka intäkts- och kostnadsposter har tillkommit under hemtagningsfasen? Hur har förändringar inom ekonomi hanterats? Är förändringarna underbyggda och beslutade på korrekt och ändamålsenlig nivå?
- Har riskhanteringen inom hemtagningsfasen varit ändamålsenlig och effektiv? Var analysen tillräcklig i omfattning och detaljeringsgrad? Har den tid som lades på riskanalys lagts på rätt områden?

## Vad har fungerat väl vid hemtagning av evenemanget

- Utifrån den förstudie som togs fram började en arbetsgrupp om sex personer från Got Event, Göteborg & Co och SvRF att förbereda budet till FEI. Gruppen har samarbetat med att ta fram underlag till budet och har även förankrat evenemanget både hos Got Event och Göteborg & Co samt respektive styrelse.
- Bilden från intervjuerna är att det varit ett väl fungerande samarbete parterna emellan in budgruppen. Vi upplever inte att det har funnits någon intern konkurrens eller interna konflikter i detta arbete.
- Arbetet med att ta fram budet upplevs också som strukturerat givet upprättandet av aktivitetsplaner och fördelningen av arbetet mellan gruppens medlemmar.
- Budgruppen har även varit framgångsrika i termer av införsäljning av Göteborg som arrangör och efter viss justering i inskickat bud så ger FEI besked om att Göteborg tilldelas EM i ridsport 2017.

# Analys - Kommunikation kring risker/osäkerhet i budbudgeten (1/2)

## Riskhanteringen kring budbudget

Budget skiljer sig något mellan de olika dokument som presenteras i hemtagningsfasen, men ligger omkring 70 mkr avseende både intäkter och kostnader.

Inblandande i hemtagningsfasen har resonerat att erfarenheterna Göteborg Horse Show tillsammans med avstämningar med både EM i Herning 2013 och de årliga tävlingarna i Aachen har varit tillräckliga för att säkerställa de budgetmässiga förutsättningarna. Man förlitade sig på att det fanns tillräcklig kompetens internt för att göra kostnadsestimeringarna i budgruppen.

En form av second opinion på framtagen budget gjordes i form ett tjänsteutlåtande av företrädare från SLK. I utlåtandet framgår att om biljettförsäljningen inte når de mål man satt upp så kan ett publikbortfall på upp till 30% helt kompenseras via kostnadsreducering och därmed inte påverka evenemangets resultat. Man konstaterar även att staden kommer att ta viss ekonomisk risk genom att ikläda sig rollen som "garantor", men att denna är förhållandevis liten jämfört med de flesta evenemang som staden sökt historiskt. Stadsledningskontoret sammanfattar sin bedömning med att de möjligheter som evenemanget kommer att ge för staden kommer vara större än den risk man ikläder sig genom att underteckna avtalet.

I samband med föredragningen av ärendet i såväl Got Events styrelse (140326) samt KSAU (140326) så skickar budgruppen följande budskap:

- "Risktagandet på intäktssidan anses vara hanterat genom försiktighetsprincipen gällande såväl biljett-sponsorförsäljning samt beräkning av kostnader."
- "Väl grundad budgetplanering, med intäcks- och kostnadsbild baserad på försiktighetsprincipen."

## Bilder från presentation använd i samband med föredragning i Got Events styrelse samt KSAU 2014-03-26

**BUDGET.**

- Risktagandet på intäktssidan anses vara hanterat genom försiktighetsprincipen gällande såväl biljett-sponsorförsäljning samt beräkning av kostnader.

**SAMMANFATTNING.**

- Väl grundad budgetplanering, med intäcks- och kostnadsbild baserad på försiktighetsprincipen.

# Analys - Kommunikation kring risker/osäkerhet i budbudgeten (2/2)

## Rimligtvis högre osäkerhet än vad som kommunicerades

Vår uppfattning är att osäkerheten i estimaten som utgör budgeten rimligtvis var högre än vad som kommunicerades givet evenemangets storlek, omfattning i staden, samt att det låg tre år framåt i tiden.

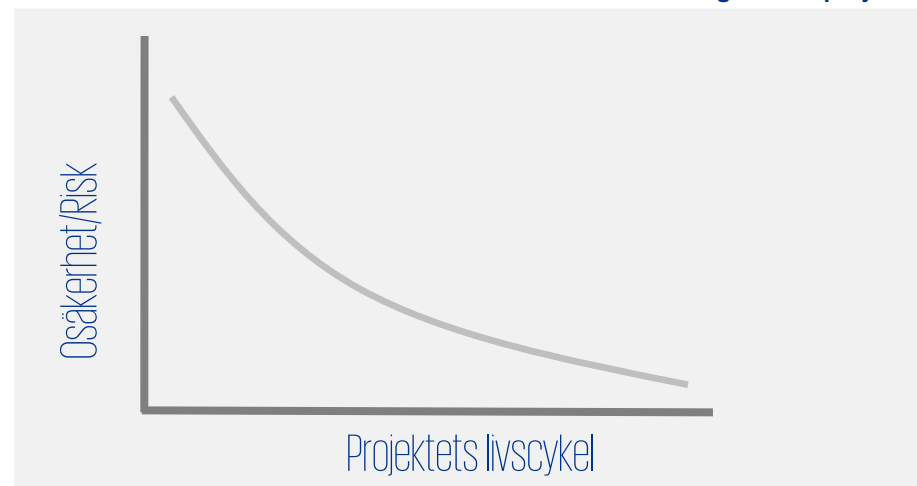
Göteborgs Stad hade inte tidigare anordnat hästevenemang som genomfördes inte bara på arena utan dessutom i stadsrummet och på flera ställen samtidigt. Den slogan som används för evenemanget borde i sig ha varit en varningsklocka: "För första gången tar ett ridsportmästerskap över en hel stad - det har aldrig gjorts förut". När något aldrig har gjorts förut så innebär det per definition en högre risk. Dessutom var avtalet med FEI, som var en del av budet, skrivet på ett sätt som gav FEI rätt att göra förändringar i åtagandet.

Inga av de kostnadsestimat som budgeten bestod av hade säkrats upp på förhand genom upphandlingar, vilket *per se* gör dem osäkra. Som jämförelse hade organisationen som anordnade EM i friidrott 2006 redan år 2000 bokat upp 80% (4700 st) av alla hotellrum i staden.

Det är helt naturligt att man i ett tidigt projektskede inte kan ha hela kostnadsbilden klar för sig. Detta kräver dock att man upprättar känslighetsanalyser efter bästa förmåga och på det sätt kan förmedla till intressenter vilken nivå av osäkerhet/risk som finns i kostnadsbudgeten genom en osäkerhetsgrad eller att ange kostnader som ett spann.

När det gäller intäkter är vår erfarenhet att det är svårare att styra dessa än kostnader. Gällande kostnaderna kan du ta beslut hur dessa ska fördelas och vad som ska köpas. Intäkterna är svårare att påverka på samma sätt. Risken måste därför ses som än högre gällande dessa estimat jämfört med kostnadsestimaten.

## Generisk bild över osäkerhet/risk i förhållande till slutförandegrad i ett projekt



**Vår analys är att konsekvensen av att tidigt kommunicera en budget med en fast intäcks- och kostnadssiffra, samt att riskerna är hanterade genom försiktighetsprincipen gör att involverade intressenter sätter hög trovärdighet till budgeten och förväntar sig att de ansvariga kan hålla den.**

I den mycket tidiga fas som projektet var i hade det varit rimligare att ange ett spann av intäkter och kostnader, alternativt att förmedla någon form av risk i procent för att ge intressenterna en bättre bild av osäkerheten.

# Avtalet med FEI

## Hantering och komplexitet

Avtalet med FEI är på engelska och på 84 sidor. Detta signeras i samband med att ansökan skickas in till FEI. Hanteringen av risken behöver därför ske i processen för hemtagning.

Avtalet reglerar Göteborgs åtaganden ner på minsta detalj. Exemplet nedan är en detaljbeskrivning av vad som gäller för "Flash Interview Zone(s)":

### 19 Flash Interview Zone(s)

The Organiser shall make available for the Main Arena and in the Satellite Competition Areas at which the Championships takes place close to the in-Gate at least one (1) Flash Interview Zone with an FEI approved backdrop (featuring the FEI Marks, Championships Marks(s) and Championships Sponsors, if applicable).

The Organiser shall ensure that the location and size of each Flash Interview Zone is in accordance with any reasonable request of the FEI or the FEIBC and is as safe and as quiet as possible.

The FEI and/or FEIBC shall decide the positioning and order of access to Athletes of the HB and Accredited Broadcasters within the Flash Interview Zone(s) and activities within these zones shall be managed and controlled by the HB according to FEI and/or FEIBC briefing.

If requested by the FEI or the FEIBC, the Organiser shall permit to take part and make available:

- i. Any Athlete (and/or Official and/or key member of the Organiser) for short interviews by HB and Accredited Broadcasters prior to the start of and during the Championships; and
- ii. The winner(s) of any competition at the Championships and any other Athlete(s) as requested by the FEI or FEIBC for interviews of approximately one (1) to two (2) minutes each for FEI and/or FEIBC pre-selected Accredited Broadcasters prior to the relevant official press conference(s). For further interviews by Accredited Broadcasters, if requested, the Athletes must be made available immediately after the relevant official press conference(s), at the latest, in a designated broadcast/interview area.

The Organiser shall control access to the Flash Interview Zone(s) and shall ensure that such access is strictly limited to FEI, FEIBC, HB, Accredited Broadcasters and Athletes. The Flash Interview Zone(s) shall be secured and fenced as appropriate.

The Organiser shall ensure that each Flash Interview Zone shall be supplied throughout with adequate lighting, a reasonable number of television monitors showing the IBS (so that a screen is visible for all parties in the Flash Interview Zone the cabling of which shall be the responsibility of the HB) and space to enable Accredited Broadcasters to conduct live interviews with Athletes competing in the Championships (in accordance with the applicable paragraph in this Part).

## Granskning

En genomgång av extern jurist har skett men detta resulterade endast i en muntlig genomgång. Detta indikerar att det endast var en övergripande genomgång.

Enligt SLK:s tjänsteutlåtande så har avtalet granskats med avseende på vad garanten (Göteborgs Stad) har för skyldigheter. I TU ger även följande information:

För den som så önskar finns möjlighet att ta del av avtalet. En kopia finns förvarad hos ansvarig tjänsteman på avdelningen för Näringsliv & Turism, Möten & Evenemang, Kultur & Fritid.

## Avtalet och risk

Det borde ha varit tydligt för de inblandade att avtalet i sig innebär en väsentlig risk. Dels är det komplext, dels innehåller det skrivelser som möjliggör för FEI att påverka omfattningen av stadens åtaganden.

3.2 The provisions of this Agreement set out the minimum requirements to be met by the Organiser in relation to the Championships. The Organiser acknowledges and agrees that the FEI, acting reasonably, may be required as a result of changes to the Rules and Regulations to modify or amend some of these requirements between the Commencement Date and the start of the Competition Period.

Avtalet innehåller även ett stort antal poster som kräver FEI:s godkännande (se exempelvis kraven avseende Flash Zone(s) till vänster). Det saknas i dessa fall oftast givna kriterier för vad som krävs för ett godkännande. Att FEI ha rätt att på plats bestämma vad som är godkänt är i sig också en risk.

**En endast övergripande granskning av avtalet i kombination med komplexitet och osäkerhet borde ha resulterat i en förhöjd riskbild avseende evenemanget tillsammans med en väsentlig post för oförutsedda utgifter.**

# Hantering av prispengar

## Höjningar

Höjningen av prispengar sker totalt i tre steg varav de första två, de väsentliga höjningarna, sker under processen för hemtagning av evenemanget.

- I budbudget höjs prispengarna enligt vår analys från 7,5 mkr till 10 mkr, dvs en ökning med 2,5 mkr jämfört med det underlag som går till KS.
- En månad efter att budet skickas in så sker ytterligare en höjning av prispengarna, den här gången med € 225 000.
  - Hoppning tillskjuts € 75 000
  - Prispengar för "Non championship classes" tillkommer med € 150 000

## Beslutsgång

Vi har inom ramarna för granskningen inte kunnat reda ut beslutsgången kring höjning av prissumman. Det är alltså oklart hur dessa höjningar förankrades internt. Vi konstaterar också att siffrorna initialt inte finns med i budget för projektet. Först i samband med att Prognos 0 och 1 tas fram finns en summa med som motsvarar höjningen (se vidare kapitel 3). Vid presentation av Prognos 1 för Göteborg & Co:s styrelse 2016-06-07 anger VD för Got Event ökningen av prispengar som en faktor till att budget inte håller.

Ekonomiskt avviker prognosen från budget med ökade nettokostnader. Av dessa bedöms drygt hälften bero på omständigheter som varit svåra att påverka. Intresset att delta är stort och det kommer fler hästar än beräknat, prispengarna ökar och det är ett skarpare säkerhetsläge nu, kostnaderna för upphandling och infrastruktur bedöms också öka. Inriktningen är att öka intäkterna med 15 % och minska kostnaderna med lika mycket.

*Utdrag från styrelseprotokoll Göteborg & Co Träffpunkt 2016-06-07*

# Beslutsprocess utan några tidsmarginaler i slutskedet

## Lång tid för att förbereda bud, men kort tid för beslut i nödvändiga forum

Arbetet med att inleda en förstudie om EM i ridsport 2017 initierades redan våren 2013 och en intresseanmälan om att anordna mästerskapet skickas in till FEI under tidig höst 2013. Trots detta tas beslut i relevanta forum endast dagar innan budet ska skickas in. Kommunstyrelsen godkänner dessutom ansökan först en dryg vecka efter att den skickats in till FEI. Processen i slutskedet innebar också att SLK endast fick kort tid på sig att författa ett tjänsteutlåtande i ärendet. Enligt vår mening är det anmärkningsvärt att det inte finns några tidsmarginaler i slutet av processen och att beslut tas i kommunstyrelsen först efter det att budet har skickats in. Tidsplanen för när budet ska skickas in har varit känt sedan länge och vi har inte kunnat konstatera någon anledning till den korta tiden för beslut i formella forum innan bud skickas in.

I vår genomgång av dokument från tiden kring inskickandet av budet finns också flera olika budgetsiffror angivna. Detta ser vi som ett tecken på att justeringar gjordes in i det sista.



# Analys - observationer



Analysen visar på inga eller få avvikelser



Analysen visar på enstaka brister / det saknas underlag för en komplett analys



Analysen visar på väsentliga avvikelser

| Frågeställning   | Observationer och analys   | Betyg |
|--|--|-------|
| <p><b>Har beslutsprocessen i hemtagningsfasen varit tydligt för alla parter i fråga om ansvar och roller?</b></p>  | <p>Budprocessen har generellt varit tydlig avseende ansvar och roller. Bilden är att samverkan har fungerat bra och det har funnits ett strukturerat arbetssätt. Det konstateras också att det har varit en lyckad budprocess i termer av införsäljning av Göteborg som arrangör.</p> <p>Styrelsen i Göteborg &amp; Co informeras vid flera tillfällen inför bud. Enligt uppgift sker så även i Got Event.</p> <p>Det är uppenbart att det är ont om tid i slutet av processen. Detta resulterar bland annat i att SLK involveras mindre än en vecka innan deadline för att skriva fram ett tjänsteutlåtande. Vi konstaterar också att avtalet med FEI signeras innan dess att KS har tagit beslut i ärendet avseende att gå in som garant av evenemanget.</p> <p>I vår genomgång av dokument från tiden kring inskickandet av budet finns det flera olika budgetsiffror angivna. Detta ser vi som ett tecken på att justeringar gjordes in i det sista vilket i sig skapar en otydlighet runt beslutet.</p> |       |
| <p><b>Vilka intäcks- och kostnadsposter har tillkommit under hemtagningsfasen?</b></p> <p><b>Hur har förändringar inom ekonomi hanterats?</b></p> <p><b>Är förändringarna underbyggda och beslutade på korrekt och ändamålsenlig nivå?</b></p> | <p>Det har utifrån den budget som presenteras i KS tillkommit kostnader och intäkter om 5,2 mkr i det bud som skickas in till FEI. Kostnaderna avser enligt vår analys främst ökade prispengar och ökade kostnader för infrastruktur. De ökade intäkterna avser främst ökade sponsorintäkter. Avtalet har signerats av Got Event, Göteborg &amp; Co, SvRF och KS. Det är oklart hur denna förändring förankrades.</p> <p>Utöver detta så har prispengarna höjts en andra gång med ca 2,0 mkr. Höjningen sker en månad efter det att budet skickades in till FEI. Vi har i granskningen inte kunnat identifiera hur dessa kostnader har godkänts.</p> <p>Vi konstaterar i övrigt att budget endast tar höjd för ett fåtal interna resurser (projektadministration) och att budget inte inkluderar kostnader som bedöms uppstå i andra kommunala bolag.</p>  |       |



# Analys - observationer




Analysen visar på inga eller få avvikelser



Analysen visar på enstaka brister / det saknas underlag för en komplett analys



Analysen visar på väsentliga avvikelser

| Frågeställning   | Observationer och analys   | Betyg   |
|--|--|---|
| <p><b>Har riskhanteringen inom hemtagningsfasen varit ändamålsenlig och effektiv?</b></p> <p><b>Var analysen tillräcklig i omfattning och detaljeringsgrad?</b></p> <p><b>Har den tid som lades på riskanalys lagts på rätt områden?</b></p> | <p>Riskanalysen har enligt vår bedömning varit den huvudsakliga bristen i processen för hemtagning. Budgruppen har i och för sig gjort ett arbete kring jämförelser med andra evenemang, tagit fram "best case" och "worst case" och gjort viss avstämning med potentiella leverantörer. Man har dock inte insett komplexiteten i evenemanget. Kombinationen av hästar och ett i-hela-staden-arrangemang har vara mer komplext än förväntat.</p> <p>Vi kan konstatera att:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Kostnaderna är endast uppskattningar. Inga kostnader har säkrats.</li> <li>— Ingen second opinion har tagits in. Den möjlighet till kvalitetssäkring man får genom SLK blir lidande av att det är tidsbrist i slutskedet av processen för hemtagning.</li> <li>— Avtalet med FEI är komplext och ger FEI både tolkningsföreträde och rätt att besluta om justeringar. Risker i avtal återspeglas inte i budget.</li> <li>— Den budget som presenteras är den genomsnittliga bedömningen i ett spann. Beslutet innebär dock att det blir ett tak.</li> <li>— Parterna är medvetna om att detta är något nytt. Som slogan används: "För första gången tar ett ridsportmästerskap över en hel stad - det har aldrig gjorts förut". Att det aldrig har gjorts är en risk i sig.</li> </ul> <p>Då det inte anses föreligga några risker så är posten för oförutsedda kostnader liten (1,5 % i KS-underlag). Det presenteras inte heller något spann avseende kostnader och intäkter.</p> <p>Konsekvensen av att tidigt kommunicera en budget med en fast intäkts- och kostnadssiffra i kombination med en riskanalys med budskapet att riskerna är hanterade genom försiktighetsprincipen, gör att involverade intressenter sätter hög trovärdighet till budgeten och förväntar sig att de ansvariga kan hålla den.</p> |  |

# Rekommendationer (1/2)



## Ta fram regler för hur riskanalyser ska genomföras och vilka krav som ställs inför större beslut

- Den budget som presenteras blir efter ett politiskt beslut taket för vad som accepteras. Det är därför inte lämpligt att presentera den bästa uppskattningen av kostnaderna utan att snarare presentera "worst case". Ännu bättre är att använda ett intervall. Med ett intervall åskådliggörs den bedömda risken samtidigt som projektet får en acceptans på hela intervallet.
- Ju mer som är nytt och ju färre kostnader som har säkerställts desto större bör posten för oförutsedda kostnader bli.
- Om något anses vara "riskfritt" är det oftast en varningsklocka för att något är fel i riskanalysen.
- Överväg att ta in extern kompetens för second opinion på förstudier.



## Säkerställ att risker i avtal kommuniceras tydligt och kvantifieras i den utsträckning som är möjligt

- Ju större komplexitet som finns i ett avtal desto större insats bör läggas på avtalsgranskningen. Granskningen bör inte bara ta inkludera de rent juridiska förpliktelserna utan även beskriva de affärsmässiga konsekvenserna som avtalet kan få.
- Ju större osäkerhet som finns inbyggt i ett avtal och ju större makt motparten har desto större är risken och desto större bör posten för oförutsedda utgifter vara.



## Överväg att upphandla större poster med hög osäkerhet innan beslut om genomförande i syfte att säkra kostnader och minska risken

- För ett bolag som lyder under LOU så är det endast möjligt att säkra upp kostnader genom just LOU. Det är i och för sig möjligt och till och med bra att ha en öppen dialog med olika leverantörer inför större upphandlingar men det är först när en faktisk upphandling genomförs som säkringen av kostnaden uppstår.
- Det finns inom LOU möjlighet att göra villkorade upphandlingar där exempelvis en vinst av ett evenemang är en förutsättning för avtal. Vid lång framförhållning kan det vara svårt att utkräva ett fast pris varför det är möjligt att exempelvis begära in takpris. På så sätt kan man försäkra sig om ett worst case avseende kostnader.
- I projekt är det inte ovanligt att man redan från början vet vilka delar som kommer att bli de dyraste och kanske även var osäkerheten är som störst. Eftersom upphandlingar är tidskrävande så är det givetvis dessa upphandlingar som man bör fokusera på i första hand.
- Hur mycket som ska upphandlas i förväg beror på riskbilden och riskaptiten. En liten andel säkrade kostnader kräver dock en större post för oförutsedda utgifter.

## Rekommendationer (2/2)



**Säkerställ en process där Stadshus AB och SLK involveras i ett tidigt skede och där nödvändiga beslut finns på plats innan avtal undertecknas**

- Stadshus AB och SLK måste ges rimlig tid för kvalitetssäkring av underlag
- Tidplanen bör om möjligt ta hänsyn till att beslut kan bordläggas i KS/KF



**Säkerställ korrekt hantering och dokumentation av eventuella förändringar jämfört med beslutad budget**

- Det måste vara tydligt vad som är ingångsvärden när projektet går igång



**Tydliggör vad som ska gälla avseende budgetering av interna resurser i projekt**

- Ordinarie linjeverksamhet kommer alltid att stötta projekt till viss del. Och det är också meningen. Vår rekommendation är personal som lägger mer än hälften av sin tid räknas in i budget.



**Säkerställ att det tydligt framgår att det inte går att förvänta sig att stadens övriga bolag och förvaltningarna ska ta kostnader för evenemang.**

# Granskade områden

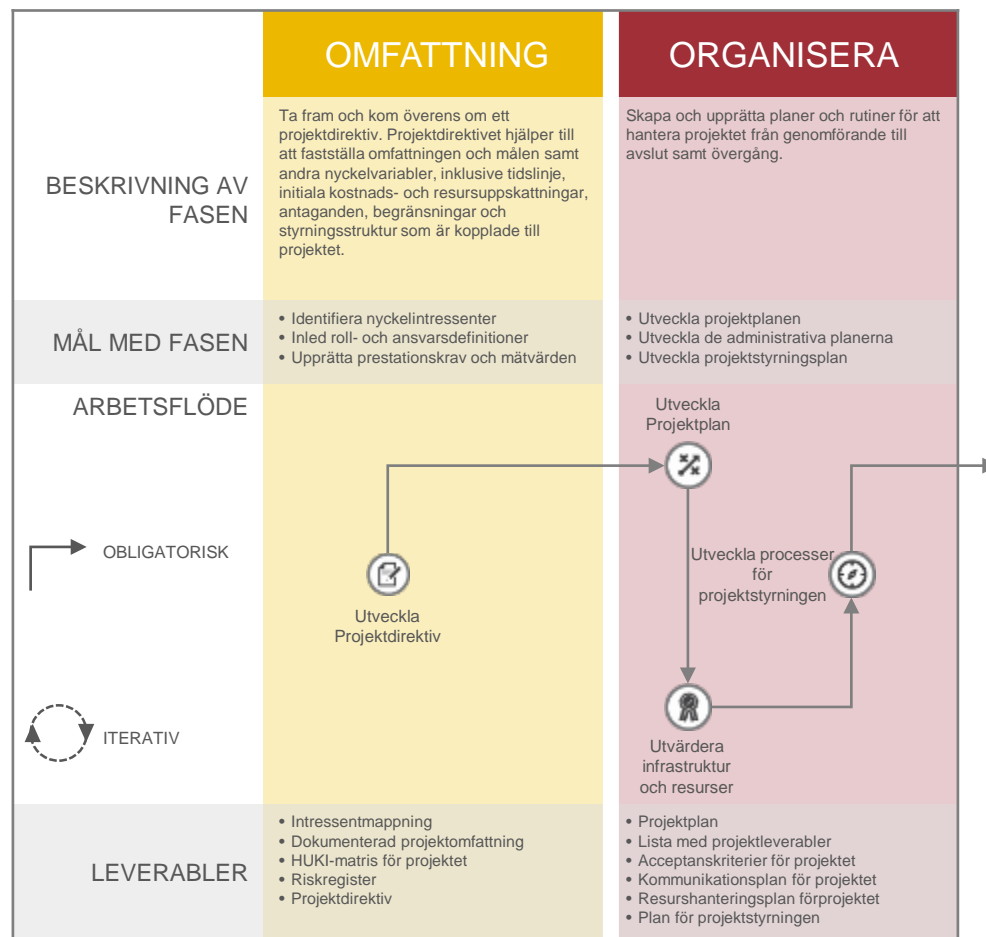
- 1 Processen för hemtagning av evenemanget
- 2 Projektplaneringen
- ? Kartläggning
- ! Analys och slutsatser
- 3 Projektstyrning
- 4 Upphandlingar
- 5 Betalningsrutiner
- 6 Kommunikation inom och utom projektet
- 7 Beslutsprocessen inom projekt- och linjeorganisation

# 2 ? Beskrivning av granskningsområde

## Avgränsning

I detta kapitel behandlas planering av projektet efter det att hemtagning av evenemanget var klart till dess att projektplaneringen var klar. Projektplaneringen omfattar enligt KPMGs syn på god praxis framarbetande av projektdirektiv, projektplan, riskanalys, plan för projektstyrning samt beslutsfattande kring dessa.

## KPMGs projektmetodik – Krav på planeringsfasen



# Projektplanering

## Initiering

Efter vinst av evenemanget i juni 2014 så tillsätts en projektledare anställd inom Got Event i början av november samma år. Denne började initialt med att sätta sig in i projektet och initiera projektplaneringen. Som stöd för arbetet användes följande dokument:

- Projektplan från EM 2006
- Förstudien framtagen av Toto AB.

Begränsande för utformningen av projektet var i detta läge främst:

- Avtal med FEI
- Budget presenterad för Got Events styrelse och KS.

## Handlingsplan i förstudien

I förstudien finns en handlingsplan som i grova drag definierar tidsplan och deadlines för evenemanget. Enligt denna handlingsplan så ska perioden september till december 2014 användas till att ta fram detaljplaner kring evenemanget delområden tas fram och förankras internt:

- Affärsplan
- Sponsring
- VIP
- Kommunikation och marknad
- Plan för för-evenemang
- Detaljplan för bemanning och funktioner
- Plan för funktionärsbemanning

Granskningen har ej funnit att denna plan är beslutad eller påbörjad i september som ursprungligen avsågs.

## Beslut avseende projekt- och tidplan i styrgruppen

Ett första utkast till projektplan likväl som tidplan presenterades på det första

styrgruppsmötet som hölls i januari 2015. Styrgruppen ställde då krav på en tidplan med en mer övergripande struktur och översikt per område, vilken presenterades på styrgruppsmöte 2015-02-28. Det framgår vidare av minnesanteckningar från styrgruppsmöte 2015-04-20 att finjusteringar görs i projektplanen.

Information från intervjuer gör gällande att projektplanen godkändes och att den användes som ett levande dokument. Detta kan dock inte styrkas i de minnesanteckningar vi har fått ta del av från styrgruppens möten.

Gällande tidplan så inkluderas en sådan i projektplanen. Vad som gäller för projektplanen gäller således för tidplanen, det vill säga att en fastställd tidplan och därmed beslutade deadlines ej har kunnat konstateras.



Projektplan EM i Ridsport 2017, Presenterad 2015.

# Projektplanen - övergripande genomgång

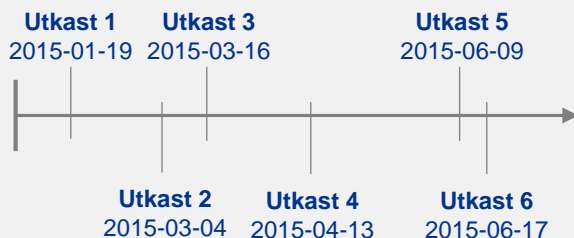
## Projektplanen, övergripande iakttagelser

Sammanlagt har sex stycken versioner av projektplan identifierats i insamlat material. Den första versionen är daterad 2015-01-19 och den sista 2015-06-17. Vi noterar dock att:

1. Den första versionen av planen är väldigt kortfattad och får mer ses som en sammanfattning. Det första utkastet av en mer detaljerad plan finns på plats först 2015-03-04.
2. Den sista versionen saknar information i punkterna 7.2-7.4 avseende marknadsföring där det framgår att texten ska kompletteras och att milstolpar ska tas fram
3. Som budget presenteras 2015-06-09 samma siffror som gick till KS i samband med att budet lämnades in.
4. 2015-06-17 presenteras den första omarbetade budgeten. Kostnaderna bedöms till ca 75,6 mkr med nollresultat till följd av ökade sponsorintäkter.
5. De sista fyra versionerna alla är daterade 2015-02-28 i filnamnet (även om datum är korrekt i själva dokumentet)
6. Den sista version är markerad som "arbetsmaterial"

Det saknas ytterligare versioner av projektplanen efter 2015-06-17.

### Versioner av projektplanen



## Tidplan, övergripande iakttagelser

Vi kan konstatera att tidplanen har titeln 'grov tidsplan' och har stipulerat upp ett antal aktiviteter och vilket kvartal dessa aktiviteter hänförs till. Tidplanen får därmed betraktas utgöra ett grovt estimat för när olika delar i projektet skall genomföras. I tidplanen framgår det ej om tidsangivelsen anger att aktiviteten skall påbörjas eller avslutats vid respektive tidpunkt, inte heller framgår vem som ansvarar för respektive aktivitet.

## Innehåll

I projektplanerna ingår följande områden, i vissa fall med justeringar och tillägg allt eftersom tidplanen har uppdaterats:

- |  |                             |
|--|-----------------------------|
| 1. Bakgrund                                      | 7. Marknad & kommunikation  |
| 2. Vision, syfte och mål                         | 8. Hållbarhet               |
| 3. Organisation                                  | 9. Riskanalys               |
| 4. Competition (tävling, säkerhet, arenor, mm)   | 10. Utvärdering/uppföljning |
| 5. Logistik (logi, mat, myndighetskontakter, mm) | 11. Budget                  |
| 6. Kommersiella rättigheter och intäkter         | 12. Grov tidsplan           |

## Övrigt

- Projektplanen bekräftar förstudien bild om att evenemanget är i linje med stadens, aktuella bolags och SvRF:s visioner och mål.
- En uppskattning av personalbehovet saknas i projektplanen. I förstudien estimeras dock antalet heltidstjänster till 0,5 (år 1), 2,6 (år 2) och 3,6 (år 3). En stor del av personalstyrkan är planerad att utgöras av ideell personal.

# ? Roller och ansvar enligt projektplan

## Parternas ansvar

Under detta kapitel definieras parternas ansvar. Enligt projektplanen så är det Göteborgs Stad som äger projektet. Got Event är huvudarrangör i samarbete med Göteborg & Co och Svenska Ridsportförbundet. Ansvarsfördelningen beskrivs enligt följande:

### Got Event

- Organisation och genomförande
- Budget

### Göteborg & Co

- Marknad och kommunikation
- Stadens nålsöga
- Stadens publika områden

### Svenska Ridsportförbundet

- Hederskommitté
- Kontakter med sporten
- Kvalitetssäkring av den sportsliga nivån

## Styrgruppens ansvar

Styrgruppen ska enligt projektplanen ha ansvar för:

- Övergripande strategiska frågor och beslut
- Besluta om samt godkänna projektplanen
- Avtal
- Budget
- Godkänna slutrapport

## Projektledarens ansvar

Projektledarens ansvar har definierats enligt följande:

- Leda och styra evenemanget så de mål och kriterier som finns framtagna uppfylls i tid inför evenemanget
- Förslag till projektplan och detaljbudget upprättas
- Förslag till organisation och eventuell referensgrupp redovisas
- Planeringsresurser säkerställs
- Riskbedömning av projektet genomförs
- Indelning sker av projektet i etapper med mål och tidsättning
- Genomförandet sker enligt godkänd plan
- Redovisning sker enligt plan till styrgruppen
- Projektets budget följs
- Uppföljning och slutrapport genomförs.
- Rapportera till styrgruppen löpande

## Ansvar i projektorganisationen

Under projektledaren finns enligt planen funktionsansvariga för de olika områdena tävling, logistik, kommersiella rättigheter samt marknad och kommunikation. Utöver detta finns en hederskommitté, FEI, ett kreativt forum och en lokal samrådsgrupp. Se vidare sid 60 för detaljer kring projektorganisationen.



# ? Delområden i projektplan (1/2)

## Competition

Enligt projektplanen definieras detta område som all planering kring tävling, säkerhet och arenor och innefattar även service till de tävlande i form av stallar veterinärer och sjukvård.

Viktiga milstolpar är:

- Time tables
- Arenaplaner
- Upphandlingar av material

## Logistik

Enligt projektplanen omfattar detta område all planering kring logistikfrågor, kontakt med stadens myndigheter och ett nära samarbete med säkerhetsansvarig för evenemanget.

Utöver detta innefattas följande ansvarsområden inom området:

- Logi och mat
- Uppställning av stallar och transportfordon
- Ackreditering
- Transporter
- Volontärer
- EI och IT

## Kommersiella rättigheter och intäkter

Detta område är uppdelat i fyra delar:

- Sponsorer, Partners och Officiella leverantörer
- Biljettstrategi
- Hospitality
- Trade Fair Heden

Gällande sponsorer framgår i projektplan 2015-03-05 att sponsorstrategin är påbörjad och kommer att presenteras på styrgruppsmötet i april. Samma skrivelse finns att utläsa i projektplan daterad 2015-06-17. Sponsorstrategin framgår således ej i projektplanen.

Under biljettstrategi framgår att en biljettstrategi och plan skall tas fram för evenemangets målgrupper: publik, media, hästnäringen och övriga målgrupper

Hospitality berör rättigheter gällande bl.a. försäljning av mat och dryck samt sponsorpaket.

Under Trade Fair Heden framgår att området kommer bli en central punkt för evenemanget där över 200 utställare kommer vara på plats. Från och med projektplan 2015-03-04 framgår även att delar av EM tävlingarna planerar att genomföras på Arena Heden vilket är under planering och som slutligen behöver godkännas av FEI.

## Marknad & kommunikation

Detta område är uppdelat i fyra områden vilka samtliga tillhör Göteborg & Co:s ansvarsområden.

- Marknadsföring
- Media
- Aktiviteter
- VIP/Social events

# Delområden i projektplan (2/2)

## Risikanalyis

Av projektplanen framgår att projektledaren ansvarar för att löpande genomföra riskanalys för projektets olika delar och att en uppdaterad riskbedömning ska göras vid varje styrgruppsmöte.

De risker som omnämns är följande:

- Jordbruksverkets regelverk.
- Förändringar i staden fram till evenemanget, t.ex. Heden och Valhalla.
- Överskattad biljettförsäljning.
- Hantering av kravändringar.

## Utvärdering/uppföljning

Av projektplanen framgår att förutom budget och projektuppföljning planeras olika kompletterande mätningar enligt nedan:

- Publikundersökningar.
- Mätning av turistekonomiska effekter.
- Mediaeffekter.
- NKI för deltagare och volontärer.

Det framgår dock ej vem som ansvarar för detta..

## Budget

Projektplanen innehåller en budgetuppställning med intäkter på 75,6 mkr och kostnader på 75,5 mkr, se sid 59 för detaljer.

# Övergripande tidsplan i projektplanen

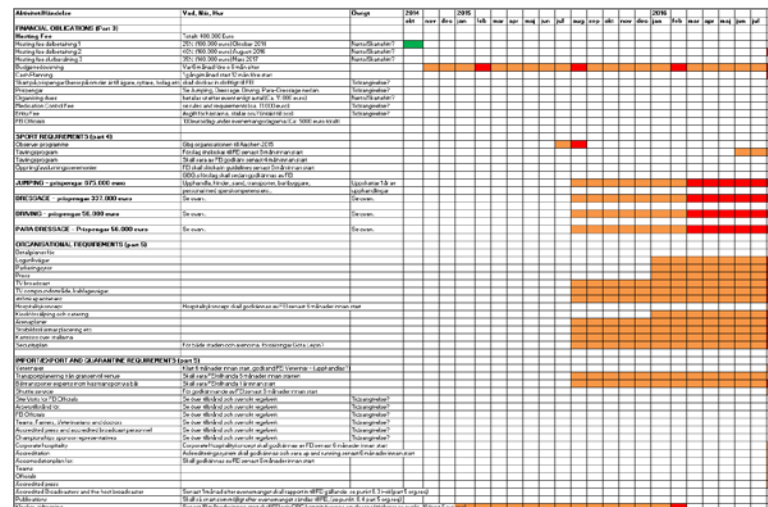
## Grov tidsplan

Nedanstående tidsplan presenterades i projektplanen från 2015-03-04, vilken överensstämmer med tidplanen i projektplanen per den 2015-06-17.

| Tidpunkt för start | Aktivitet   | Tidpunkt för start | Aktivitet   |
|--------------------|---|--------------------|---|
| Q1 - 2015          | Projektplan, handlingsplan, Marknad/kommunikationsplan, hemsida. Sponsorpaketering Trade Fair Heden Inledande möte med FEI samt styrgrupp Planera projektorganisationen +mötesstruktur  | Q1 - 2016          | Identifiera all teknik kring OB compound, press och media, TV signal. Marknadsföra under GHS finaler. |
| Q2 – 2015          | Information intressenter och berörda myndigheter. Genomgång och skisser av alla arenor samt stallar och logistikvägar. Behovsanalys. Timetables Inleda sponsorförsäljning samt möten med sport och hästnäringen. Identifiera allt som skall upphandlas. | Q2 - 2016          | Planera hotell och hospitalitykoncept. Logistik   |
| Q3 – 2015          | TV avtal samt TV produktion Volontärdatas Transportavtal Inleda upphandlingar Site Visit EM Aachen Title sponsoravtal Championship logo   | Q3 - 2016          | Hosting fee 2 Cashplanning  |
| Q4 – 2015          | Planera ackreditering Planera TV produktion TV site visit Tidtagning (Longines?) Försäkringar   | Q4 - 2016          | Shuttle service Alla kartor, logistikvägar klara  |

## Gantt-schema

Vår uppfattning är att tidsplanen i projektplanen är en sammanfattning från ett mer detaljerat gantt-schema i Excel som ursprungligen togs fram av projektledaren under hösten 2014. Denna är grovt indelad i områden och är framtagen utifrån avtalet med FEI.



Gantt-schema med övergripande planering av aktiviteter, daterad 2014-10-14.

## Budget i projektplan

## Budget i projektplanen från mitten av juni 2015

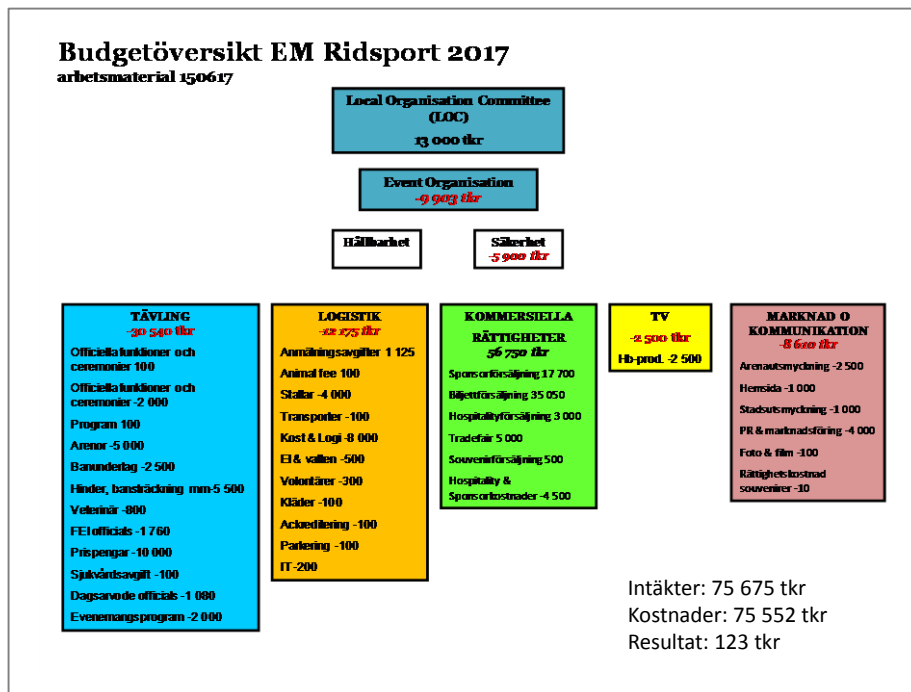
I det sista utkastet till projektplan som vi tagit del av finns en budgetöversikt för projektet. Denna budget omfattar intäkter om ca 75,6 MSEK (inkl. bidrag från evenemangsfond om 13MSEK) och kostnader om ca 75,5 MSEK.

I minnesanteckningar från möte 2015-06-17 framgår att budgeten presenterades och att man gick igenom de högre kostnader som stack ut. Stygruppen konstaterade att de "ligger rätt bra i både kostnader kontra intäkter" och att de skulle jobba vidare med uppsatt budget.

Denna variant av budget förekommer endast i detta dokument. Den används inte i något skede senare som jämförelse och kommuniceras inte heller till någon av styrelserna.

De primära justeringarna i denna budget jämfört med den som låg till grund för beslutet i KS är enligt vår genomgång följande:

- Säkerhet (-3,6 mkr)
- Tillkommande personalkostnader (-2,9 mkr)
- Prispengar (-2,5 mkr)
- Sponsorintäkter (+6,7 mkr)



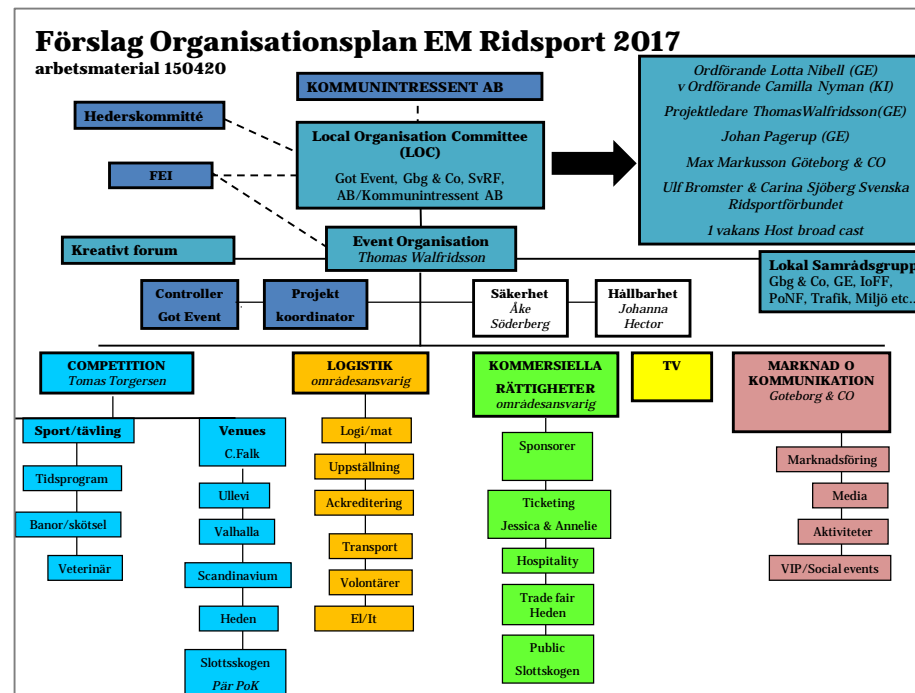
Utdrag från projektplan stämplad med arbetsmaterial och daterad 2015-06-27.

# Projektorganisation i projektplan

## Organisationsplan i projektplanen

Organisationsschemat till höger finns med i projektplanen från mitten av juni 2015. Det finns ingen text kopplad till bilden i projektplanen, varför det ej heller går att säga om planen skulle gälla för hela projektets livscykel eller endast inledningsvis.

Projektledaren tog enligt uppgift fram en resursplan för projektet i början av 2015. Projektledaren efterfrågade resurser från styrgruppen men det resursbehov som presenterades var väsentligt högre än vad som fanns med i budget från hemtagningsprocessen. Det blev därför en fördröjning i tillsättning av tjänster då det var en diskrepans mellan identifierat behov och budget.



Utdrag från projektplan stämplad med arbetsmaterial och daterad 2015-06-27.

| Frågeställning   | Observationer   |
|--|---|
| <p><b>Hur ser Got Events projektprocess ut?</b></p> <p><b>I vilken utsträckning har projektprocess följts? Vilka eventuella avsteg har gjorts och varför?</b></p>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Granskningen har ej kunnat identifiera någon beslutad modell för projektplanering eller projektprocess på Got Event för den här typen av evenemang vid start av projektet. Att kartlägga avsteg från processen är därför inte möjligt.</li> <li>— En projektplan har tagits fram av projektledaren och hanterats i styrgruppen. Planen förekommer i flera versioner mellan januari och juni 2015.</li> <li>— I projektplanen framgår att styrgruppen skall besluta om bland annat projektplanen. Enligt uppgift i intervjuer har styrgruppen godkänt projektplanen. Ett beslut som fastställer projektplanen har dock inte kunnat identifieras bland styrgruppens minnesanteckningar. Samtliga projektplaner som KPMG har fått tillgång till saknar text och är markerade såsom "arbetsmaterial".</li> <li>— En nedbrytning av aktiviteter i ett gantt-schema sker under hösten 2014. En ny detaljerad tidplan tas fram först sommaren 2016, då i form av en detaljerad aktivitetsplan (se vidare kapitel 3).</li> </ul> |
| <p><b>Har kostnads- och intäktsbedömningarna uppdaterats i takt med att nya uppgifter uppkommit och hur har detta kommunicerats?</b></p>                                     | <p>Under projektplaneringsfasen görs en uppdatering av budget som kommunicerades till styrgruppen 2015-06-17. Både kostnads- och intäktsbedömningar är i denna budget högre och projektet bedöms fortsatt generera ett nollresultat. Det är dock oklart om det i detta läget togs ett beslut avseende revidering av budget.</p>   |
| <p><b>Hur genomfördes riskanalysen och hur kvalitetssäkrades den? Vilka risker (legala, operativa, finansiella, etc.) har identifierats och hur har dessa hanterats?</b></p> | <p>De risker som omnämns i projektplaneringsfasen är följande:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Jordbruksverkets regelverk</li> <li>— Förändringar i staden fram till evenemanget, t.ex. Heden och Valhalla</li> <li>— Överskattad biljettförsäljning</li> <li>— Hantering av kravändringar</li> </ul> <p>Vi har inte kunnat följa hur dessa risker togs om hand. Biljettförsäljningen blir dock ett område som diskuteras frekvent i slutet av projektet (se vidare nästa kapitel).</p>  |

# Granskade områden

- 1 Processen för hemtagning av evenemanget
- 2 **Projektplaneringen**
  - ? Kartläggning
  - | Analys och slutsatser**
- 3 Projektstyrning
- 4 Upphandlingar
- 5 Betalningsrutiner
- 6 Kommunikation inom och utom projektet
- 7 Beslutsprocessen inom projekt- och linjeorganisation

### Analysens inriktning

Utgångspunkt för analysen har varit huruvida planeringen av projektet utgått från en uppsatt projektstyrningsmodell, samt hur väl den planering som togs fram följer god praxis när det gäller större projekt.

- Har beslutsprocessen i projektplaneringsfasen varit tydligt för alla parter i fråga om ansvar och roller?
- Har riskhanteringen inom projektet varit ändamålsenlig och effektiv? Var analysen tillräcklig i omfattning och detaljeringsgrad? Har den tid som lades på riskanalys lagts på rätt områden?
- Har den projektstyrningsmodell som har använts varit ändamålsenlig för den aktuella typen av evenemang?
- Vilka skillnader föreligger mellan de olika budgetar som godkänts?

### Vad har fungerat väl vid initiala planeringen av projektet

- Styrgruppen inleder sitt arbete med att utveckla och fastställa övergripande mål för tre områden: destinationen, sporten och evenemanget. De bestämmer även en värdegrund med ledord som genomgående ska prägla allt arbete.
- Utifrån det tecknade avtalet med FEI så bryts målen för evenemanget ned i aktiviteter genom ett gantt-schema, som tidsätts utifrån när de ska vara genomförda.



# ! Analys – Lång projektplaneringsfas utan formellt avslut

## Projektplaneringen påbörjas i november 2014, utan formellt avslut

Vår uppfattning är att projektplaneringen initieras när en projektledare tillsätts i november 2014, drygt 5 månader efter att Göteborg fått information om att man tilldelats evenemanget. Under det första styrgruppsmötet som genomförs för projektet i januari 2015 lägger projektledaren fram ett första utkast på projektplan. Vår uppfattning är att detta är ett mycket övergripande dokument, med mycket få detaljer kring själva projektgenomförandet. Enligt vår erfarenhet är dokumentet mer likt ett projektdirektiv, vilket fungerar som en beställning från styrgrupp till projektledare, snarare än en projektplan.

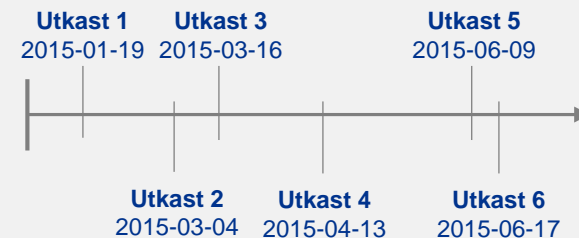
Det sista utkastet vi tagit del av är stämplat med "arbetsmaterial" och daterat 2015-06-17, drygt ett år efter att man tilldelats evenemanget. Detta dokument är mer detaljerat än tidigare utkast, men saknar text under vissa kapitel och tydlighet kring milstolpar och projektstyrning. Att ingen senare projektplan finns tillgänglig tolkar vi som att ingen formell, helt färdigställt projektplan har beslutats i styrgruppen, och att projektplaneringen varit ett löpande arbete utan direkt avslut.

Vår analys är att man tagit projektplaneringen på allvar och låtit det ta tid, och arbetat med värdegrund och vision för projektet såväl på projektledarnivå som styrgruppsnivå. I det sista utkast som finns framgår även tydligt att styrgruppens ansvar omfattar "besluta om samt godkänna projektplanen". Det problematiska är dock att man inte kommer till ett avslut i projektplaneringen och fastställer ett dokument som sätter ramarna för projektet och projektstyrningen, och eventuella förändringsbehov av dessa.

Eftersom ingen utgångspunkt därmed slagits fast, blir det väldigt svårt att på ett kontrollerat sätt följa exempelvis eventuella förändringar som görs i projektets omfattning och vilken effekt dess får på budgeten.

I utvärderingen framgår att man inledningsvis utgått från EM i friidrott 2006 för projektplaneringen. Det går dock av framtagna projektplaneringsdokument inte utläsa att man satt upp en tydlig för projektets styrning som utgår från en tidigare använd metodik, eller någon annan typ av projektstyrningsmodell.

### Versioner av projektplanen



**Avsaknad av projektdirektiv och komplett projektplan gör att det saknas en tydlig utgångspunkt för projektet – det blir därför blir det väldigt svårt att på ett kontrollerat sätt följa de förändringar som görs i projektets omfattning och vilken effekt dess får på budgeten.**

# ! Analys - Avsaknad av strukturkapital och projektstyrningsmodell

## Projektplaneringen har inte utgått från någon projektstyrningsmodell

Granskningen har ej kunnat identifiera någon beslutad modell eller process för projektplanering på Got Event för den här typen av evenemang vid start av projektet. Under intervjuerna hänvisar man inte heller till någon projektstyrningsmodell från Göteborg & Co eller Göteborgs Stad.

Enligt uppgifter från intervjuer så har projektplaneringen till stor del utgått från förstudien samt från EM i Friidrott 2006 och den rapport med tillvägagångssätt och lärdomar som sammanställdes 2007-02-16. Baserat på den projektplan som tagits fram och det gantt-schema med aktiviteter som är kopplad till denna blir det tydligt att projektplaneringen har fokuserat på själva evenemanget och i liten omfattning på hur projektet ska styras och exempelvis beslutspunkter under projektets livscykel.

En projektstyrningsmodell innefattar oftast även generiska mallar för projektdirektiv och projektplan som stöd för projektledaren att utgå ifrån. Projektplanen har utökats med fler kapitel och delar allt eftersom den tas fram vilket tyder på att en tydlig mall har saknats.

Vi har inte heller identifierat att styrgruppen utarbetat någon form av projektdirektiv, som projektledaren fått som utgångspunkt för sitt arbete, och som beställning av projektet från styrgruppen.

Den bild som framträder i granskningen är att varken styrgrupp eller projektledare tar upp frågan kring om man ska utgå från någon projektstyrningsmodell, vilket borde ha gjorts. Allt eftersom projekt blivit en mycket vanlig samarbetsform tillämpar många större företag antingen en egenutvecklad projektstyrningsmodell, eller en modell som finns på marknaden. Om någon av personerna i styrgruppen eller projektledningen sedan tidigare arbetat utifrån någon projektstyrningsmodell borde de lyft frågan om man skulle utgå ifrån någon sådan.

## Konsekvenser av att inte utgå från en projektstyrningsmodell

Att inte utgå från en projektstyrningsmodell eller projektprocess kan sätta såväl styrgruppen som projektledaren i en svår sits när projektet fortskrider. Eftersom det inte finns några beslutspunkter att hålla sig till blir det flytande när olika delar av projektet behöver vara färdigställt och lyftas till styrgruppen för utvärdering. Styrgruppen har då även svårt att utvärdera hur man ligger till i projektet eftersom milstolpar kan passeras utan att leveransen är klar.

För projektledaren kan avsaknaden betyda att projektet kan svälla på ett icke kontrollerbart sätt, då omfattningen från början inte slagits fast. En tydlig projektstyrningsmodell ger också projektledaren trygghet i vad som ska beslutas av styrgruppen vid vilket tillfälle, vilket underlättar prioritering av arbetet med att arbeta fram underlag och färdigställa milstolpar till dessa datum.

Vår analys är att projektet allt eftersom genomförandet fortskridit har lidit av att det i projektplaneringsfasen inte togs fram en grund för projektets omfattning, resursbehov, milstolpar och beslutspunkter och en ytterligare detaljering av budbudgeten att utgå ifrån i det fortsatta arbetet. Att inte heller en rutin för ändringshantering fastställts i början gör att förändringar kunnat ske i projektet utan att budget, eller andra planer justerats och uppdaterats.

**Rätt förutsättningar har inte funnits på plats för att följa upp och styra projektet.**

# ! Analys - Projektdirektiv/plan med avsaknad av innehåll jämfört med god praxis (1/2)

## KPMGs syn på vad som ska tas fram i inledande faserna i ett projekt

Det första dokument som bör utarbetas i ett projekt är ett projektdirektiv. Projektdirektivet fungerar som ett verktyg för projektets intressenter att komma överens om projektets styrning, omfattning, projekt- och effektmål, risker, antaganden, begränsningar, tidslinje, resurser och budget. Framtagandet och beslutet om projektdirektivet sammanfattar ett projekts första fas.

I nästa fas är huvudmålet att metodisk utarbeta planer och rutiner för hur projektet ska hanteras från genomförande till avslut. Detta gör man genom att skapa en projektplan som beskriver vad som ska göras/uppåås, vilka resurser som ska användas, kostnadsuppskattning och hur tidsramen ser ut. Man skapar en administrativ plan som beskriver projektets organisation, resurser, infrastruktur och kommunikation. Den sista viktiga komponenten är projektstyrningsplanen som beskriver projektets kontrollpunkter, och rutiner för att styra och överblicka projektet. Exempelvis bör det beskrivas hur eventuell ändringshantering av projektets omfattning, budget eller tidsplan ska gå till.

## Budet till FEI som projektdirektiv?

Budet som skickats in till FEI skulle ha kunnat vara en bra utgångspunkt för framtagandet av ett projektdirektiv, där direktivet är ett internt dokument som reglerar beställningen mellan sponsor/styrgrupp och projektledaren.

Ett projektdirektiv tillsammans med ett business case bör tas fram i ett projekt för att övergripande definiera inriktning, mål och omfattning, tidsplan, budget samt avgränsningar. Den projektplan som tagits fram i projektets inledningsskede under hösten 2014 och våren 2015 anser vi påminner mer om ett projektdirektiv än en projektplan. Projektdirektivet borde definierat projektets baslinje (mål/omfattning, tid och budget) och fungerat som beställning från sponsor/styrgrupp till projektledare och gett projektledaren delegerat ansvar/mandat att driva projektet i mål.

Se nästa sida för utvärdering av den projektplan som tagits fram i inledande fasen av projektet, jämfört med vad som anses vara god praxis.

# Analys - Projektdirektiv/plan med avsaknad av innehåll jämfört med god praxis (2/2)

| Innehåll projektplan enligt god praxis                | Utvärdering av framtagen projektplan EM i Ridsport 2017   |
|---|---|
| <b>Mål/strategisk koppling/effekter/business case</b> | Delvis framtagen. Immateriella värden beskrivna på övergripande nivå, materiella effekter saknas dock.  |
| <b>Omfattning</b>                                     | Övergripande beskrivning av de flesta områden (Competition, Logistik etc.). Omfattning dock inte nedbrutet på adekvat nivå för att kunna skapa en tydlig projektplan. Det saknas arbetsnedbrytning (WBS), avgränsningar och kravbeskrivning/kravanalys.   |
| <b>Tidsplan</b>                                       | Ja, på övergripande nivå (framgår ej hur insats/varaktighet estimerats), milstolpar nämnda inom respektive område men plan för milstolpar, leveranser och aktiviteter saknas  |
| <b>Organisation/HR</b>                                | Övergripande roller/ansvar för styrgrupp och projektledare definierade, dock saknas beskrivning av roller/ansvar/individer i projektorganisationen (ex. områdesansvariga, organisation per område, övriga delar av organisationen), saknas plan för onboarding, kompetensmatchning (rätt person på rätt plats), kapacitetshandling/resurskontrakt, ledarskap/uppföljning. |
| <b>Intressenthantering och kommunikation</b>          | Det saknas mappning och analys av intressenter, ingen kommunikationsplan synlig.  |
| <b>Kvalitet och performance</b>                       | Det saknas beskrivning av vad en god leverans är, hur/när kvalitet ska säkerställas och av vem, inga toll-gates beskrivna, inga KPI:er definierade, rapportering och informationsdelning för statusbeskrivning och aktivt beslutsfattande saknas, framgår inte om erfarenhetsåtervinning skett.   |
| <b>Risker</b>   | Inte analyserade eller prioriterade, inga aktiviteter beskrivna med ansvar och deadlines.   |
| <b>Metod och processer</b>                            | Det saknas beskrivning av hur projektet ska styras och arbetet ske med stöd i metoder och processer.  |
| <b>Inköp/sourcing</b>                                 | En plan saknas, inte heller representerade i projektorganisationen.   |
| <b>Integration</b>                                    | Otydlig koppling mellan projektets olika komponenter: ex. omfattning (WBS) och hur organisation, tidplan och budget är länkade, ingen beskrivning av beroenden finns.   |

# Analys - observationer (1/2)



Analysen visar på inga eller få avvikelser



Analysen visar på enstaka brister / det saknas underlag för en komplett analys



Analysen visar på väsentliga avvikelser

| Frågeställning  | Observationer och analys  |  |
|---|---|--|
| <p><b>Har beslutsprocessen i projektplaneringsfasen varit tydligt för alla parter i fråga om ansvar och roller?</b></p>   | <p>Avsaknaden av en projektstyrningsmodell skapar en otydlighet runt hur beslut ska tas. Detta kan vara en av anledningarna till att projektplaneringsfasen är lång och att den projektplan som finns inte är vare sig komplett eller tillräcklig i omfattningen. Den ofullständiga projektplanen är mer att likna vid ett projektdirektiv.</p> <p>Eftersom ingen utgångspunkt för arbetet har slagits fast, blir det väldigt svårt att på ett kontrollerat sätt följa exempelvis eventuella förändringar som görs i projektets omfattning och vilken effekt detta får på budgeten.</p> <p>Det noteras dock att i den framtagna projektplanen så finns en ansvarsfördelning mellan styrgrupp och projektledare på en övergripande nivå, exempelvis att styrgruppen beslutar om projektplanen.</p>   |  |
| <p><b>Har riskhanteringen i projektplaneringsfasen varit ändamålsenlig och effektiv?</b></p> <p><b>Var analysen tillräcklig i omfattning och detaljeringsgrad?</b></p> <p><b>Har den tid som lades på riskanalys lagts på rätt områden?</b></p> | <p>I planeringsfasen av projektet förekommer få delar med avseende på riskhantering. I projektplanen presenteras riskerna såsom varandes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Jordbruksverkets regelverk.</li> <li>– Förändringar i staden fram till evenemanget, t.ex. Heden och Valhalla.</li> <li>– Överskattad biljettförsäljning.</li> <li>– Hantering av kravändringar.</li> </ul> <p>Även om vi i efterhand kan konstatera att de två sistnämnda riskerna var högst reella så är riskhanteringen i detta läge vare sig ändamålsenlig eller tillräcklig.</p>   |  |
| <p><b>Är den projektstyrningsmodell som har använts ändamålsenlig för den aktuella typen av evenemang?</b></p>  | <p>Då ingen uttalad projektstyrningsmodell använts och inte heller komponenterna som normalt innefattas i en projektstyrningsmodell finns på plats, går det inte att utvärdera huruvida den är ändamålsenlig. Vi anser att det för den här typen av stora evenemang är det hygienkrav att utgå från en projektstyrningsmodell. Inom Göteborgs stad genomförs varje år många stora projekt varför man borde kunnat nyttja erfarenheter och strukturkapital för planeringen av detta projekt.</p> <p>Vår analys är att projektet allt eftersom genomförandet fortskridit har lidit av att det i projektplaneringsfasen inte togs fram en grund för projektets omfattning, resursbehov, milstolpar och beslutspunkter och en ytterligare detaljering av budbudgeten att utgå ifrån i det fortsatta arbetet. Att inte heller en rutin för ändringshantering fastställts i början gör att förändringar kunnat ske i projektet utan att budget, eller andra planer justerats och uppdaterats.</p> |  |

# Analys - observationer (2/2)



Analysen visar på inga eller få avvikelser



Analysen visar på enstaka brister / det saknas underlag för en komplett analys



Analysen visar på väsentliga avvikelser

| Frågeställning   | Observationer och analys  |   |
|--|---|---|
| <p><b>Vilka skillnader föreligger mellan de olika budgetar som godkänts?</b></p> | <p>Initialt finns ingen budget med i den projektplan som presenteras för styrgruppen. 2015-03-04 introduceras den budget som presenterades för KS i projektplanen. 2015-06-17 har budget uppdaterats med nya siffror (intäkter 75,7 mkr, kostnader 75,5 mkr). De största skillnaderna är enligt vår analys:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Säkerhet (-3,6 mkr)</li> <li>— Tillkommande personalkostnader (-2,9 mkr)</li> <li>— Prispengar (-2,5 mkr)</li> <li>— Sponsorintäkter (+6,7 mkr)</li> </ul> <p>Det är otydligt huruvida denna budget godkändes av styrgruppen. Ur protokollet finns att utläsa " Vi gick igenom de högre kostnaderna som sticker ut lite och jämförde dessa med intäkterna som NN numera ansvarar för i evenemanget, vi känner att vi ligger rätt bra i både kostnader kontra intäkter och jobbar vidare med uppsatt budget."</p> |  |

**Besluta om en projektstyrningsmodell som ska använda**

- Fastställ en projektmetodik att använda vid liknande stora evenemang. Projektstyrningsmodellen kan med fördel anpassas till den evenemangsprocess som Got Event har tagit fram, så att faserna i evenemangsprocessen länkas till faserna så som de beskrivs i projektstyrningsmodellen. Projektstyrningsmodellen bör redan appliceras när ett bud för evenemang arbetas fram.

**Säkerställ att större projekt initieras så snart som möjligt efter godkännande och tillse att projektdirektiv alltid tas fram i starten av ett projekt**

- Det är vanligt att projekts komplexitet underskattas initialt. Det är därför viktigt att undvika att tappa tid i början av projektet.
- Direkt efter beslut så bör ett projektdirektiv tas fram tillsammans med en inledande riskanalys.

**Ställ krav på hur en projektplan ska utformas och hur den ska beslutas**

- Ta fram en mall med rubriker och förklarande text att kunna utgå ifrån, för att säkerställa att alla nödvändiga områden täcks in eller att medvetna beslut tas om att lämna dessa blanka.

**I samband med att projektplanen tas fram så rekommenderar vi även att man tar fram följande:**

- Lista med projektleverabler
- Acceptanskriterier för projektet
- Kommunikationsplan för projektet
- Resurshanteringsplan (inklusive vad som ska lösas in-house/med projektanställning/med ideell personal)
- Plan för projektstyrning med beslutspunkter

**Kommunicera större förändringar i kostnader och intäkter även om resultatet bedöms vara oförändrat**

- Även om resultatet anses vara oförändrat så indikerar större förändringar i budget en osäkerhet i beslutet som bör kommuniceras.

# Granskade områden

- 1 Processen för hemtagning av evenemanget
- 2 Projektplaneringen
- 3 **Projektstyrning**
  - ? **Kartläggning**
  - ! **Analys och slutsatser**
- 4 Upphandlingar
- 5 Betalningsrutiner
- 6 Kommunikation inom och utom projektet
- 7 Beslutsprocessen inom projekt- och linjeorganisation



# ? Beskrivning av granskningsområde

## Avgränsning

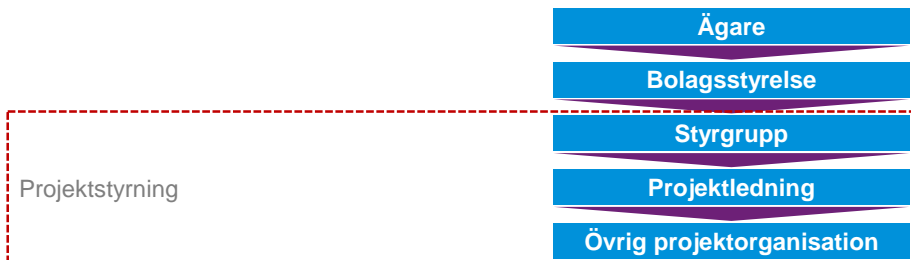
Detta kapitel behandlar hur projektstyrningen för EM i Ridsport har sett ut och förändrats över tid. Kapitlet behandlar tidsperioden som har inträffat efter projektplaneringen till och med evenemangets genomförande.

Kapitlet behandlar följande områden:

- Projektorganisation
- Beslutsprocess inom projektorganisationen
- Projektledning
- Budget och prognos

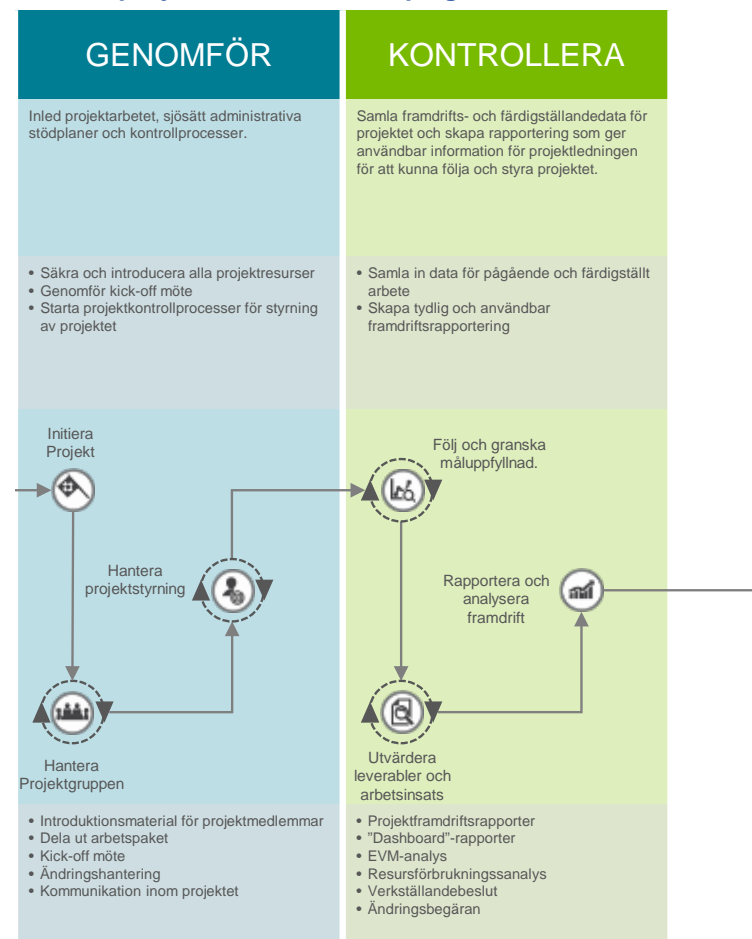
## Definitioner

För att förtydliga de olika nivåerna av styrning inom projektet är kartläggningen av projektstyrning enligt nedan.

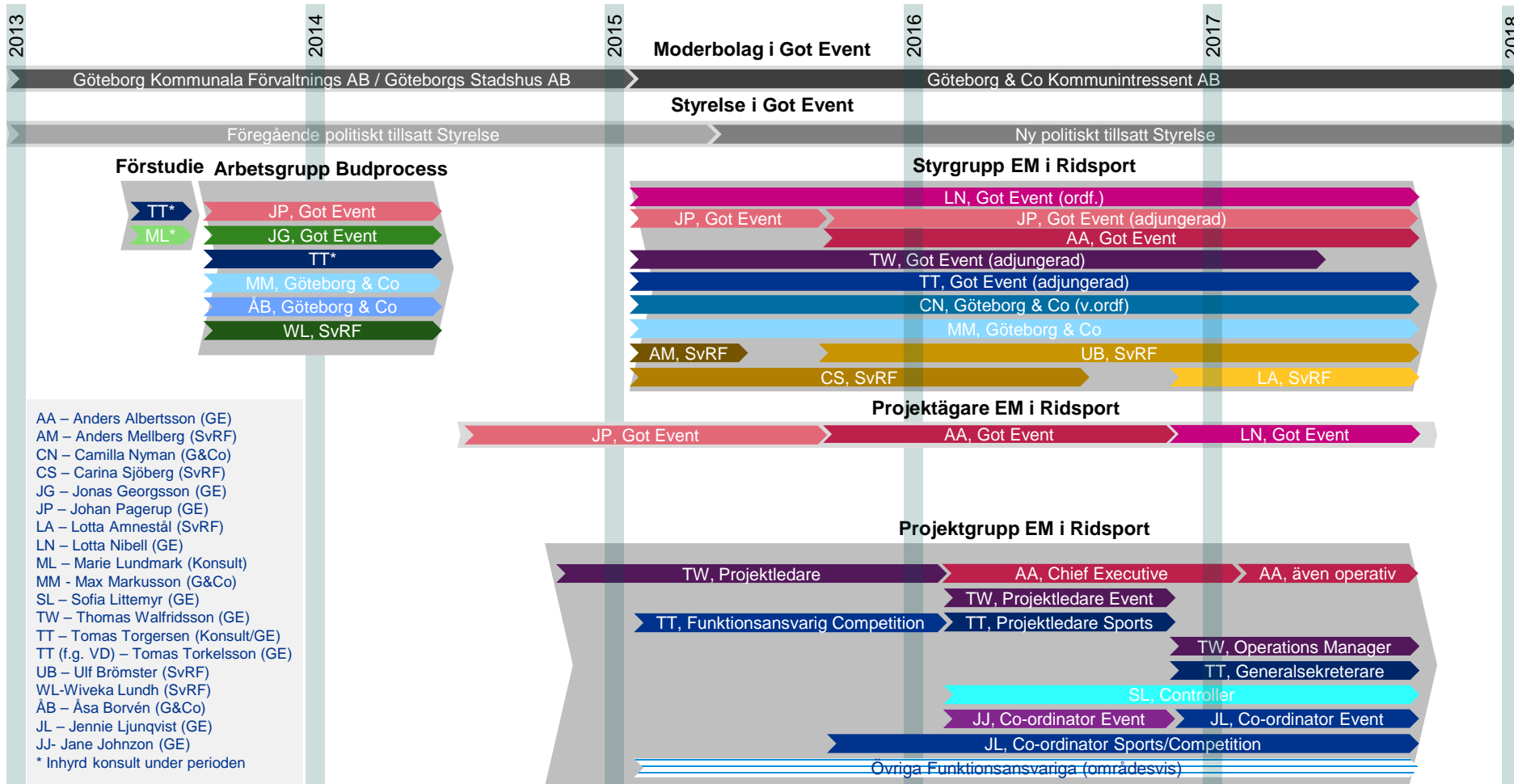


Projektstyrningen innefattar därmed de ramar som upprättas för projektet inom styrgruppen och vilka beslut som fattas relaterat till detta, beslut inom projektledning samt hur det operativa arbetet i projektet har bedrivits.

## KPMGs projektmetodik – Krav på genomförandefasen



# Översikt rollfördelning över projektets livscykel



# Ägarstruktur och Got Events styrelse

## Förändringar i bolagsstruktur

En framträdande punkt relaterat till styrningen av projektet är de förändringar som skett gällande ägare och styrelserna i bolagen. Vid tidpunkten då bud lämnades för att anordna evenemanget var Göteborgs Stadshus ägare till Got Event. I enlighet med kommunfullmäktiges beslut den 2013-12-05 förändrades ägarbilderna den 2015-01-01 så att samtliga bolag inom klustret turism, kultur och evenemang fick ett nytt moderbolag i form av Göteborg & Co Kommunintressent. Detta innebär att i samband med projektets inledande faser fick Got Event en ny ägare. En ägare vars representanter även fanns representerade i styrgruppen för EM i Ridsport.

Den 2015-03-02 fick Got Event en ny politiskt tillsatt styrelse. Innebörden är att den styrelse som fattade beslut om att lämna bud och acceptera förutsättningarna för evenemanget ej är samma styrelse som därefter fick ta ansvar för evenemangets genomförande under rådande förutsättningar.

## Uppföljning av projektet inom Got Events styrelse

Enligt styrelseprotokoll fick Got Events styrelse information om ekonomin i projektet första gången i april 2016. I protokollen framgår det att EM i Ridsport efter denna tidpunkt har förekommit som en stående punkt under påföljande styrelsemöten. Intervjuer gör gällande att information avseende både projektets framdrift och dess ekonomi har rapporterats från VD även innan detta datum (se Bilaga K).

## Justering av budget

Styrelsen i Got Event fick information om Prognos 1 i maj 2016. I oktober fattas beslut om att godkänna budgeten för 2017 inkluderande fördyrningen på 17 mkr som hänförs till EM i Ridsport. Samma månad fattar Stadshus AB beslutet att Göteborg & Co ska göra en finansiell genomlysning av evenemanget och belysa eventuella risker. I november får styrelsen en

lägesrapport som redovisar risker på kostnads- och intäktssidan samt information om att biljettförsäljningen följer prognos.

## Information i KSAU

I april 2017, i samband med att en ny prognos om -29,5 mkr presenterades, tog Got Events styrelse beslutet att kontakta KSAU för att få till ett möte. Mötet bokades direkt med KSAU. På mötet med KSAU inbjöds även Göteborg & Co att delta. Det ekonomiska läget i projektet presenterades tillsammans med vilka kostnader som tillkommit eller ökat, bland annat ej budgeterade stadsinterna kostnader, HR-kostnader samt ökade kostnader för hotell och säkerhet. I dragningen för KSAU presenteras för första gången prognos 0 för intressenter utanför de båda bolagen. Enligt uppgift är det även i samband med denna dragnings som prognos 0 visas för respektive styrelse.

Efter mötet i KSAU så ger Got Events styrelse projektgruppen stöd för fortsatt uppdrag.

## Övrig styrning av projektet

Vid Got Events styrelsemöte i september 2016 beslutar styrelsen att ställa sig bakom en direktupphandling av hotell. Detta görs med bakgrund av att endast ett svar inkommit som ej uppfyllde ställda krav.

I juni 2017 beslutar Styrelsen i Got Event att godkänna avtalstecknande med upphandlad leverantör av underlag till tävlingarna enligt vinnande anbud utifrån kvalitet och pris, med vetskap om förvaltningsrättens dom som säger att avtal ej får tecknas.

# Styrgruppens och projektledarens ansvar

## Projektstyrningen under projektets genomförande

Projektet kan sägas ha pågått sedan en projektledare tillsattes i november 2014 fram till att tävlingarna genomfördes i slutet av augusti 2017 och genom att avetablering skedde därefter. Ett formellt avslut av projektet har dock ej skett eftersom styrgruppen ännu ej har tagit fram en slutrapporten för projektet. Enligt uppgift inväntar man denna genomlysning.

## Struktur för styrning

Strukturen för styrningen i projektet har genomgående under projektets gång, grovt förenklat, haft en projektägare, en styrgrupp, projektledare samt funktionsansvariga för olika områden och diverse stödfunktioner.

## Fördelning av ansvar mellan styrgrupp och projektledning

I projektplanen framgår det ansvar som faller på styrgruppen respektive det som faller på projektledningen. Styrgruppen ansvarar för övergripande strategiska frågor och beslut, samt frågor gällande projektplan, avtal och budget. Projektledningen ansvarar i sin tur för bland annat planering, det operativa genomförandet av evenemanget, budgetuppföljning, riskanalys och rapportering.

### Styrgruppens ansvar

- Övergripande strategiska frågor och beslut
- Besluta om samt godkänna projektplanen
- Avtal
- Budget
- Godkänna slutrapport

### Projektledarens ansvar

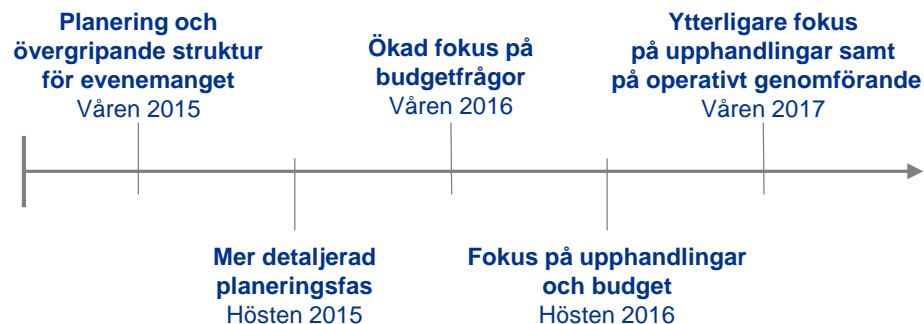
- Leda och styra evenemanget så de mål och kriterier som finns framtagna uppfylls i tid inför evenemanget
- Förslag till projektplan och detaljbudget upprättas
- Förslag till organisation och eventuell referensgrupp redovisas
- Planeringsresurser säkerställs
- Riskbedömning av projektet genomförs
- Indelning sker av projektet i etapper med mål och tidsättning
- Genomförandet sker enligt godkänd plan
- Redovisning sker enligt plan till styrgruppen
- Projektets budget följs
- Uppföljning och slutrapport genomförs.
- Rapportera till styrgruppen löpande

# Fokus i styrgruppens arbete

## Övergripande beskrivning

I granskningen av dokumentation från styrgruppsmöten framträder en bild av vad som prioriterats och efterfrågats av styrgruppen i de olika faserna av projektet. De flesta punkter som avhandlats har haft en tydlig deadline eller uppföljningstidpunkt, ofta i form av kommande styrgruppsmöte.

- Under det första halvåret 2015 låg fokus på att ta fram en mer övergripande struktur och översikt per område i tidsplanen, definiera metoder och mätningar för måluppföljning samt att inventera kompetensbehovet för evenemanget.
- Under hösten 2015 gick arbetet in i en mer detaljerad planeringsfas med fokus på att ta fram en HR-plan för evenemanget, framtagning av budget och datumförslag för förtävlning samt framtagning av helhetskoncept för Tradefair Heden.
- Under första halvåret 2016 i samband med att problemen med budbudgeten analyseras och att biljettsläppet i juni börjar närma sig får styrgruppens arbete ett tydligare fokus mot frågor som utredning av avvikelser mot budbudget, riskanalys för biljettförsäljning samt framtagning av tids- och handlingsplan för aktiviteter kring biljettförsäljning.
- Under andra halvåret 2016 får frågor som rör upphandlingar och blandad valuta i samband med sponsordelen ett tydligare fokus, medan budgetfrågorna gällande försäljning och kostnader kvarstår på agendan och följs upp med tätare intervaller.
- Under första halvåret av 2017 i samband med att evenemanget närmar sig tas beslut om att projektgruppen ska gå vidare med upphandlingar för TV, säkerhet och mobila enheter och slutföra dessa. Upphandlingarna får här ett ännu tydligare fokus på agendan då samtliga upphandlingarna ej får in svar vilket föranleder projektgruppen att direktupphandla.



Se Bilaga J för en detaljerad genomgång av vilka beslut som togs i styrgruppen under projektets gång.

# Organisering av projektarbetet

## Projektorganisation under projektets livscykel

Projektorganisationen har flera gånger under projektets gång förändrats och justerats, delvis i takt med att man närmat sig evenemangets genomförande. Enligt projektledningen har organisationen anpassats när man gått från planering till etablering samt när man gått från etablering till genomförande.

### Initial projektorganisation

I november 2014 tillsattes en projektledare och styrgruppsmöten börjar hållas under januari 2015.

I intervjuer har det framkommit att projektet inte blivit prioriterat i den mån som erfordras för ett evenemang av den här storleken. Anledningar till detta som framhålls är bland annat:

- Initial underskattning av evenemangets omfattning och komplexitet
- Otydlighet från projektledaren
- Otydlig styrning från styrgruppen
- Omorganisation på Got Event, från en arenabunden till en klassisk linjeorganisation, vilket drar interna resurser.
- Ny VD och till del ny styrelse som var i behov att sätta sig in i verksamheten och sätta sin prägel på organisationen.
- Byte av ekonomisystem på Got Event.

Projektets initiala organisationsplan bestod av projektledning med stödfunktioner i form av controller, säkerhet, hållbarhet och projektkoordinator. Vidare var organisationen uppdelad i fem arbetsströmmar; competition, logistik, kommersiella rättigheter, TV samt marknad och

kommunikation. Endast competition var tillsatt från start och det dröjde enligt projektledaren fram till hösten 2015 innan projektet började bemannas.

### Förändring i samband med ny evenemangschef

I samband med att en ny evenemangschef rekryteras till Got Event i oktober 2015 blir denne även projektägare för EM i Ridsport. I samband med detta justeras även strukturen för EM-projektets organisation. Under våren 2016 tillämpades en struktur med en styrgrupp och en Chief Executive i toppen med en Controller som stödfunktion. Detta är första gången som rollen som Controller besätts. Till Chief Executive utnämns evenemangschef från Got Event.

Projektet hanteras i två delströmmar, sports och event. Inom sports ryms de funktioner som tidigare funnits under competition, och övriga funktioner samlas under det nya namnet event.

Den delprojektledare som ansvarade för strömmen sports leder funktionsansvariga för venues och competition. Den andre delprojektledaren som ansvarade för strömmen Event leder funktionsansvariga för media operations, promotion, sponsor sales, city events, logistics samt facilities. En koordinator knyts också till respektive delström.

Under hösten 2016 justerades evenemangsorganisationen återigen. Den ene projektledaren utses istället till generalsekreterare och show director medan den andre utses till operations manager och var därmed i praktiken ansvarig för både sports och events.

Evenemangsorganisationen justerades ytterligare under våren 2017 då Chief Executive axlade projektledarrollen och blev därmed övergripande ansvarig för det operativa arbetet.

# Projektstyrning i projektgruppen

## Styrning inom projektgruppen

De forum som funnits inom projektgruppen har på den översta nivån främst varit projektgruppsmöten som initialt genomfördes varannan vecka. Mötena intensifierades till att ske varje vecka från och med juni 2017. Från mötena finns minnesnoteringar (from våren 2016) med bland annat beslut som fattats under mötena. Deltagare i mötena har fluktuerat över projektets faser men har övergripande varit projektledare, kommersiellt ansvarig, sportsligt ansvarig med spetskompetens för frågor gällande de sportsliga delarna, kommunikationsansvarig, controller, koordinatörer för sporten och events samt olika funktionsansvariga.

## Funktionsansvariga

Projektet har haft dedikerade funktionsansvariga för respektive områden vilket kan utläsas från de organisationsscheman granskningen har tagit del av. De funktionsansvariga ansvarar och tar beslut kring frågor som rör deras respektive område. Vid gränsdragningar avgjordes frågor av Chief Executive eller projektledare.

Från och med våren 2017 fanns följande funktioner representerade:

- |                             |                       |
|-----------------------------|-----------------------|
| — Competition               | — Security            |
| — Venues                    | — TV/Technology       |
| — VIP/Social Events         | — Media Operations    |
| — Marketing & Communication | — City Events / Heden |
| — Logistics                 | — Commercial          |

## Förändring av projektorganisation

Vad gäller de olika funktionsansvariga så har funktionerna ej varit konstanta under projektets gång utan vissa funktioner har justerats eller tillkommit under projektets gång, nedan ges exempel på förändringar som skett:

- VIP/Social events samt security tillkom som egna funktioner under hösten 2016
- Facilities togs bort som en egen funktion under våren 2017
- TV/Technology som tidigare legat under facilities blev en egen funktion under våren 2017

## Aktivitetsplaner

Projektets aktiviteter har följts genom aktivitetsplaner i Excel, där man kontinuerligt satt mål för när aktiviteten ska vara klar samt vem som är ansvarig. Man har också följt upp aktuell status för respektive aktivitet.

## Kostnadsstyrning

Gällande kostnadsstyrning så har det i intervjuer påpekats att projektet har präglats av en mycket hög kostnadsmedvetenhet, något som varit särskilt framträdande mot projektets slutfaser. Detta beroende på den kontinuerliga budgetdiskussionen. Tillkommande kostnader har, beroende på storlek krävt godkännande från projektledare, Chief Executive eller styrgrupp.

Se Bilaga F för exempel på underlag för godkännande av kostnader.

Innan den interna genomlysningen av projektet utgick projektet från budbudgeten och dess förutsättningar. Prognos 1 var en tydlig brytpunkt där projektet byter fokus. Efter denna punkt präglas projektet av en avvägning mellan två dimensioner:

- Avtalet med FEI och Göteborgs renommé som evenemangstad
- Budgetneddragningar

Baserat på det inneboende motsatsförhållandet mellan dessa dimensioner lades mycket fokus på ständiga avvägningar mellan att leverera ett evenemang som präglades av hög kvalitet i genomförandet och att undvika ett växande budgetunderskott.



# Styrgruppens monitorering och kontroll (1/2)

## Styrgruppens uppföljning av projektets ekonomi

En del av styrgruppens ansvar enligt projektplanen är projektets budget. Från mitten av 2015 så börjar budget vara en stående punkt på dagordningen och utifrån styrgruppens minnesanteckningar presenterar projektledaren en budgetöversikt som var indelad efter organisationsplanen på mötet 2015-06-17. Efter det att projektet får en ny projektägare under hösten 2015 presenteras en ny organisationsplan på mötet i oktober, då man ger projektorganisationen i uppgift att formera budgeten utifrån ny organisationsplan. Det står även i noteringarna att styrgruppen ska återkomma senast inför kommande möte med eventuella justeringar avseende nivåerna under huvudnivå. Under samma möte efterfrågar styrgruppen även en HR-plan kopplat till budget från projektorganisationen.

Första gången som styrgruppen, enligt minnesanteckningarna, tar del av en prognos är på mötet 2016-03-01. I noteringarna framgår att: "ett par områden uppvisar avvikelser från budbudgeten. Vd för Got Event har givit en mindre grupp i uppdrag att analysera avvikelserna, orsaken, risker samt åtgärder." Projektledningen får i uppdrag att under april återkomma med en rapport och åtgärdsplan. Under mötet i april (2016-04-11) presenterar projektets controller utkast på prognos som visar på ett underskott om ca 17 mkr.

På nästkommande möte i maj (2016-05-09) diskuterar styrgruppen biljettstrategi, och kommer fram till att man arbeta fram ett "worst case scenario", och ett "medel case" som går i balans med budget. Styrgruppen efterfrågar även en riskanalys kring biljettförsäljningen.

Under samma möte presenterar projektets controller en prognos (prognos 1) som visar på underskott om 17,8 mkr (intäkter 82,1 mkr och kostnader 99,9 mkr), exklusive oförutsedda kostnader om 2 mkr. Controllern får i uppdrag att ta fram ett ännu mer detaljerat underlag kring avvikelsepостerna, och styrgruppen enas om målbilden att sänka kostnaderna med 15% och öka intäkterna med 15%. Styrgruppen ger också kontrollern i uppdrag att till varje möte sända med projektets utfall löpande så att kostnader kontra intäkter kan följas under projektets gång.

Följande möten därpå så följer även styrgruppen utfall i projektets ekonomi. Se sammanställning i tabell på nästa sida för styrgruppens uppföljning.

## Kommentarer kring styrgruppens monitorering

Styrgruppen ger tidigt i projektet projektledningen i uppdrag att formera budgeten efter organisationsplanen, samt efterfrågar kompletterande information, exempelvis HR-plan kopplat till budget. Styrgruppen tar aldrig initiativ till någon justering av budgeten utifrån att förutsättningar i projektet ändras, exempelvis flytt av tävlingar till Heden, gratis inträden och utökat antal tävlanden.

Det blir dock klart relativt tidigt i projektet att den ursprungliga budgeten inte håller. De prognoser som görs börjar visa på större underskott. Styrgruppen agerar på detta och ger projektledningen i uppgift att komma upp med förslag på åtgärder och vägval. Man ber också om att få ta del av utfall från och med mötet i maj 2016.

Det dröjer drygt ett år från prognos 1 till prognos 2, som visar på än större underskott i projektet. Samtidigt får styrgruppen löpande information gällande biljettförsäljningen där man redan i mars 2017 börjar se att målet i budget om att sälja biljetter för 35mkr blir svårt att nå, och att man även successivt halkar efter mot biljettförsäljningsprognosen på 30mkr. Styrgruppen försöker dock under varje möte få förslag på och föreslå åtgärder för att öka försäljningen för att budget ska hållas.



# Styrgruppens monitorering och kontroll (2/2)

| Styrgruppsmöte | Uppföljning av projektets ekonomi  |
|----------------|--|
| 2016-05-09     | Styrgruppen ger projektet i uppdrag att sänka kostnader med 15% och öka intäkter med 15%. Styrgruppen ber även om att löpande utfall ska skickas ut till kommande styrgruppsmöten.   |
| 2016-06-27     | Styrgruppen får information om att sponsorförsäljningen uppgår till 24mkr (dock ej signerat). Försäljningssiffror för sålda biljetter presenteras och styrgruppen får presentation av budget, prognos (vilken ej justerats sedan tidigare möte) samt utfall t.om. 1605 som var 5,2 mkr intäkter och kostnader 5,1 mkr.   |
| 2016-09-08     | Styrgruppen får information om försäljningssiffror och ber därefter projektorganisationen om prognos för försäljningen samt att sätta försäljningsmål. Gällande budget och prognos konstaterar styrgruppen att dessa kvarstår enligt tidigare, men att prognosuppdatering sker till nästa möte.  |
| 2016-11-14     | Styrgruppen får en uppdatering av biljettförsäljningen. Ansvarig fick i uppdrag att se över möjligheter/extraordinära aktiviteter som kan öka biljettförsäljningen. Gällande budget konstaterar styrgruppen att lagd prognos kvarstår. I presentation från mötet konstaterar projektledningen att prognosen bygger fortfarande till viss del på antaganden. Projektgruppen får enligt presentationen i uppdrag att till kommande möten rapportera två nivåer:<br>1. Önskvärd nivå med avseende på evenemanget<br>2. Minimum enligt avtal (med FEI) |
| 2017-01-18     | Styrgruppen får en uppdatering av biljettförsäljningen, och ger projektgruppen uppdrag att ta fram en actionplan om inte försäljningsprognosen nås. Styrgruppen får också ta del av utfall till och med 2016-12-31.  |
| 2017-02-25     | Projektledare och controller går igenom nuläget för ekonomin. Man konstaterar att flera punkter är utestående och budgetuppgifterna därmed preliminära. Med hänsyn till få inkomna anbud i upphandlingar finns risk för tidsfördröjning och kostnadsökningar. Risk finns att budgetjustering behöver göras på både intäcks- och kostnadssidan. Styrgruppen beslöt att tidigare prognos gäller till dess att utfall av upphandlingar är säkerställda.   |
| 2017-03-24     | Styrgruppen får information om att man ligger efter prognos gällande biljettförsäljning och att om man följer den kommer att landa på ca 30 mkr. Gällande budget så redogjorde projektledningen för läget, varpå styrgruppen önskar få specificerat möjliga vägval och konsekvenser utifrån FEIs avtal.  |
| 2017-04-20     | Prognos 2 presenteras för styrgruppen som visar på underskott om 29,5 mkr (intäkter 83,5 mkr och kostnader 113 mkr). Projektledningen kommenterar att denna prognos bygger på faktiska siffror/upphandlingar jämfört med prognos 1. Prognos 2 innehåller biljettintäkter om 35 mkr. Styrgruppen får information att biljettförsäljningsprognosen baserat på nuvarande försäljning är 30 mkr. Styrgruppen ger därmed marknadsansvarig i uppdrag att nå målet om 35 mkr.   |
| 2017-05-29     | Styrgruppen konstaterar att prognos som presenterats på föregående möte gäller. Dock presenteras fortsatt att biljettförsäljningsprognos ser ut att landa på 30 mkr.   |
| 2017-06-26     | Styrgruppen konstaterar att man arbetar utifrån den prognos som är godkänd av Got Events styrelse, och att projektgruppen "fortsätter trimma" allt de kan.   |
| 2017-08-07     | Styrgruppen konstaterar att ett idogt arbete pågår för att hålla lagd prognos om -30mkr, men konstaterar att biljettförsäljningen är ett stort orosmoment i detta. Styrgruppen konstaterar även att alla ändringar som sker på plats nu blir dyrare och dyrare så snabba beslut måste tas för att ha en kostnadsmedvetenhet.   |

# Biljettintäkter och förändrade förutsättningar

Intäkterna från biljettförsäljning har från början estimerats till 35 mkr. Denna siffra har varit konstant hela projektet. Utifrån den ursprungliga biljetbudgeten så har flera av evenemangen som skulle kosta pengar ändrats till att vara gratis. Totalt handlar det om biljettintäkter om 7,2 mkr.

Slottsskogen har ändrats till gratisarrangemang och flera tävlingar har flyttats till Heden. Heden har därmed blivit en tävlingsarena i stället för att vara ett rent mässområde.

Tävlingarna som flyttades till Heden ersattes med U25-tävlingar på Ullevi. Biljettintäkterna för dessa tävlingar var ca 1,5 mkr men samtidigt justerade även prispengarna upp med ca 0,3 mkr.

Förändringarna har inte resulterat i förändrad budget.

| BUDGETMÅL  |                    |                |                        | Publik | Kapacitet | % fyllnadsgrad | snittpris | Totalt               |
|--|--------------------|----------------|------------------------|--------|-----------|----------------|-----------|----------------------|
| <b>Tisdag M</b>  |                    |                |                        |        |           |                |           |                      |
| EM   |                    |                |                        |        |           |                |           |                      |
| Kväll  |                    | Team           | Dressyr lagtäv. Dag 1  | 7000   | 10000     | 70%            | 300 kr    | 2 100 000 kr         |
| <b>Onsdag M</b>  |                    |                |                        |        |           |                |           |                      |
| EM   | Individual round 1 |                | Hoppning Dag 1         | 7000   | 27000     | 26%            | 250 kr    | 1 750 000 kr         |
| Kväll  |                    | Team           | Dressyr lagtäv. Dag 2  | 7000   | 10000     | 70%            | 300 kr    | 2 100 000 kr         |
| <b>Torsdag M</b>   |                    |                |                        |        |           |                |           |                      |
|  |                    |                | 4 spann Dressyr dag 1  | 3000   | 10000     | 30%            | 200 kr    | 600 000 kr           |
| EM   | First round team   |                | Hoppn. Lagtäv. Dag 1   | 10000  | 27000     | 37%            | 300 kr    | 3 000 000 kr         |
| Kväll  |                    | Ind GP special | Dressyr Ind. GP spec.  | 7000   | 10000     | 70%            | 300 kr    | 2 100 000 kr         |
| <b>Fredag M</b>  |                    |                |                        |        |           |                |           |                      |
|  |                    |                | 4 spann Dressyr dag 2  | 3000   | 10000     | 30%            | 200 kr    | 600 000 kr           |
| EM   |                    | Vilodag        |                        |        |           |                |           | - kr                 |
| Kväll  | Second round Team  |                | Hoppn. Lagtäv. Dag2    | 20000  | 27000     | 74%            | 350 kr    | 7 000 000 kr         |
| <b>Lördag M</b>  |                    |                |                        |        |           |                |           |                      |
|  |                    |                |                        |        |           |                |           | - kr                 |
| EM   | Vilodag            |                | 4 spann M Slottsskogen | 20000  | 30000     | 67%            | 200 kr    | 4 000 000 kr         |
| Kväll  |                    | Ind Kür        | Dressyr ind. Kür       | 8000   | 10000     | 80%            | 350 kr    | 2 800 000 kr         |
| <b>Söndag M</b>  |                    |                |                        |        |           |                |           |                      |
|  |                    |                | 4 spann hinder på bana | 7000   | 10000     | 70%            | 200 kr    | 1 400 000 kr         |
| EM   | Individual         |                | Hoppning individuellt  | 20000  | 27000     | 74%            | 350 kr    | 7 000 000 kr         |
| Kväll  |                    |                |                        | 6000   | 9000      | 67%            |           | 34 450 000 kr        |
| ParaEquestrian, 6 tävlingsdagar á 1000 åskådare á 100 kr |                    |                |                        | -      | -         | -              | -         | 600 000 kr           |
| <b>TOTALT:</b>   |                    |                |                        |        |           |                |           | <b>35 050 000 kr</b> |
| Beläggningsgrad  |                    |                |                        | 125000 | 217000    | 58%            |           |                      |

Flyttade till Heden med fri entré

Fri entré

Flyttade till Heden med fri entré

Tabell med budgetmål för biljettintäkter ur presentation för SLK i samband med inskickande av bud 2014-03-31

### Generellt

En uppdaterad budget finns med i det sista utkastat på projektplan men en beslutad justering av projektets prognos först våren 2016 efter det att en omfattande genomgång av kostnaderna genomförts. Innan genomgången våren 2016 bedöms projektet generera ett nollresultat efter bidrag om 13 mkr från Evenemangsfonden.

I takt med att projektet fortskrider så sker förändringar av både omfattning och upplägg. Exempel på detta är gratis inträde i Slottsskogen och förläggning av tävlingar på Heden. Dessa saker har, såvitt granskningen har kunnat utvisa, inte resulterat i några justeringar av evenemangets intäktsbudget eller prognosticerade intäkter.

Prognoser har tagits fram vid följande tillfällen:

- December 2015 – prognos 0
- April 2016 – prognos 1
- April 2017 – prognos 2

### Upphandlingar

Vid flera tillfällen har projektet flaggat för att det finns risk för fördyringar till följd av misslyckade upphandlingar. Vid styrgruppsmötet 2017-02-25 finns följande att utläsa ur minnesanteckningarna: "Vid genomgång av budget konstaterades att med hänsyn till få inkomna anbud eller inga svar alls på upphandlingar finns risk för tidsfördröjning och kostnadsökningar. Beslut att tidigare prognos gäller till dess utfall av upphandlingar är säkerställda."

### Biljettintäkter

Biljettintäkter har från början av projektet lyfts fram som ett område med hög osäkerhet även om det under budprocessen framfördes att försiktighetsprincipen hade använts i bedömningarna.

Redan tidigt under våren 2017 flaggade projektet i styrgruppen för att prognosen för biljettförsäljning inte pekade i rätt riktning. Detta tas sedan upp på flera styrgruppsmöten. På styrgruppsmötet 2017-05-29 beslutar styrgruppen att projektet ska tona ner allt som är gratis och fokusera på biljettförsäljning. Inga justeringar gjordes av intäktsbudget.

### Utredning

När en ny Evenemangschef anställs på Got Event så blir hans första uppdrag att göra en genomlysning av ekonomin. Detta sker hösten 2015. Styrelsen i Got Event informerades om Albertssons uppdrag.

Resultatet av genomlysningen kallas för Prognos 0. Denna är färdigställd i december 2015 och i samband med detta informeras respektive vd om prognosens resultat.

Prognos 0 bygger på faktiska uppskattningar från funktionsansvariga och experter. Den inkluderar även kostnader för intern personal.

Prognos 0 indikerar ett resultat om -72,6 mkr i stället för ett nollresultat. Denna siffra inkluderar en intäktsökning om 14,6 mkr.

### Förändringar

Prognos 0 utgår inte från tidigare budget utan tar ett omtag om budget och grundar sig på faktiska uppskattningar från funktionsansvariga och specialister. Huvudsakliga skillnader mot KS-budget är:

- Kostnader för in house-personal medräknat till fullo
- Generellt större kostnader för tävlingen (underlag, prispengar, mm)
- Ökat behov av säkerhet
- Större kostnader för infrastruktur, där kostnader för TV sticker ut.

### Konsekvenser

Evenemangschefen får i uppdrag av VD Got Event samt VD Göteborg & Co att fortsätta analysen i syfte att identifiera trimning och synergier och att minimera förlusten.

Styrelsen i Got Event informerades om att det var stora avvikelser och att genomlysningen därför fortfarande pågick. Prognos 0 är dock inte en del av informationen till styrelsen. Enligt uppgift då den var del av ett pågående arbete. Information om prognos 0 går inte heller till styrgruppen. Prognos 0 har alltså aldrig figurerat som en formell prognos i projektet.

| KOSTNADER                 | Budget KS   | Prognos 0    | Diff         |
|---------------------------|-------------|--------------|--------------|
| FEI-avgifter              | 2,9         | 4,2          | 1,3          |
| Administration/personal   | 6,0         | 27,0         | 21,0         |
| Tävling inkl.. underlag   | 25,7        | 51,2         | 25,5         |
| Marknadsföring            | 8,6         | 8,2          | -0,4         |
| Sponsring*                | 4,5         | 7,3          | 2,8          |
| Säkerhet                  | 2,3         | 10,0         | 7,7          |
| Logistik                  | 12,7        | 15,2         | 2,5          |
| Infrastruktur (inkl.. TV) | 7,0         | 31,1         | 24,1         |
| Övriga kostnader          | 0,3         | 4,0          | 3,7          |
| Oförutsedda kostnader     | 1,0         | 0,0          | -1,0         |
| <b>SUMMA KOSTNADER</b>    | <b>71,0</b> | <b>158,2</b> | <b>87,2</b>  |
| Justeringar               | 0,0         | 0,0          | 0,0          |
| Intäkter                  | 71,0        | 85,6         | 14,6         |
| <b>RESULTAT</b>           | <b>0,0</b>  | <b>-72,6</b> | <b>-72,6</b> |

# Bolagens analys av prognos 0

## Utredande möte

Ett möte med temat "Avvikelseanalys och handlingsplan avseende budget" genomförs 2016-02-29. På mötet fanns flera representanter från de båda bolagen.

I protokollet noteras slutsatsen att projektet inte har fått tillräcklig uppmärksamhet:

- Yttre processer har påverkat fokus på Rytta-EM
  - Omorganisationer
  - Processarbete
  - Klusterdiskussioner
- Detta har medfört otydlig styrning med oklart mandat
  - Projekt vs linje
  - Prioritering av EM i förhållande till interna processer
- Detta har i sin tur medfört tappad tid
  - Förhandlingar med Svenska Mässan
  - Prioritering av EM i det dagliga arbetet
  - Ett antal delprojekt som försenats
  - Oklarhet i HR-frågan

## Handlingsplan

På mötet tas en handlingsplan fram. Punkterna i denna är:

- Tillsätta en "task-force" till 28/4
- Använda budgeten precis innan budet istället för KF-underlaget
- Använda Ridsportförbundet i avtal för ex underlag, stallar, tält, volontärer mm

- Hantera all HR -inhouse med undantag av spetskompetenser (7")
- Fokusera på stora poster i kostnadsprognosen
- TV-frågan
- Infomöte 10/3 för all inblandad personal där EM lyfts högst upp på priolistan
- VD:ar förankrar EM hos förvaltningar och bolag
  - Park- och naturförvaltningen (blommor)
  - Trafikkontoret (på stan)
  - Bolagen (ev sponsring)
- Förhandlingsunderlag FEI

## Risker

De risker som lyfts fram i protokollet är:

1. Tappade tiden medför ytterligare risker för suboptimering
2. Intern kommunikation (glädje mm)
3. Extern kommunikation (partners, biljettköpare)
4. "Det måste bli bra" = Göteborgs renommé
5. trovärdigheten i de löften som avgetts

**Bolagen konstaterar att projektet inte fått tillräcklig uppmärksamhet och att man tappat tid. En handlingsplan tas fram för att komma tillrätta med detta inför det fortsatta arbetet.**

### Från prognos 0 till prognos 1

Arbetet med att sänka kostnaderna initieras under mars 2016.

- Den 2/3 är prognosen nere på -66 mkr (-73 mkr) efter justeringar i Tävlingskostnader. Detta på grund av dubbelräkning.
- Under hela mars arbetar funktionsansvariga med att identifiera potentiella besparingar inom flera funktionsområden.

Den 6/4 är prognos 0,5 framme. Denna slutar då på -21,2 mkr. En förbättring av resultatet med ca 50 mkr jämfört med Prognos 0.

Utöver justeringen den 2/3 så görs följande ändringar:

- HR -17 mkr (inhouse-personal ska huvudsak ej belasta projektet)
- Infrastruktur -13 mkr (detta är ett sparbetning)
- TV & Technology -10 mkr
- Säkerhet -6 mkr
- Non-women -1 mkr
- På intäktsidan justeras Trade Fair Heden ner med 3,5 mkr till följd av förhandlingar.

Efter några ytterligare justeringar landar prognosen på -19,8 mkr av vilket 2 mkr avser oförutsedda kostnader.

Denna siffra justeras sedan till -17 mkr. Det är oklart hur och när så sker.

| KOSTNADER                | Prognos 0    | Prognos 1    | Diff         |
|--------------------------|--------------|--------------|--------------|
| FEI-avgifter             | 4,2          | 4,0          | -0,2         |
| Admin/personal           | 27,0         | 9,7          | -17,3        |
| Tävling inkl. underlag   | 51,2         | 31,3         | -19,9        |
| Marknadsföring           | 8,2          | 8,5          | 0,3          |
| Sponsring                | 7,3          | 5,7          | -1,6         |
| Säkerhet                 | 10,0         | 4,0          | -6,0         |
| Logistik                 | 15,2         | 14,1         | -1,1         |
| Infrastruktur (inkl. TV) | 31,1         | 18,4         | -12,7        |
| Övriga kostnader         | 4,0          | 4,2          | 0,2          |
| Oförutsedda kostnader    | 0,0          | 2,0          | 2,0          |
| <b>SUMMA KOSTNADER</b>   | <b>158,2</b> | <b>101,9</b> | <b>-56,3</b> |
| Justeringar              | 0,0          | 2,8          | 2,8          |
| Intäkter                 | 85,6         | 82,1         | -3,5         |
| <b>RESULTAT</b>          | <b>-72,6</b> | <b>-17,0</b> | <b>55,6</b>  |

# Rapportering av Prognos 1

## Got Event

Got Events styrelse informeras 2016-04-04 om Prognos 1. I samband med det presenteras enligt uppgift även den osäkerhet som föreligger i projektet framåt.

På intäktssidan lyfts enligt uppgift flera osäkerhetsfaktorer:

- Biljettförsäljningen hade vid den tidpunkten inte startat.
- Trade Fair Heden var ej färdigförhandlat.
- Sponsorarbetet pågick för fullt, där en stor utmaning låg i att landa det största avtalet (Longines) vilket var beroende av FEI:s globala övergripande mästerskapsavtal med Longines.

På kostnadssidan lyftes enligt uppgift bland annat utmaningarna inom följande områden:

- Upphandlingar
- Tv-avtal
- Säkerhet
- HR
- Otydlig ansvarsfördelning

## Göteborg & Co

Göteborg & Co styrelse informeras om budgetavvikelser i projektet på styrelsemötet 2016-04-26.

På styrelsemötet 2016-06-07 så föredrog Got Events VD för Göteborg & Co styrelse gällande ökade nettokostnader. Styrelsen får då ytterligare information avseende bakgrunden till ökningarna och vägen framåt.

Ekonomiskt avviker prognosen från budget med ökade nettokostnader. Av dessa bedöms drygt hälften bero på omständigheter som varit svåra att påverka. Intresset att delta är stort och det kommer fler hästar än beräknat, prispengarna ökar och det är ett skarpare säkerhetsläge nu, kostnaderna för upphandling och infrastruktur bedöms också öka. Inriktningen är att öka intäkterna med 15 % och minska kostnaderna med lika mycket.

Styrelsen diskuterade vikten av att GotEvents styrelse är aktiv så att budgetöverskridandet blir så litet som möjligt och att den totala effekten för Göteborg av evenemanget beräknas.

*Utdrag från styrelseprotokoll Göteborg & Co Träffpunkt 2016-06-07*

## Styrgruppen

Ett utkast till Prognos 1 presenteras för projektets styrgrupp 2016-04-11. Efter finjusteringar presenteras prognosen åter för styrgruppen 2016-05-09. I samband med att Prognos 1 presenteras i styrgruppen så får projektet i uppdrag att arbeta med att ytterligare kapa kostnaderna med 15 % och öka intäkterna 15 %.

**Från Prognos 1 till Prognos 2**

Uppdraget att öka intäkterna med 15 % och minska kostnaderna med 15 % ytterligare, utöver Prognos 1. I stället är det svårt att uppnå samtliga besparingsmål och -beting.

Prognos 2 presenteras i april 2017 och innehåller revidering utifrån faktiska siffror efter genomförda upphandlingar.

- Kostnader för HR ökar med 2,3 mkr då behovet inte kan fyllas internt på Got Event respektive Göteborg & Co
- Kostnader för säkerhet tillsammans med hotell ökar med 2,9 mkr
- Infrastruktur ökar med 2,1 mkr (dyrare upphandlingar, advokatkostnader)
- Övrigt (kostnader och intäkter) påverkar med 0,5 mkr

Utöver dessa justeringar så tillkommer obudgeterade kostnader som i detta läge bedömdes till 4,7 mkr. Dessa avser stadsinterna kostnader (IoFF, P-bolaget) som ej har funnits med i budget fram till nu (se vidare sid 90)

Totalt landar prognos 2 på -29,5 mkr i förväntat resultat. I denna siffra finns ingen post för oförutsedda händelser.

Prognos 2 föredrogs för KSAU den 19 april samt för styrelserna i Got Event den 24 april och för Göteborg & Co den 25 april. I underlaget tydliggörs det att det återstår en osäkerhet på biljettsida där biljetter dittills har sålts för 15 mkr av budgeterade 35 mkr.

| KOSTNADER                | Prognos 1    | Prognos 2    | Diff         |
|--------------------------|--------------|--------------|--------------|
| FEI-avgifter             | 4,0          | 4,0          | 0,0          |
| Admin/personal           | 9,7          | 12,0         | 2,3          |
| Tävling inkl. underlag   | 31,3         | 34,5         | 3,2          |
| Marknadsföring           | 8,5          | 9,5          | 1,0          |
| Sponsring*               | 5,7          | 4,0          | -1,7         |
| Säkerhet                 | 4,0          | 5,0          | 1,0          |
| Logistik                 | 14,1         | 16,0         | 1,9          |
| Infrastruktur (inkl. TV) | 18,4         | 20,5         | 2,1          |
| Övriga kostnader         | 4,2          | 7,5          | 3,3          |
| Oförutsedda kostnader    | 2,0          | 0,0          | -2,0         |
| <b>SUMMA KOSTNADER</b>   | <b>101,9</b> | <b>113,0</b> | <b>11,1</b>  |
| Justeringar              | 2,8          | 0,0          | -2,8         |
| Intäkter                 | 82,1         | 83,6         | 1,5          |
| <b>RESULTAT</b>          | <b>-17,0</b> | <b>-29,5</b> | <b>-12,5</b> |



# Förändringar i kostnadsestimeringar som sker i augusti 2017

## Förändringar i augusti – innan evenemanget

Följande konstnadsökningar inträffade i nära anslutning till evenemanget:

- Marknadsföringskostnader enligt beslut VD (-0,5 mkr) i syfte att öka biljettförsäljningen
- Barter reklamradio utan att justera prognos för sponsorintäkter (-1,0 mkr)
- Ökade säkerhetskostnader (-1,5 mkr) till följd av dyrare avtal samt färre volontärer än vad som var tänkt (sena avhopp). Inkluderar även förväntad barter på avspärningar som inte realiserades.
- Avseende VIP paviljongen hade personalen, vid inspektion, sparat för mycket. Det saknades luftkonditionering och golvet svajade i den paviljong där bland annat kungaparet skulle befinna sig. Till följd av detaljlogistiska problem krävdes även en tidigare lagd etablering. Totalt -1 mkr.
- Gällande underlag så var det problem med ett återköp av makadam samtidigt som det visades sig underlag behövde läggas två gånger på Valhalla IP. Totalt ca -1 mkr.

## Summerat uppgår kostnadsökningen till 5 mkr inför evenemanget

# Förändringar under och efter evenemanget

Utöver 5 mkr i ökade kostnader innan evenemanget tillkommer kostnader om 12,9 mkr under och efter evenemanget.

- 6,2 mkr av dessa avser återställande av Heden (preliminär kostnad)
- Extra beställningar tillfälliga enheter (tillgänglighetsanpassningar samt krav FEI)
- Avetableringskostnader som ej hade förutsetts
- Skadestånd om 0,5 mkr
- En utebliven sponsor i slutet ökar kostnader för sponsring och minskar intäkterna.

På intäktssidan blir biljettintäkterna ca 12,7 mkr lägre än prognos.

**Total resultatpåverkan veckan innan, under och efter evenemanget är ca -31 mkr.**

| KOSTNADER                | P2           | Utfall       | Diff         |
|--------------------------|--------------|--------------|--------------|
| FEI-avgifter             | 4,0          | 3,5          | -0,5         |
| Admin/personal           | 12,0         | 11,3         | -0,7         |
| Tävling inkl.. underlag  | 34,5         | 46,8         | 12,3         |
| Marknadsföring           | 9,5          | 9,7          | 0,2          |
| Sponsring                | 4,0          | 4,7          | 0,7          |
| Säkerhet                 | 5,0          | 6,1          | 1,1          |
| Logistik                 | 16,0         | 13,5         | -2,5         |
| Infrastruktur (inkl. TV) | 20,5         | 24,7         | 4,2          |
| Övriga kostnader         | 7,5          | 10,6         | 3,1          |
| Oförutsedda kostnader    | 0,0          | 0,0          | 0,0          |
| <b>SUMMA KOSTNADER</b>   | <b>113,0</b> | <b>130,9</b> | <b>17,9</b>  |
| Justeringar              | 0,0          | 0,0          | 0,0          |
| Intäkter                 | 83,6         | 70,1         | -13,5        |
| <b>RESULTAT</b>          | <b>-29,5</b> | <b>-60,8</b> | <b>-31,3</b> |

# Kommuninternerna kostnader

## Generellt om kommuninternerna kostnader

Det har i intervjuer med personer i budgruppen framkommit att kommuninternerna kostnader inte fanns med i budget från början. Anledningen till detta uppges vara att det historiskt har handlat om att "hjälpa till" vid större evenemang i staden. Övriga aktörer har burit sina kostnader.

## Kostnader

Kostnaderna som har fakturerats uppgår till 6,2 mkr exklusive kostnader från Göteborg & Co. Av dessa bedöms ca 2,4 mkr motsvara poster som återfinns i budget (el, vatten, hotell, etc.) emedan 3,8 mkr avser kostnader som är obudgerade. Av dessa är de största posterna Parkeringsbolaget (ersättning parkering på Heden) och IoFF (hyra Heden).

| Leverantör             | Motpart | Belopp           |
|------------------------|---------|------------------|
| Göteborg Energi        | B110    | 100 000          |
| Hotell Liseberg Heden  | B250    | 800 000          |
| Parkeringsbolaget      | B450    | 2 200 000        |
| Göteborgs stads leasin | B705    | 15 000           |
| Renova Miljö           | B733    | 408 500          |
| Stadsbyggnadskontore   | N300    | 152 000          |
| Park & Natur           | N392    | 500 000          |
| IoFF                   | N393    | 900 000          |
| Kretslopp och vatten   | N560    | 15 000           |
| Utbildningsnämnden     | N610    | 1 144 000        |
| <b>Summa:</b>          |         | <b>6 234 500</b> |

Utdrag ur huvudboken för projektet - Fakturerat belopp från staden-interna motparter

## Kostnader Göteborg & Co

Det råder i projektet en oenighet avseende huruvida Göteborg & Co:s kostnader var inkluderade i den ursprungliga budgeten eller inte.

Följande finns noterat i minnesanteckningar från Got Events presidiummöte 2016-04-14 avseende EM:

GE och Träffpunkt är inte överens om hur personalkostnaderna ska hanteras inom projektet. I dagsläget tar vi på oss personalkostnader och Träffpunkt gör inte likadant. Dialog mellan Lotta och Camilla pågår.

Intervjuer ger samma bild av oenighet avseende frågan. Det är inte heller möjligt att i sifferunderlaget dra några slutsatser avseende vilka roller som det finns budgeterade medel för.

Ett avtal som reglerar bolagens mellanhavanden undertecknas i februari 2017. Göteborg & Co har fakturerat Got Event och projektet 5,1 mkr. Av detta avser 3,3 mkr personal och resterande är marknadsföringskostnader. Personalen som Göteborg & Co har fakturerat för är:

|                              |                   |
|------------------------------|-------------------|
| Marknadsföringsansvarig (1)  | fr o m aug 2015   |
| Grafisk formgivare (1)       | fr o m jan 2016   |
| PR & Digital Coordinator (1) | fr o m april 2016 |

Enligt uppgift från Göteborg & Co så inbegriper detta långt ifrån alla kostnader som Göteborg & Co har lagt i projektet.

# ? Sammanställning av avvikelser mot ursprunglig budget - intäkter

## Utfall intäkter stämmer överens med ursprunglig budget

Intäkterna i projektet kunde efter genomförandet sammanfattas till 70,1 mkr. Den ursprungliga budbudgeten innehöll intäkter om 71 mkr. Biljettintäkter är i utfallet dock 12,5 mkr lägre än budget, vilka vägs upp av ökade sponsrintäkter om 11,1 mkr.

| INTÄKTER               | Justerad KS | Utfall      | Diff        |
|------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Offentlig finansiering | 13,0        | 13,0        | 0,0         |
| Sponsring              | 17,0        | 28,1        | 11,1        |
| Tävlingar              | 35,0        | 22,5        | -12,5       |
| Startavgifter          | 1,2         | 2,1         | 0,9         |
| Trade Fair Heden       | 4,5         | 1,2         | -3,3        |
| Övriga intäkter        | 0,3         | 3,3         | 3,0         |
| <b>SUMMA INTÄKTER</b>  | <b>71,0</b> | <b>70,1</b> | <b>-0,9</b> |

# Observationer (1/2)

| Frågeställning   | Observationer  |
|--|--|
| <p>Har kostnadsberäkningarna uppdaterats i takt med att nya uppgifter uppkommit och hur har detta kommunicerats?</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Kostnadsberäkningarna har uppdaterats vid flera tillfällen under projektets gång i form av prognoser.</li> <li>— Uppdateringar av beräkningar har skett dels genom att begära in kostnadsuppskattningar från funktionsansvariga/expertes, dels genom att lägga in sparbetning på vissa funktioner.</li> <li>— Uppdaterade kostnadsberäkningar har kommunicerats i första hand till vd Got Event samt vd Göteborg &amp; Co, efter justeringar har de kommunicerats till styrgrupp och styrelse för respektive bolag.</li> </ul>  |
| <p>Har intäktsbedömningarna uppdaterats i takt med att nya uppgifter uppkommit och hur har detta kommunicerats?</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Budget för intäkter från biljettförsäljning har ej uppdaterats innan evenemangets genomförande.</li> <li>— Biljettförsäljningen och prognoser har rapporterats inom styrgruppen och till respektive styrelse.</li> <li>— Under våren 2017 har det rapporterats i styrgruppen att biljettförsäljningen understiger prognosen.</li> <li>— Styrelsen i Got Event har diskuterat biljettförsäljningen under våren 2017 och i slutet av våren finns det enligt uppgift stora frågetecken kring om målet kommer att nås.</li> </ul>   |
| <p>Vilka risker (legala, operativa, finansiella, etc.) har identifierats och hur har dessa hanterats?</p>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Redan tidigt under våren 2017 flaggade projektet i styrgruppen för att prognosen för biljettförsäljning inte pekade i rätt riktning. Detta tas sedan upp på flera styrgruppsmöten.</li> <li>— Vid flera tillfällen har projektet flaggat för att det finns risk för fördröjningar till följd av misslyckade upphandlingar.</li> <li>— I samband med utredningen kring prognos 0 så identifieras ett par risker i projektet. Dessa inkluderar bland annat risker till följd av att man har tappat tid och risker i kommunikation både intern och externt.</li> <li>— Risk för större kostnadsökning har försökt hanterats genom att jobba med strikt budget och inte tillåta överdrag. Den ursprungliga budgeten med nollresultat har försökt hållas hela vägen.</li> <li>— Risker kopplade till biljettförsäljning har kommunicerats i styrgrupp, till respektive styrelse och till KSAU. Inga justeringar av prognos har gjorts med avseende på biljettintäkter.</li> <li>— Medel för marknadsföring (0,5 mkr) sköts under juni 2017 till i syfte att bryta trenden avseenden biljettförsäljningen.</li> </ul> |

| Frågeställning   | Observationer  |
|--|--|
| <p>Hur har projektstyrningen hanterats över projektets faser (inkl. verksamhetsstyrningen, kostnadsstyrning och resurs-hantering)?</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Styrningen har under projektets gång varit relativt oförändrad. Då en projektstyrningsmodell saknas så sker mycket av styrningen reaktivt. Vi upplever dock att styrgruppen mot slutet av projektet blir mer involverade i fler typer av frågor och på en mer detaljerad nivå.</li> <li>— Organisationsstrukturen i projektet justeras flertalet gånger i syfte att skapa en bättre styrning i projektet. Projektet drivs under en period som separata delprojekt (Sport, Evenemang). I slutet av projektet finns en övergripande projektledare för samtliga delar.</li> <li>— Kostnadsstyrningen blir tydlig från det att prognos 1 presenteras, Prognosen tillsammans med kravet på att ytterligare sänka kostnaderna med 15 % gör att det blir tydlig fokus på kostnadsstyrningen.</li> <li>— Initialt i projektet identifieras ett resursbehov som vida överstiger budgeterade personella resurser. Detta medför en fördröjning i tillsättandet av roller. Delar av resurshanteringen är problematisk även under projektets senare delar. Exempel på detta är bristen på personal med upphandlingskompetens.</li> </ul>   |
| <p>Vad inom dimensionerna ledning/styrning/ekonomi har fungerat mer eller mindre bra?</p> <p>Hur, och varför, har projektet förändrats över tid (primärt med avseende på ekonomisk planering, beslut och uppföljning)?</p> | <p>Vi kan konstaterat att styrningen har möjliggjort ett evenemang som levererats i tid och med hög kvalitet. Däremot har kostnaderna ökat markant, trots försök till omfattande kostnadsstyrning. Vad som har fungerat mer eller mindre bra utvecklas vidare i analysen.</p> <p>En controller kopplas till projektet i årsskiftet 2015/2016 vilket möjliggör bättre ekonomisk uppföljning. Under 2017 finns en tydlig kostnadsuppföljning samt en frekventa rapporter avseende biljettförsäljning, mot slutet veckovis. I samband med att projektet närmade sig genomförandefasen är det också tydligt att den ursprungliga planeringen får en mindre framträdande roll och att frågor istället avhandlas i samband med att de dyker upp på agendan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Under det första halvåret 2015 låg fokus på att ta fram en mer övergripande struktur och översikt per område i tidsplanen, definiera metoder och mätningar för måluppföljning samt att inventera kompetensbehovet för evenemanget.</li> <li>— Under hösten 2015 gick arbetet in i en mer detaljerad planeringsfas med fokus på att ta fram en HR-plan för evenemanget, framtagning av budget och datumförslag för förtävlning samt framtagning av helhetskoncept för Tradefair Heden.</li> <li>— Under första halvåret 2016 i samband med att problemen med budbudgeten analyseras och att biljettsläppet i juni börjar närma sig får styrgruppens arbete ett tydligare fokus mot frågor som utredning av avvikelser mot budbudget, riskanalys för biljettförsäljning samt framtagning av tids- och handlingsplan för aktiviteter kring biljettförsäljning.</li> <li>— Under andra halvåret 2016 får frågor som rör upphandlingar och blandad valuta i samband med sponsordelen ett tydligare fokus, medan budgetfrågorna gällande försäljning och kostnader kvarstår på agendan och följs upp med tätare intervaller.</li> <li>— Under första halvåret av 2017 i samband med att evenemanget närmar sig tas beslut om att projektgruppen ska gå vidare med upphandlingar för TV, säkerhet och mobila enheter och slutföra dessa. Upphandlingarna får här ett ännu tydligare fokus på agendan då samtliga upphandlingarna ej får in svar vilket föranleder projektgruppen att direktupphandla.</li> </ul> |

# Granskade områden

- 1 Processen för hemtagning av evenemanget
- 2 Projektplaneringen
- 3 Projektstyrning**
  - ? Kartläggning
  - !** **Analys och slutsatser**
- 4 Upphandlingar
- 5 Betalningsrutiner
- 6 Kommunikation inom och utom projektet
- 7 Beslutsprocessen inom projekt- och linjeorganisation

### Analysens inriktning

Utgångspunkt för analysen har varit följande frågeställningar:

- Har beslutsprocessen i genomförandefasen varit tydligt för alla parter i fråga om ansvar och roller?
- Vilka intäkts- och kostnadsposter har tillkommit under genomförandefasen? I vilken utsträckning kan fördyringen anses vara hänförlig till händelser som var svåra att förutse?
- Har riskhanteringen i genomförandefasen varit ändamålsenlig och effektiv? Var analysen tillräcklig i omfattning och detaljeringsgrad? Har den tid som lades på riskanalys lagts på rätt områden? Hur stämde riskanalysen med utfallet?
- Vilka skillnader föreligger mellan de olika budgetar som godkänts i genomförandefasen? Hade några orsaker till skillnaderna kunnat förebyggas eller hanteras annorlunda?
- Hur har förändringar inom ekonomi, ledning och styrning hanterats i genomförandefasen? Är förändringarna underbyggda och beslutade på korrekt och ändamålsenlig nivå?

### Vad har fungerat väl i styrningen av projektet

Det faktum att projektet har gått i mål, i tid och med god kvalitet, tyder på att projektstyrning fungerade i slutet av projektet. Vi upplever att det har varit ett högt engagemang i leveransen under slutskedet. Det var många som fick slita och jobba långa dagar.



# Avsaknad av ändringshantering och "scope creep"

## Projektets utveckling och storlek

Projektet har under åren av planering förändrats jämfört med ursprungligt beslut. Att ett projekt förändras är helt normalt – det är extremt ovanligt att alla förutsättningar är klara från början.

Alla förändringar påverkar dock projektet i dess tre dimensioner: kostnad, tid och kvalitet. Detta innebär att om ett projekt tillförs krav som ökar kostnaderna så finns två vägar att gå:

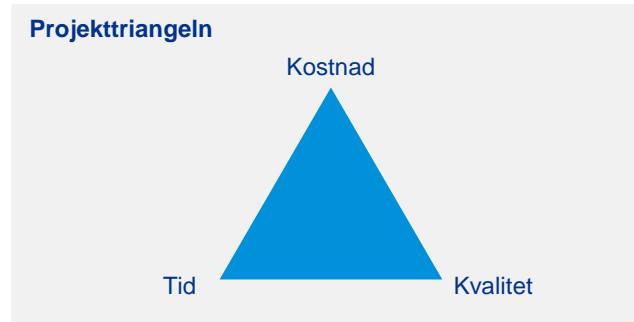
- Justera de andra dimensionerna (tid och/eller kvalitet)
- Öka projektets budget

Vi upplever att det finns ett antal förändringar som inte har hanterats i enlighet med korrekt ändringshantering. Stora förändringar utan justeringar inkluderar bland annat:

- Tävlingar på Heden med fritt inträde – beslut om tävlingar på Heden har både medfört ökade kostnader och minskade biljettintäkter
- U25-tävlingar i dressyr och hoppning på Ullevi – ökade kostnader och högre biljettintäkter
- Gratis entré i Slottsskogen – minskade intäkter (4 mkr) och minskade kostnader (inget behov av staketering)

## "Scope creep"

- Det projekt som analyseras nu är inte det som det gjordes en budget för i budprocessen
- Det går därmed inte att jämföra budget med utfall eftersom det har gjorts tillägg avseende omfattning utan att budget har justerats – omfattande så kallat "scope creep"



**Projektet som levererades är inte projektet som beställdes**

# Kostnadsökningarna och hanteringen

## Vad består förändringarna i kostnader och intäkter av?

Förändringarna i kostnader och intäkter är omfattande och kan hänföras till:

- Bristfälliga estimat i hemtagningsfasen (exempelvis personalkostnader, TV)
- Kostnader som ej budgeterats i hemtagningsfasen (exempelvis stadsinterna kostnader)
- Problematiska upphandlingar
- Förändringar i omvärld (exempelvis säkerhetskostnader)
- Förändrad projektomfattning (gratisevenemang, tävlingar på Heden)
- Oförutsedda kostnader (främst avetableringskostnader samt kostnader för att återställa Heden)

Antalet hästar har framförts som en viktig anledning till kostnadsökningen. Enligt vår analys har dock antalet hästar inom det ursprungliga intervallet i avtalet. I budbudget fanns kostnader med för 500 hästar och utfallet blev enligt uppgift ca 590 hästar

## Hanteringen

- Prognos 0 (-72 mkr) bygger på ett omtag där funktionsansvariga och experter har fått räkna på vad respektive del skulle kosta. Detta är den enda budget som inkluderar kostnadstäckning för all intern personal. Denna prognos föredrogs bara för respektive bolags VD och beslutades aldrig i vare sig någon styrelse eller i styrgruppen.
- Prognos 1 (-17 mkr) är en omräkning av Prognos 0 som bygger på en blandning av "best case" och förhoppningar i form av "sparbeting". Posten för oförutsedda kostnader tas också bort. Denna prognos godkänns både i styrgrupp och i Got Events styrelse.
- Prognos 2 (-29,5 mkr) är en uppdatering av Prognos 1 efter det att de flesta större upphandlingar har genomförts. Prognos 2 förankras i Got Events styrelse och i KSAU.

Vi anser att hanteringen av prognos 0 borde ha gjorts på ett annat sätt. När en erfaren projektledare kommer in och gör en ny bedömning av läget så bör detta tas på allvar. Den justering som görs från -72 mkr till -17 mkr bygger till stor del på förhoppningar. Utöver detta så får projektet som mål att kapa 15 % av kostnaderna och att öka intäkterna med 15 %. Vår bedömning är att man från denna punkt i projektet jobbar med en viljeriktning snarare än en mot realistisk prognos.

| KOSTNADER                | Budget KS*  | Utfall       | Diff         |
|--------------------------|-------------|--------------|--------------|
| FEI-avgifter             | 2,9         | 3,5          | 0,6          |
| Admin/personal           | 6,0         | 11,3         | 5,3          |
| Tävling inkl. underlag   | 25,7        | 46,8         | 21,1         |
| Marknadsföring           | 8,6         | 9,7          | 1,1          |
| Sponsring                | 4,5         | 4,7          | 0,2          |
| Säkerhet                 | 2,3         | 6,1          | 3,8          |
| Logistik                 | 12,7        | 13,5         | 0,8          |
| Infrastruktur (inkl. TV) | 7,0         | 24,7         | 17,7         |
| Övriga kostnader         | 0,3         | 10,6         | 10,3         |
| Oförutsedda kostnader    | 1,0         | 0,0          | -1,0         |
| <b>SUMMA KOSTNADER</b>   | <b>71,0</b> | <b>130,9</b> | <b>59,9</b>  |
| Intäkter                 | 71,0        | 70,1         | -0,9         |
| <b>RESULTAT</b>          | <b>0,0</b>  | <b>-60,8</b> | <b>-60,8</b> |

### Övergripande bedömning av grund till kostnadsökning

#### Ej hanterade i ursprunglig budget

- Stadsinterna kostnader -3,8 mkr

#### Felbedömda i ursprunglig budget

- TV inkl. teknik -5,9 mkr
- Administrativ personal och spetskompetens -5,9 mkr
- Trade Fair Heden (mässområde) -3,3 mkr
- IT, el, vatten -2,6 mkr
- Säkerhet -3,8 mkr (en viss del oförutsett)
- Resekostnader, kontorsmaskiner, organisationsavgifter, mm -2,3 mkr

#### Medvetna förändringar under projektet gång

- Prispengar -6,2 mkr

#### Poster med hög osäkerhet

- Biljettintäkter -12,6 mkr
- Sponsorintäkter +11,1 mkr

#### Poster svåra att förutse

- Återställande av Heden -6,2 mkr
- Övriga intäkter +3,0 mkr
- Juridik -2,0 mkr
- Skadestånd -0,5 mkr

#### En kombination av medvetna förändringar, felbedömningar och poster svåra att förutse

- Underlag, sand, mm -5,6 mkr
- Tillfälliga enheter (tält, bodar, toaletter) -5,9 mkr

\*) Avser den budget som låg till grund för tjänsteutlåtandet i KS. Uppdelningen av kostnadsposterna har anpassats för att möjliggöra en jämförelse mot utfall. Posten sponsring har bruttoredovisats.

# 3 Projektstyrning

## Projektorganisationen

### Projektorganisation under projektets livscykel

Projektorganisationen har flera gånger under projektets gång förändrats och justerats, delvis i takt med att man närmat sig evenemangets genomförande.

Projektets initiala organisationsplan bestod av projektledning med stödfunktioner i form av controller, säkerhet, hållbarhet och projektkoordinator och en uppdelning i fem arbetsströmmar.

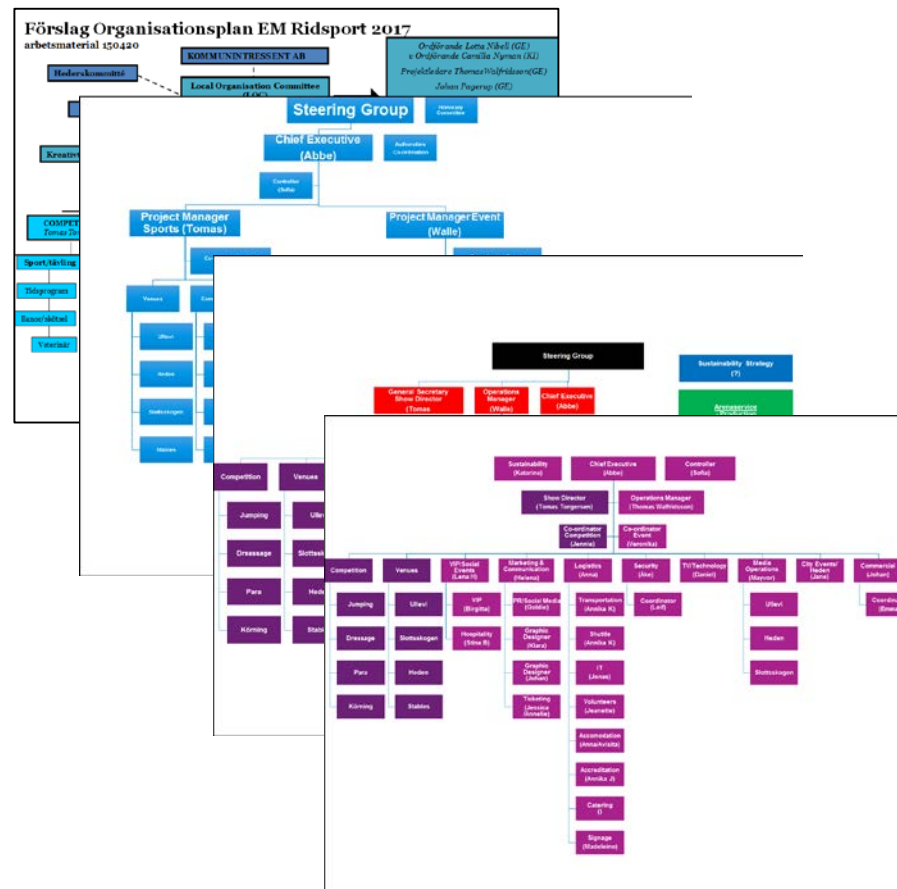
### Förändring i samband med ny evenemangschef

I samband med att en ny evenemangschef rekryteras till Got Event i oktober 2015 blir denne även projektägare för EM i Ridsport. I samband med detta justeras även strukturen för EM-projektets organisation med en Chief Executive i toppen och en Controller som stödfunktion läggs till.

Det är uppenbart att det här sker uppstramning av styrningen.

Projektet hanteras i två delströmmar, sports och event med delprojektledare och koordinators. Under hösten 2016 justerades evenemangsorganisationen återigen och de både projektledarna får nya titlar. Först våren 2017 tar Chief Executive över projektledarrollen och blir därmed övergripande ansvarig även för det operativa arbetet.

De olika organisationerna var tänkta att lösa de konflikter som fanns i projektet.



Olika organisationsscheman som gällt under projektets gång



Analysen visar på inga eller få avvikelser



Analysen visar på enstaka brister / det saknas underlag för en komplett analys



Analysen visar på väsentliga avvikelser

| Frågeställning   | Observationer och analys  | Betyg |
|--|---|-------|
| Har beslutsprocessen i genomförandefasen varit tydligt för alla parter i fråga om ansvar och roller?   | En otydlig målbild och beställning från styrgruppen gör att beslutsprocessen i styrningen har varit otydlig. Se i övrigt analysen i kapitel 2.  |       |
| Vilka intäcks- och kostnadsposter har tillkommit under genomförandefasen?<br><br>I vilken utsträckning kan fördyringen anses vara hänförlig till händelser som var svåra att förutse?  | Förändringarna i kostnader och intäkter är omfattande och kan hänföras till:<br>— Bristfälliga estimat i hemtagningsfasen (exempelvis personalkostnader, TV)<br>— Kostnader som ej budgeterats i hemtagningsfasen (exempelvis stadsinterna kostnader)<br>— Problematiska upphandlingar<br>— Förändringar i omvärld (exempelvis säkerhetskostnader)<br>— Förändrad projektomfattning (gratisevenemang, tävlingar på Heden)<br>— Oförutsedda kostnader (främst avetableringskostnader samt kostnader för att återställa Heden)<br><br>Kostnader som var svåra att förutse inkluderar återställande av Heden (-6,2 mkr), diverse avetableringskostnader till följd av att detta inte hade gjorts förut, kostnader för juridiskt stöd och skadestånd (-2,5 mkr) samt en viss del av de ökade säkerhetskostnaderna.  |       |
| Har riskhanteringen i genomförandefasen varit ändamålsenlig och effektiv?<br><br>Var analysen tillräcklig i omfattning och detaljeringsgrad?<br><br>Har den tid som lades på riskanalys lagts på rätt områden? Hur stämde riskanalysen med utfallet? | Styrgruppen har följt upp ekonomin i projektet som stående punkt på agendan sedan mitten av 2015, där utfall börjar presenteras från och med mötet i maj 2016. Projektledningen har också löpande lyft prognoser och diskuterat kostnadsökningar löpande. Vår analys är att styrgruppen därmed haft god insikt i kostnadsutvecklingen. Detsamma gäller intäkterna där styrgruppen får löpande information från och med att biljetterna släpps.<br><br>Vi har inte sett att någon fastställd mall eller strukturerat sätt att genomföra riskanalyser på har använts. Risker har inte heller värderats utifrån en förutbestämd skala, vilket normalt sker vid riskrapportering i större projekt. Det går inte att följa vilka de största riskerna för projektet har varit vid en specifik tidpunkt under projektets livslängd. I en projekt av denna storleken ser vi det som ett hygienkrav.<br><br>Risker har dock lyfts inom styrgruppen löpande under projektet, men mer som orosmoment från projektledningen. Till största del har riskerna berört biljettintäkter och upphandlingar. Risken avseende biljettintäkter har kvantifierats genom att jämföra utfall med prognos, där prognosen har byggt på utveckling för GHS.<br><br>Även om riskbilden kring framför allt biljettförsäljningen diskuteras frekvent så reflekteras inte riskbilden i de prognoser som tas fram – som exempel tas posten för oförutsedda kostnader bort i Prognos 1. |       |



Analysen visar på inga eller få avvikelser



Analysen visar på enstaka brister / det saknas underlag för en komplett analys



Analysen visar på väsentliga avvikelser

| Frågeställning   | Observationer och analys  | Betyg |
|--|---|-------|
| <p><b>Vilka skillnader föreligger mellan de olika budgetar som godkänts i genomförandefasen?</b></p> <p><b>Hade några orsaker till skillnaderna kunnat förebyggas eller hanteras annorlunda?</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Prognos 0 (-72 mkr) bygger på ett omtag där funktionsansvariga och experter har fått räkna på vad respektive del skulle kosta. Kostnaderna ökade i denna prognos från 71 mkr till ca 158 mkr och intäkterna från 71 mkr till ca 86 mkr. Detta är den enda prognos som inkluderar kostnadstäckning för all intern personal. Denna prognos föredrogs bara för respektive bolags-VD och beslutades aldrig. Den togs enligt uppgift inte heller upp på styrgruppsnivå.</li> <li>— Prognos 1 (-17 mkr) är en omräkning av Prognos 0 som bygger på en blandning av "best case" och förhoppningar i form av "sparbeting". Posten för oförutsedda kostnader tas också bort. Denna prognos godkänns både i styrgrupp och i Got Events styrelse.</li> <li>— Prognos 2 (-29,5 mkr) är en uppdatering av Prognos 1 efter det att de flesta större upphandlingar har genomförts. Prognos 2 förankras i Got Events styrelse och i KSAU.</li> </ul> <p>Vi anser att hanteringen av prognos 0 borde ha gjorts på ett annat sätt. När en erfaren projektledare kommer in och gör en ny bedömning av läget så bör detta tas på allvar. Den justering som görs från -72 mkr till -17 mkr bygger till stor del på förhoppningar. Utöver detta så får projektet som mål att kapa 15 % av kostnaderna och att öka intäkterna med 15 %. Vår bedömning är att man från denna punkt i projektet jobbar med en viljeriktning snarare än en mot realistisk prognos.</p> |       |
| <p><b>Hur har förändringar inom ekonomi, ledning och styrning hanterats i genomförandefasen?</b></p> <p><b>Är förändringarna underbyggda och beslutade på korrekt och ändamålsenlig nivå?</b></p>    | <p>Det projekt som analyseras nu är inte det som beställdes av Got Event 2014. Det har skett omfattande förändringar. Exempel på detta är att evenemang som skulle generera intäkter har gjorts om till fri entré. Det konstateras också att Heden inte var tänkt att användas för tävlingar. Detta har givetvis påverkat kostnadsbilden.</p> <p>Vi upplever inte att ändringshanteringen har fungerat. Förändringar i omfattning har inte påverkar budget eller prognos.</p> <p>Projektorganisationen förändrades vid ett flertal tillfällen i syfte att skapa en effektiv styrning.</p>   |       |

**Säkerställ tydlighet avseende styrgrupper i projekt**

- Definiera styrgruppens ansvar och roll i förhållande till projektägare, linje och styrelse.
- Styrgruppens sammansättning beroende på beslutsinstans.
- Tydliggör styrgruppens ansvar avseende en tydlig kravställning på projektgruppen inklusive målbild och beställning.

**Tydliggör styrgruppens ansvar i uppstarten av projektet. Ansvaret bör initialt inkludera att:**

- Säkra projektresurser (HR-plan, resurskontrakt).
- Starta projektkontrollprocesser för styrning av projektet, inklusive ändringshantering.

**Ändringshantering är en grundpelare i projektstyrning som måste fungera**

- Tydliggör att föreslagna förändringar alltid måste åtföljas av en diskussion avseende budget, kvalitet och leveranstid.
- Lyft budgetavvikelser. Det är alltid en stor osäkerhet i en förstudie. När en annan bild kommer fram vid genomförandet så måste detta lyftas och diskuteras. Det är bättre att flagga i onödan än att hoppas på att det ska lösa sig.

**Ställ krav på en tydlig och användbar rapportering av hur projektet går**

- Projektframdriftsrapporter
- "Dashboard"-rapporter
- Resursförbrukningsanalys

# Granskade områden

- 1 Processen för hemtagning av evenemanget
- 2 Projektplaneringen
- 3 Projektstyrning
- 4 Upphandlingar
- ?** **Kartläggning**
- ! Analys och slutsatser
- 5 Betalningsrutiner
- 6 Kommunikation inom och utom projektet
- 7 Beslutsprocessen inom projekt- och linjeorganisation



# Beskrivning av granskningsområde

## **Avgränsning**

I detta kapitel behandlas upphandlingar som gjorts inom projektet och i samband med anordnandet av EM i Ridsport 2017. I kapitlet beskrivs övergripande hur ansvar för upphandlingar i projektet hanterats ur ett projektstyrningsperspektiv, hur större kostnadsposter i projektet upphandlats, samt hur annonserade upphandlingar gått till.

# Upphandlingar inom projektet

## Styrande riktlinjer för upphandlingar

Som ett helägt bolag till Göteborgs kommun så har Got Event att följa styrande riktlinjer som rangordnas nedan:

- 1 Gällande lagstiftning
2. Göteborgs Stads inköps- och upphandlingspolicy
3. Bolagsspecifika riktlinjer och anvisningar.

Som kommunalt bolag omfattas Got Event av lagen om offentlig upphandling (LOU). Med offentlig upphandling menas de åtgärder som en upphandlande myndighet vidtar för att tilldela ett kontrakt eller ingå ett ramavtal för varor, tjänster eller byggentreprenader. Vid en upphandling ska kontraktets värde fastställas exklusive mervärdesskatt och för avtalets hela löptid. Upphandlingen får inte delas upp och beräkningen får inte konstrueras i syfte att komma under tröskelvärdet. Kontraktets förväntade värde avgör vilket förfarande som ska tillämpas vid upphandlingen och olika bestämmelser i lagen gäller beroende på om värdet beräknas vara över eller under ett angivet tröskelvärde. Det förväntade värdet av kontraktet styr vilket upphandlingsförfarande som ska tillämpas

## Upphandlingar inom projektet

I projektdokumentationen vi tagit del av finns ingen komplett sammanställning över vad som upphandlats i projektet och på vilket sätt detta skett.

I sista utkastet av projektplanen från 2015-06-17 (stämplad arbetsmaterial) återfinns en övergripande tidsplan över aktiviteter. Enligt denna tidsplan skulle aktiviteten "inleda upphandlingar" påbörjas tredje kvartalet 2015. Evenemanget verkar även tidigt ha uppmärksamats av olika leverantörer då styrgruppen under mötet 2015-06-17 gör medskicket till projektledningen att "LOU och stadens policy ska följas när det gäller upphandlingar då många hört av sig och erbjuder tjänster".

I aktivitetsplanen från hösten 2016 finns aktiviteter kring upphandlingar med, där de har deadline 2016-12-31. I senare versioner av aktivitetsplanen är dock deadline för upphandling kring underlag framflyttad till 2017-03-31.

Anledningen till att upphandlingar inte initierades enligt plan var dels att det inte fanns resurser med kompetens kring upphandlingar tillgängliga initialt (enligt uppgift till följd av bland annat sjukdom och personalomsättning), dels att budgetläget gjorde att man vände på alla stenar för att se om man kunde lösa behov internt. Det undersöktes även om projektet kunde nyttja redan befintliga ramavtal i större omfattning. Projektet hade även förhoppningar om att lösa kostnader genom sponsorskap. Det fanns även planer på att vissa inköp skulle gå via Ridsportförbundet. Detta visade sig dock inte vara möjligt av juridiska skäl.

Den första dokumentationen kring upphandlingar som identifierats är inledande arbete med upphandling av hotellnätter under våren 2016. Förfrågningsunderlag för denna upphandling skickades därefter ut i mitten av augusti 2016.

Styrgruppen ber projektgruppen under styrgruppsmötet 2016-06-27 att ta fram specifikationer kring de upphandlingar som är aktuella för varje ansvarsområde samt att dessa kvalitetssäkras. Styrgruppen pekar ut en medarbetare inom Got Events linjeorganisation som ansvarig för upphandlingar, samt att dåvarande ekonomichef ska bistå projektet med underlag kring barter (blandad valuta).

I september 2016 får styrgruppen en genomgång av projektledaren kring läget runt de upphandlingar som ska ske (46st enligt sammanställning) och prioritering av dessa. Av denna framgår att det är många områden som ska upphandlas i oktober/november 2016.

Därefter går det att följa upphandlingar genom minnesnoteringar från styrgruppsmöten inom projektet;

2016-11-14 – Beslut att stämma av upphandlingar med externa jurister. De ska även se över förfarandet kring TV-upphandlingen utefter det underlag som tas fram av projektgruppen.

2017-01-18 – Beslut att gå vidare med upphandlingar för TV, säkerhet samt mobila enheter och slutföra dessa. Beslut att gå vidare med hyresalternativ gällande underlag för arenorna.

2017-02-25 – Beslut att dela in säkerhetsupphandlingen i mindre delar då inga anbud inkom för avslutad upphandling. Styrgruppen konstaterar vid samma möte att det är få eller inga svar alls på genomförda upphandlingar vilket ger risk för tidsfördröjning och kostnadsökningar.

2017-04-20 – Vid avrapportering konstaterar projektledningen att de flesta upphandlingar börjar bli klara, men att bland annat säkerhet kvarstår.

# ? Ansvar inom projektet samt annonserade upphandlingar

## Ansvar för upphandlingar

I utvärderingen framkommer att respektive funktionsansvarig inom projektorganisationen har ansvarat för upphandlingar inom sina respektive områden. Styrgruppen pekade även initialt ut en resurs inom Got Events linjeorganisation som stöd till projektet när det gäller upphandlingar. Efter att denna person slutat under hösten 2016 togs stöd in från Got Events advokatbyrå.

Vi finner stöd för att såväl projektorganisationen som projektledningen anser att det var brist på upphandlingskompetens i projektet.

## Diarieförda upphandlingar

Tabellen nedan visar de upphandlingar kopplade till projektet som finns diarieförda hos Got Event. Av sammanställningen framgår att det är sex upphandlingar som är diarieförda där tre stycken är förenklade upphandlingar, en är en förnyad konkurrensutsättning och en är en direktupphandling. Av de förenklade upphandlingarna var det två som avbröts, och i den tredje kunde tilldelningsbeslut ges i omgång 2.

| Upphandling                           | Diariernr. Got Event AB | Typ av upphandling           | Resultat av upphandling   |
|---------------------------------------|-------------------------|------------------------------|---|
| FKU Bevaknings-tjänster               | 0115/17                 | Förnyad konkurrensutsättning | Upphandlingen avbröts då inga anbud kvalificerats. Förhandling skedde därefter med ramavtalsleverantörer, då åtagandet var så stort blev priset högre per timma än i ramavtal.  |
| Upphandling Tillfälliga enheter       | 0123/17                 | Förenklat förfarande         | Totalt 4 anbud där två inkom försent och ett inte nådde kraven. Tilldelningsbeslut till det kvarvarande anbudet. Efter ansökan om överprövning kunde det konstateras att inte heller det kvarvarande budet uppfyller samtliga obligatoriska krav, varför upphandlingen avbröts. |
| Direktupphandling Tillfälliga enheter | 0170/17                 | Direktupphandling            | En direktupphandling initierades istället där tilldelningsbeslut gavs till samma bolag som initialt fick tilldelningsbeslut i den första upphandlingen.   |
| Upphandling TV-produktion             | 0101/17                 | Förenklat förfarande         | Efter beslut i förvaltningsrätten återkallades tilldelningsbeslut i omgång 1 då antaget bud inte uppfyllde samtliga krav. I omgång 2 kunde man ge tilldelningsbeslut.   |
| Upphandling Hotell                    | 0214/16                 | Förenklat förfarande         | Ett anbud inlämnat, som dock ej kunde kvalificeras.   |
| Underlag sand                         | 0175/17                 | Ej identifierat              | Inga dokument i diariet förutom specifikation för underlaget som ska upphandlas.  |

# Hur har de största kostnadsposterna i projektet upphandlats?

Utdrag ur huvudboken visar på vilka leverantörer som skickat fakturor till Got Event och som bokats på projektet. Nedan visas en sammanfattning av de leverantörer som har fakturerat projektet störst belopp och den av bolaget uppgivna upphandlingsformen.

| Rangordning leverantör efter belopp | Transaktioner från Agresso med Vouchertype LD – ej inkluderad ev. sponsring. | Summa per lev. SEK (netto) | Upphandlat på följande sätt (enligt projektet):   |
|-------------------------------------|--|----------------------------|---|
| 1                                   | Akbari Sport & Evenemang AB  | 9 514 692,25               | Enligt upphandling temporära enheter (se nästa sida).   |
| 2                                   | Avisita AB   | 8 246 043,28               | Enligt upphandlad tjänstekoncession bokningspartner hotellrum.  |
| 3                                   | Swerock AB   | 6 804 314,63               | Avrop stadens ramavtal av stenkrossprodukter (underrede fibersand).   |
| 4                                   | Expåra AB  | 5 523 509,87               | Enligt upphandling fibersand (ej godkänd).  |
| 5                                   | Securitas Sverige AB   | 4 525 126,31               | Avrop efter avbruten upphandling rörande säkerhet då inga anbud inkom (alla tillfrågades igen och endast Securitas kunde leverera). |
| 6                                   | NEP Sweden AB  | 3 889 001,00               | Enligt upphandling av TV-teknik.  |
| 7                                   | Ullevi konferens och kiosker AB  | 3 861 733,09               | Operatör av Ullevi restauranger, redan kontrakterad av Got Event.   |
| 8                                   | Vizeum Sverige AB  | 2 424 726,00               | Upphandlad förmedlingsbyrå av annonser/reklam m.m. (Göteborg & Co äger avtal).  |
| 9                                   | The production office in Stockholm AB  | 2 375 588,25               | Avrop Got Events ramavtal med tillägg för säkerhetskameror och komradio efter avbruten upphandling rörande säkerhet.                |
| 10                                  | Göteborgs stads parkerings AB  | 2 213 820,00               | Internköp – ägare av nyttjade parkeringsytor.   |
| 11                                  | Front Advokater AB   | 1 917 317,50               | Löpande avrop stadens ramavtal, bland annat hjälp med upphandlingar etc.  |
| 12                                  | Mölnåls Mark o Grund   | 1 716 886,00               | Avrop stadens ramavtal för marktjänster.  |
| 13                                  | Gothenburg music city AB   | 1 384 090,75               | Avrop Got Events ramavtal för ljudtjänster.   |
| 14                                  | Utbildningsförvaltningen   | 1 143 905,40               | Internköp - Köp av kost från Burgårdens utbildningscenter.  |
| 15                                  | Mindshare Sweden AB  | 1 125 000,00               | Motfakturering bytesavtal bilar enligt sponsoravtal.  |

# Upphandling temporära enheter

## Upphandling av temporära enheter

### Omgång 1

Förfrågningsunderlaget är daterat 2017-01-16, och som stöd i framtagandet har CA consultadministration AB använts. Upphandlingen av tillfälliga enheter omfattar:

- Allmänna tält
- Övriga väderskydd
- Veterinärklinik
- Athlete's lounge – Valhalla IP
- Athlete's lounge – Heden
- Speakertorn
- Läktare
- Restaurangtält
- VIP-tält med läktare
- Kameratorn
- Entréportaler

Upphandlingen sker under tröskelvärdet för byggentreprenadkontrakt enligt de administrativa föreskrifter som bilagts förfrågningsunderlaget.

Anbudstidens utgång är 2017-02-13 och två stycken anbud inkommer enligt uppgift inom detta datum. Ytterligare två anbud inkom enligt Got Event efter detta datum. Åtagandet tilldelas 2017-02-21 till Akbari Sport & Evenemang AB då det andra inkomna anbudet enligt uppgift från bolaget brister avseende obligatoriska krav och därför förkastats.

2017-03-10 meddelas att upphandlingen avbryts då ansökan om överprövning av upphandlingen inkommit till förvaltningsrätten i Göteborg. Enligt uppgift konstateras då att inte heller anbudet från Akbari Sport & Evenemang AB uppfyller samtliga obligatoriska krav.

### Omgång 2

Efter avbruten upphandling övergår Got Event till att göra en direktupphandling av de

tillfälliga enheterna. De fyra bolag som lämnade in anbud i omgång 1 kontaktas på nytt. Av anbudsformulär och informationstext till nytt anbudsformulär framgår att dessa är utskickade 2017-03-14. Sista dag för att skicka in anbud, som ska ske via e-post, är 2017-03-16.

Det framgår att samtliga obligatoriska krav i upphandlingen ska vara självständigt uppfyllda genom de nu ingivna anbudshandlingarna och att det därför inte är möjligt att hänvisa till tidigare inlämnat anbud.

Avtal tecknas med Akbari Sport & Evenemang AB 2017-03-22 baserat på lägst utvärderingspris om 4 919 039 kr, (5 919 039 kr – 1 000 000 kr p.g.a. sponsorpaket officiell partner).

### Dom i förvaltningsrätten

Upphandlingen överklagades på nytt till förvaltningsrätten. MSP Event AB yrkade att den vinnande anbudsgivarens anbud ska ogiltigförklaras och att upphandlingen samt tilldelningen ska göras om. Förvaltningsrätten kom 2017-12-07 fram till att Got Event inte handlat rätt när man övergått till att göra en direktupphandling under de förutsättningar som rådde samt att avtalet mellan Got Event och Akbari Sport & Evenemang är ogiltigt.

### Uppföljning fakturerat belopp

Sammanställning från Got Events huvudbok visar på att Akbari Sport & Evenemang har fakturerat projektet totalt ca 9,5 mkr. Enligt uppgift handlades dock vissa delar upp på annat sätt. I övrigt har det enligt uppgift handlat om tilläggsbeställningar. Dessa beror enligt Got Event bland annat att projektet inte fick tillträde till arenorna enligt plan, vilket innebar att leverantören fick jobba dag och natt för att få de temporära enheterna på plats. Efter inspektion tillkom även tillgänglighetsanpassningar som fick göras som ändring och tilläggsarbeten. Detsamma gäller lösningar kring läktare där det visade sig att träd fanns planterade, vilka ej fanns med på ritning i upphandlingsunderlaget.

# Upphandling underlag

## Upphandling av underlag

Generellt är upphandlingen av underlag svår att följa i detalj utifrån stödjande dokument. Upphandlingen har inte annonserats och inget detaljerat förfrågningsunderlag har skickats ut till de företag som ombetts att skicka in anbud gällande underlaget.

För upphandling av underlaget till tävlingsarenorna anlitar Got Event en underlagsexpert. Detta för att säkerställa att man uppfyller FEI:s krav. Underlagsspecialisten agerar även "mellanhand" i upphandlingen.

Experten tog enligt uppgift fram en teknisk specifikation för sanden och fibrerna som skulle utgöra underlaget för mästerskapet. Specifikationen var enligt Got Event skraddarsydd efter de arenor som skulle användas.

Baserat på förutsättningarna så rekommenderades en lösning där underlaget skulle hyras. Mellanhanden identifierade därefter potentiella leverantörer som skulle kunna uppfylla de ställda kraven. Fyra möjliga leverantörer kontaktades och ombads att skicka in anbud. Som del i att skicka in anbud skulle även 300 kg underlag skickas till mellanhanden för kvalitetstest. Leverantörerna fick även i samband med förfrågan om att lämna anbud specifikation på underlaget som efterfrågades.

Av de fyra tillfrågade leverantörerna var det enligt dokumentationen en leverantör som avstod att lämna anbud och en som inte klarade kvalitetstesterna.

Diskussion fördes därefter med de två kvarvarande leverantörerna för att erhålla ett slutligt anbud.

Baserat på lägsta pris tilldelas 2017-03-03 Expåra AB uppdraget att leverera underlaget till evenemanget. Bolaget får via e-post 2017-03-07 information att man vill gå vidare med dem som leverantör och att ett avtal behöver signeras. Samma dag, 2017-03-07, informeras den andra leverantören De Grondslag B.V via e-post om att man beslutat sig för att tilldela uppdraget till Expåra, baserat på pris.

## Beslut om att avtal får ej ingås

De Grondslag B.V yrkar hos förvaltningsrätten att Got Event inte ska få ingå avtal i upphandlingen. Förvaltningsrätten beslutar 2017-04-20 om att Got Event inte får ingå avtal i upphandlingen innan något annat har bestämts. Som motivering anger man att det i dagsläget är oklart om upphandling skett och i vilket skede upphandlingen i

sådana fall befinner sig. För att förvaltningsrätten inte ska fräntas möjligheten att kunna överpröva den åberopade upphandlingen finns det skäl att interimistiskt förordna att avtal inte får ingås. Got Event föreläggs även att senast 2017-04-25 yttra sig i ärendet.

Got Event bestrider 2017-04-28 De Grondslags yrkanden och kräver att förvaltningsrättens interimistiska beslut omedelbart ska upphävas.

Förvaltningsrätten meddelar 2017-05-05 att man inte ändrar beslutet från 2017-04-20. Detta motiveras med att förvaltningsrätten anser att det finns tillräckliga skäl som talar för att det rör sig om en otillåten direktupphandling.

Got Event inkommer 2017-05-12 med överklagan av interimistiskt beslut samt begäran om prövningstillstånd.

Kammarrätten meddelar 2017-05-18 att inget prövningstillstånd ges, samt att förvaltningsrättens avgörande därmed står fast.

## Beslut om att teckna avtal i Got Events styrelse

Under möte 2017-06-15 tar Got Events styrelse beslut att godkänna avtalstecknande med upphandlad leverantör efter det att VD redogjort för bakgrund, nuläge samt möjliga alternativ och konsekvenser. I beslutsunderlaget konstaterar VD att det finns två alternativ: att ställa in evenemanget eller att teckna avtal i strid med Förvaltningsrättens beslut. I beslutsunderlaget framgång också att ett beslut att inte teckna avtal innebär brott mot genomförandeavtalet med FEI och ett inställt evenemang vilket kan komma att leda till skadeståndskrav från FEI, sponsorer med flera.

## Uppföljning fakturerat belopp

Sammanställning från Got Events huvudbok visar på att Expåra AB har fakturerat projektet totalt ca 5,5 mkr. Pris i anbud uppgick till 5,9 mkr.

# Upphandling tv-produktion

## Upphandling av tv-produktion

### Omgång 1

Upphandlingen omfattar produktion och leverans av en professionell tv-produktion för internationella sändningar från evenemangets samtliga arenor och samtliga tävlingsgrenar samt under alla de tidsperioder som tävlingar pågår.

Got Event hade i samarbete med FEI upprättat kameraplaner som anger antalet kameror som uppdraget förutsätter samt dessas placering.

Förfrågningsunderlaget är daterat 2017-01-02 och sista svarsdag är 2017-01-23. Upphandlingen görs som förenklat förfarande.

Totalt inkommer enligt dokumentationen två anbud och vid anbudsprövning konstateras enligt uppgift att ett anbud brister avseende obligatoriska krav och därför förkastas. Det andra anbudet, NEP Sweden AB, bedömdes i detta läge uppfylla samtliga krav varför tilldelningsbeslut ges 2017-02-24.

Det uppdragas dock att inte heller anbudet från NEP Sweden AB uppfyller samtliga obligatoriska krav, varför Got Event 2017-03-27 meddelar att upphandlingen avbryts.

### Omgång 2

Samma dag som meddelande sker att upphandlingen avbryts ber man leverantörerna att inkomma med nya anbud, med sista svarsdag 2017-03-30. Efter genomförd utvärdering konstateras att NEP Sweden AB offererat det lägsta priset, varför tilldelningsbeslut ges.

### Uppföljning fakturerat belopp

Sammanställning från Got Events huvudbok visar på att NEP Sweden AB har fakturerat projektet totalt ca 3,4 mkr, vilket är i linje med offererat pris.

# Upphandling hotellrum

## Upphandling av hotellrum

Upphandlingen publicerades 2016-08-11 med sista datum för svar 2016-09-08. Kontaktperson är ansvarig upphandlare inom Got Event. Upphandlingen genomförs genom ett förenklat förfarande och omfattar enligt förfrågningsunderlaget följande förutsättningar:

- Prognos för antalet rum är cirka 750.
- Total volym uppskattas till 4000 nätter under tävlingsveckan.

För att klara detta uppgav underlaget att avtal skulle tecknas på flera leverantörer. Got Event garanterade dock inte någon volym under avtalsperioden.

Utöver detta innehåller underlaget skallkrav på exempelvis avstånd från arenorna och krav på två tillgängliga parkeringsplatser direkt utanför hotellen som endast fick användas för EM.

Totalt inkom enligt dokumentationen ett anbud som dock ej klarade skallkraven enligt den utvärdering som gjordes.

## Avbruten upphandling

Brev skickas ut elektroniskt 2016-09-21 till de som hämtat förfrågningsunderlag. I brevet framgår att upphandlingen avbrutits då inga anbud har kvalificerats vidare.

## Tillämpande av direktupphandling

Got Events VD informerar styrelsen vid mötet 2016-09-27 om att upphandling avbrutits då endast ett anbud inkom som ej uppfyllde ställda krav. Styrelsen beslutar att ställa sig bakom tillämpande av direktupphandling av hotell.



| Frågeställning                                      | Observationer   |
|---|---|
| <p>Hur har olika delar i projektet upphandlats?</p> | <p>Got Event har att följa nedan rutiner/regler/anvisningar avseende upphandling:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gällande lagstiftning</li> <li>- Göteborgs Stads inköps- och upphandlingspolicy</li> <li>- Bolagsspecifika riktlinjer och anvisningar.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anvisning för inköp</li> <li>- "Beställarlista"</li> <li>- Delegationsordning</li> </ul> </li> </ul> <p>Enligt intervjuer så har respektive funktionsansvarig varit ansvarig för upphandlingarna inom eget ansvarsområde, med stöd från bolagets upphandlare och senare bolagets upphandlade jurister. Internt upphandlingsstöd har under projektets gång skiftat mellan olika personer. Möjligheterna att få internt stöd har också skiftat. Enligt uppgift till följd av bland annat sjukdom och personalomsättning.</p> <p>Efter att bolagets upphandlare slutar under hösten 2016 hänvisar styrgruppen projektet till externa jurister (från styrgruppsmöte 2016-11-14). Intervjuer ger en samstämmig bild av att man anser att projektet led av brist på upphandlingskompetens. Total sammanställning över gjorda upphandlingar (direktupphandlingar samt övriga) finns ej.</p> |

# Granskade områden

- 1 Processen för hemtagning av evenemanget
- 2 Projektplaneringen
- 3 Projektstyrning
- 4 Upphandlingar
- ? Kartläggning
- ! **Analys och slutsatser**
- 5 Betalningsrutiner
- 6 Kommunikation inom och utom projektet
- 7 Beslutsprocessen inom projekt- och linjeorganisation

### Analysens inriktning

- Utgångspunkt för analysen har varit att ur ett projektstyrningsperspektiv analysera om upphandlingarna har genomförts på ett korrekt sätt.

### Vad har fungerat väl i styrningen av projektet

- Stadens ramavtal har nyttjats för flertalet inköp inom projektet.
- Den ursprungliga tidsplanen täckte in upphandlingar och att dessa behövde påbörjas i tid för att ha marginal för eventuella överklaganden.

# Analys - Förseningar i genomförda upphandlingar jämfört med ursprunglig plan

## Realistisk ursprunglig plan för initierandet av upphandlingar inom projektet

Av den inledande tidsplanen för projektet framgår att upphandlingar skulle initieras det tredje kvartalet 2015 och att man räknade med att upphandlingar skulle ta ett år. För de stora kostnadsposterna i projektet kom upphandlingarna dock först igång i början av hösten 2016, då det återstod drygt ett år kvar till evenemanget. Den första upphandlingen som annonserades var för hotellrum. Utkomsten av denna upphandling var dock endast ett ankommet anbud, som dessutom inte kunde kvalificeras.

Orsaken till att upphandlingarna inte initierades enligt plan var dels den långa utredning som slutligen mynnade ut i prognos 1, dels de besparingar som krävdes i och med prognos 1. Då det saknades tillräckliga medel för att köpa allt som behövdes enligt avtal och plan så försökte projektet hitta kreativa lösningar i syfte att spara pengar. Även om man till viss del lyckades så gjorde detta att tidplanen för upphandlingar försköts framåt i tiden.

Vi anser att projektet redan tidigt har förstått att upphandlingar kommer behöva genomföras, och att dessa bör initieras tidigt för att skapa utrymme för eventuella överklaganden eller andra förseningar som kan uppstå.

## Många av de problem som uppstått kunde rimligtvis undvikits

De problem som uppstår kring upphandlingarna i projektet, såsom inga mottagna anbud, överklaganden av tilldelningsbeslut samt upphandlingsskadeavgift kunde sannolikt hanterats om upphandlingarna initierats enligt den ursprungliga planen.

En konsekvens av de försenade upphandlingarna blir även att man fortsatt inte kan säkra upp de estimat som finns i kostnadsbudgeten. Eftersom upphandlingarna blir klara och avtal tecknade relativt kort inpå evenemanget är det först då man kan verifiera de tidigare kostnadsestimaten i budgeten.

# Analys - Avsaknad av dedikerade resurser

## Problem med de resurser som dedikerades projektet

Enligt uppgift är det först under sensvåren 2016 som en upphandlingsresurs tilldelas projektet. Det visar sig dock senare att denna resurs lämnar Got Event i början av hösten 2016 och att styrgruppen då pekar på att projektet ska ta externt stöd av jurister.

Vi kan konstatera att projektet har haft svårigheter med att ställa rätt krav i upphandlingarna. I flera upphandlingar har få eller inga anbud inkommit, alternativt så har de som inkommit med anbud som inte uppfyllt ställda krav. Processerna har i dessa fall fått startas om med en annan typ av förfarande eller annan en uppdelning vilket har drivit resurser och tid. Det är också tydligt att det inte finns någon enhetlighet i de dokument och underlag som tagits fram för olika upphandlingar inom projektet, såsom förfrågningsunderlag.

Vi har respekt för att medarbetare inom projektet är tillsatta för att de har kompetens kring genomförandet av evenemang samt kring hästsport och inte nödvändigtvis har förståelse för de regler som gäller för kommunala bolag avseende upphandlingar. Då projektet är relativt stort jämfört med övriga evenemang som genomförs är det också rimligt att det kommer att innebära är fler större upphandlingar inklusive upphandlingar överstigande tröskelvärden. Detta innebär att behovet av stöd kring upphandlingar rimligen är stort och att det var ett misstag av projektet att inte tillsätta mer stöd kring detta. En intern upphandlingsledare hade kunnat bidra mer i det löpande arbetet med upphandlingarna och underlag.

Under intervjuerna framkommer att stödet från de externa juristerna har upplevts som bra men att projektet, vilket konstateras så här i efterhand, ofta ställde fel frågor.

## Felaktiga upphandlingar

De av domstol konstaterade fall av felaktiga upphandlingar, bland annat upphandlingen av underlag, borde rimligen vara en konsekvens av bristande kunskap inom upphandlingsområdet i kombination med tidsbrist för hantering av överklaganden.




Analysen visar på inga eller få avvikelser



Analysen visar på enstaka brister / det saknas underlag för en komplett analys



Analysen visar på väsentliga avvikelser

| Frågeställning  | Observationer och analys  | Betyg   |
|---|---|---|
| <p><b>Har upphandlingarna genomförts på ett korrekt sätt?</b></p> | <p>Vi kan konstatera att upphandlingarna startar sent och långt efter att de planerats att initieras enligt den ursprungliga planen. Mycket på grund av att budget inte räcker för de upphandlingar som måste göras. Projektet letar därför innovativa lösningar, vilket i vissa fall har fungerat. Nackdelen är att upphandlingarna till stor del initieras för sent med små marginaler tidsmässigt.</p> <p>Det har under projektet tidvis funnits resurser med upphandlingskompetens knutna till projektet, dock i begränsad omfattning. I samband med att upphandlaren inom Got Event lämnar bolaget under hösten 2016 så tar styrgruppen beslutet att externa jurister ska användas.</p> <p>Det krävs dock en god förståelse för upphandlingsreglerna för att ställa rätt frågor och att ställa frågorna rätt. Flera personer i projektet har beskrivit detta med "som man frågar får man svar".</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Total sammanställning över gjorda upphandlingar (direktupphandlingar samt övriga) finns ej.</li> <li>— Flera av de större konkurrensutsättningarna har misslyckats i termer av att få eller inga bud har inkommit.</li> <li>— Överprövningar i tre av fem genomförda upphandlingar. För de övriga två avbröts upphandling då dels inga anbud inkom, respektive det anbud som inkom inte kunde kvalificeras.</li> <li>— Oklart om korrekt förfarande har använts i flera av de större upphandlingarna.</li> <li>— Utdömd upphandlingsskadeavgift för upphandlingen kring underlag till arenorna.</li> <li>— Förvaltningsrätten har ogiltigförklarat avtalet för temporära enheter eftersom man inte handlat rätt när man övergick till att göra en direktupphandling.</li> </ul> |  |

# 4 Upphandlingar

## ! Rekommendationer



### Utarbeta plan för upphandlingar

- Redan i samband med initiala projektplaneringen bör en specifik plan tas fram för hur olika delar i projektet bör upphandlas, vilka resurser som ska användas och när i tiden det bör ske.



### Knyt en specialist med upphandlingskompetens till projektet

- I ett projekt med omfattande inköp krävs löpande stöd från någon med erfarenhet av upphandling och med kunskap om lagstiftningen.
- Det innebär en stor risk att förvänta sig att ordinarie projektpersonal kan hantera upphandlingar, som i större evenemang kan vara projektanställda och inte har någon erfarenhet av upphandlingar enligt LOU.



### Planera för överprövningar

- Med det klimat som finns i dag så måste man vid offentlig upphandling räkna med överprövning i 1-2 instanser. Det innebär att en buffert på 5-7 månader (utöver tiden det tar för själva upphandlingen) måste läggas till tidplanen.



### Säkerställ att upphandlingslagstiftningen följs och använd den flexibilitet som finns i lagstiftningen\*

- Om det finns en risk för att en upphandling ska kunna landa nära gränserna för vad som är tillåtet vid direktupphandling (586 907 kr enligt LOU) respektive EU:s tröskelvärde (2 096 097 kr) så bör ett upphandlingsförfarande väljas som är tillåtet över respektive gräns – det är oklokt att chansa även om det krävs mer arbete initialt.
- Vid stor osäkerhet kan det vara lämpligt att arbeta med optioner, prislister och andra möjligheter till tilläggsbeställningar. Att upphandla egna ramavtal i större utsträckning kan också vara ett alternativ. På så sätt ges en större flexibilitet även om LOU används.
- Tänk på att det finns möjligheter enligt LOU att ställa krav på kvalitet – ställ krav på att leverantörer måste inkomma med bevis på att de levererar en produkt av godkänd kvalitet som en del av anbudet.
- Det finns tydliga regler kring vad som kan anses vara en byggentreprenad (vilket är anledningen till tröskelvärdet om dryga 50 mkr). Det är därför viktigt att säkerställa att det faktiskt är byggentreprenad som upphandlas och inte en tjänst. Detsamma gäller tjänstekoncession där många felaktigt använder koncession när det egentligen handlar om köp av tjänst.

\*) Uppdraget är ingen juridisk granskning. Rekommendationerna nedan är baserade både på problem som faktiskt uppstår i projektet i kombination med vanligt förekommande fel.

# Granskade områden

- 1 Processen för hemtagning av evenemanget
- 2 Projektplaneringen
- 3 Projektstyrning
- 4 Upphandlingar
- 5 Betalningsrutiner
- ? Kartläggning
- ! Analys och slutsatser
- 6 Kommunikation inom och utom projektet
- 7 Beslutsprocessen inom projekt- och linjeorganisation



# Beskrivning av granskningsområde

## Avgränsning

I detta kapitel behandlas förändringar av attest och hur väl betalningsrutinerna har följts i projektet.

# Attest och beställarrätt

## Formalia

Granskningen har fått ta del av:

- Attest och utanordning 2017-06-30 (signerad)
- Beställarlista 2017-08-09 (signerad)
- Dokument med beslutade rättigheter i Winst 2017-08-07 (signerad)

## Förändringar

Några personer i projektorganisationen har fått beställarrätt i projektet. Avseende attesträttigheter har dock inga personer tillkommit.

Anders Albertsson, Thomas Walfridsson och Lotta Nibell hade attesträtt och de hade även detta i linjeorganisationen. Förändringen som gjordes var att de även kunde attestera ansvar 9\* (projektet) enligt nedanstående. Inga förändringar i anvisningarna avseende attest gjordes utan man jobbade utefter gällande anvisningar i Got Event.

- Thomas Walfridsson ansvar 95\* upp till 100 000 kr
- Anders Albertsson ansvar 9\* upp till 300 000 kr
- Lotta Nibell ansvar 9\* upp till 10 000 000 kr

# Attest och stickprov

## Attest

Merparten av inköpen har gått via systemet Winst. I dessa fall har attest följt de regler som är inlagda i systemet.

## Manuell attest

I en mindre del av fallen så har attest gjorts manuellt. Detta gäller exempelvis utlandsbetalningar. För att säkerställa ett korrekt handhavande så har ett stickprov om 10 verifikationer valts och underlag begärts ut. I samtliga fall har Albertsson attesterat fakturorna. Albertssons attesträtt är 300 tkr. Stickprovet visar att 6 av 10 attester har avsett fakturor över detta belopp.

| accou | account_name          | amount     | voucher_no | Attest | OK |
|-------|-----------------------|------------|------------|--------|----|
| 5291  | Övriga hyror          | 396 770,33 | 41000599   | AA     | X  |
| 5291  | Övriga hyror          | 470 682,80 | 41000631   | AA     | X  |
| 5832  | Kost o logi utlandet  | 73 928,00  | 41000108   | AA     | OK |
| 6599  | Övr köpta tjänster    | 129 545,78 | 41000603   | AA     | OK |
| 6599  | Övr köpta tjänster    | 109 644,05 | 41000611   | AA     | OK |
| 6599  | Övr köpta tjänster    | 104 386,26 | 41000616   | AA     | OK |
| 6985  | Arrangemangskostnader | 879 380,00 | 41000325   | AA     | X  |
| 6985  | Arrangemangskostnader | 527 628,00 | 41000325   | AA     | X  |
| 6985  | Arrangemangskostnader | 468 604,50 | 41000446   | AA     | X  |
| 6985  | Arrangemangskostnader | 781 007,50 | 41000446   | AA     | X  |

Tabellen ovan visar på stickprov från genomförda utlandsbetalningar.

| Frågeställning  | Observationer   |
|---|---|
| Hur ser betalningsrutiner och attesträtt ut och har dessa följts? | Dokumentation finns avseende attest.<br>Attest har till största del skett digitalt.<br>Enligt stickprov har det förkommit att attestnivåer överskridits vid manuell attest. |

# Granskade områden

- 1 Processen för hemtagning av evenemanget
- 2 Projektplaneringen
- 3 Projektstyrning
- 4 Upphandlingar
- 5 Betalningsrutiner
- ? Kartläggning
- ! **Analys och slutsatser**
- 6 Kommunikation inom och utom projektet
- 7 Beslutsprocessen inom projekt- och linjeorganisation

### Analysens inriktning

Utgångspunkt för analysen har varit att besvara följande frågor:

- Har betalningsrutiner och attestordning följts? Finns det sätt att förbättra den interna kontrollen?

### Vad har fungerat väl

- Dokumentation finns avseende attest.
- Beställarrätt har lagts till för personer med behov i projektet.
- Attest har till största del skett digitalt.



Analysen visar på inga eller få avvikelser



Analysen visar på enstaka brister / det saknas underlag för en komplett analys



Analysen visar på väsentliga avvikelser

| Frågeställning   | Observationer och analys  |   |
|--|---|---|
| <p><b>Har betalningsrutiner och attestordning följts?</b></p> <p><b>Finns det sätt att förbättra den interna kontrollen?</b></p> | <p>Merparten av inköpen har gått via systemet Winst. I dessa fall har attest följt de regler som är inlagda i systemet. Vi har granskat de inställningar som gällde under projektet och funnit dessa vara i överensstämmelse med attestordningen.</p> <p>I en mindre del av fallen så har attest gjorts manuellt. Detta gäller exempelvis utlandsbetalningar. För att säkerställa ett korrekt handhavande så har ett stickprov om 10 verifikationer valts och underlag begärts ut. Stickprovet visar att endast 4 av 10 verifikationer är korrekt attesterade.</p> <p>Av de 6 verifikationer som är felaktigt attesterade avser 4 utbetalningar till FEI. Dessa har varit kända sedan projektstart och godkända i och med undertecknande av avtal med FEI. Övriga två avser två utländska leverantörer som enligt uppgift även nyttjas för GHS. Winst kan än så länge inte hantera utlandsfakturor.</p> |  |

**Stärk de interna rutinerna avseende utlandsbetalningar**

- Säkerställ att attest sker i enlighet med beslutade nivåer



# Granskade områden

- 1 Processen för hemtagning av evenemanget
- 2 Projektplaneringen
- 3 Projektstyrning
- 4 Upphandlingar
- 5 Betalningsrutiner
- 6 Kommunikation inom och utom projektet
- ?** **Kartläggning**
- !** **Analys och slutsatser**
- 7 Beslutsprocessen inom projekt- och linjeorganisation

# Beskrivning av granskningsområde

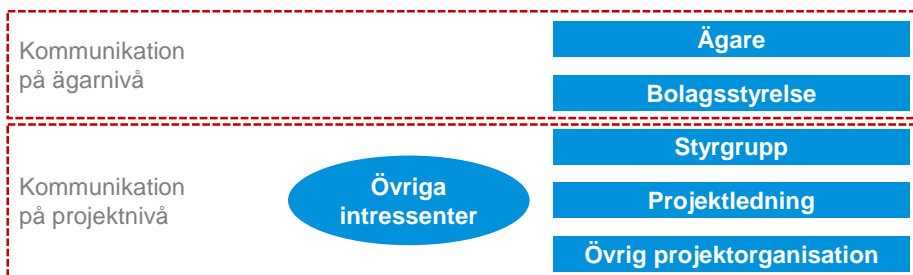
## **Avgränsning**

I detta kapitel behandlas hur kommunikationen har fungerat inom projektet och innefattar även samarbete och eventuella konflikter.

Notera att kommunikation även är en del av analysen i flera andra kapitel.

### Inledning

För att förtydliga hur kommunikationen har fungerat inom projektet är detta kapitel uppdelat mellan den kommunikation som skett på ägarnivå och den som har skett inom projektorganisationen och till övriga intressenter.



### Kommunikation på ägarnivå

Denna del innefattar:

- Hur rapportering och informationsgivning gällande projektet har sett ut till Got Events styrelse vilka representerar ägaren Göteborgs kommuns intressen
- Hur kommunikationen har sett ut mellan Got Events styrelse och moderbolaget Göteborg & Co:s styrelse

### Kommunikation på projektnivå

Denna del innefattar hur kommunikation och samarbete har fungerat inom och mellan:

- Styrgrupp
- Projektledning
- Övrig projektorganisation
- Övriga intressenter

# Ägardialoger mellan bolagen - ansvarsfördelning, kostnader och avtal

## Kommunikation mellan Got Event och dess ägare

Kommunikationen mellan Got Event, dess styrelse och dess moderbolag Göteborg & Co (initialt Kommunintressent) har övergripande följt följande kanaler:

- Ägardialoger
- Presidie möten med VD och medlemmar i respektive bolags styrelse
- Informell dialog mellan bolagens styrelseledamöter

I granskningen av protokoll och minnesanteckning på styrelse- och ägarnivå framträder en bild av en oenighet mellan Got Event och Göteborg & Co inom följande frågor:

- Ansvarsfördelning mellan bolagen
- Hur personalkostnader ska hanteras

## Ansvarsfördelning i projektet

Under ägardialog i augusti 2016 mellan Got Event och Kommunintressent fördes en generell diskussion gällande vem som äger EM i Ridsport, budget för evenemang samt vem som står för genomförande.

Frågan lyftes avseende huruvida EM i Ridsport är att betrakta som ett Got Event-evenemang eller ett staden-evenemang. Tf VD för Kommunintressent förtydligade att EM i Ridsport är ett staden-evenemang samt att Göteborg & Co ansvarar för marknadsföring och därmed bär vissa kostnader. Det tydliggjordes dock under denna ägardialog att det var Got Event som skulle stå för eventuellt underskott i projektet.

## Kostnader för intern personal i EM-projektet

Got Event har på presidie möte i april 2016 lyft frågan gällande hur

personalkostnader ska hanteras inom projektet. Det konstateras att Got Event till skillnad från Göteborg & Co Träffpunkt i nuläget bär personalkostnader inom den ordinarie verksamheten.

Denna frågeställning lyfts på ägardialogen augusti 2016 varvid Tf VD på Göteborg & Co förklarar skillnaden med att Got Event vid avtalstecknande hade personal som kunde tas i anspråk ur linjen vilket ej Göteborg & Co hade, detta medförde att de fick budgetera detta inom ramen för projektet. Tf VD förtydligade vidare att det var bolagens gemensamma ansvar att genomföra evenemanget.

## Avtal som reglerar samverkan

I december 2016 får Göteborg & Co:s styrelse en rapport om att Got Event och Göteborg & Co har tagit fram ett avtalsutkast i syfte att reglera mellanhavandena mellan bolagen. Färdigt avtal signeras i januari 2017.

I maj 2017 hölls en sista ägardialog mellan bolagen innan evenemangets genomförande. I denna dialog redovisades och diskuterades frågor kopplade till mediehantering, upphandling av underlag, försäljningsläget och avtalet mellan Got Event och Göteborg & Co.

Gällande det vikande försäljningsläget förs åsikten fram att Ridsportsverige inte känner till evenemanget och att det är Ridsportförbundet som ansvarar för den marknadsföringen. Vidare konstateras att styrgruppen behöver driva denna fråga hårdare.

Gällande avtalet mellan bolagen redogjorde Tf VD för Göteborg & Co för att orsaken till att avtalet skrivits på först i januari berodde på att man ville arbeta igenom avtalet ordentligt. Vidare påpekades att det tidigare varit muntliga avtal mellan bolagen vilket bolagen nu har enats om att de inte ska ha framöver.

# Kommunikation på styrelsenivå

## Kommunikation på styrelsenivå

I intervjuer med styrelsemedlemmar för Got Event har det framkommit att de har fått rapporter på varje styrelsemöte angående EM och att rapporteringen hållit god kvalitet. Rapporteringen har vanligtvis utförts av Got Events VD och i vissa fall av Evenemangschefen. Enligt uppgift skall VD även ha flaggat i ett tidigt skede att ekonomin i projektet varit ett orosmoln. I Got Events styrelseprotokoll framgår det att styrelsen började få kontinuerliga lägesrapporter i april 2016.

I intervjuer med styrelsemedlemmar för Got Event har det framkommit en relativt samstämmig bild av att de ansett EM i Ridsport vara ett "hela-staden-evenemang" och att Got Event därmed inte ensamt skall bära ansvaret för evenemangets genomförande.

## Stöd från moderbolaget

I intervjuer med ledning och styrelse för Got Event och Göteborg & Co så har respektive part en egen bild av hur kommunikationen bolagen emellan har sett ut.

- Göteborg & Co anser att man under hela projektets gång har velat stödja projektet i så stor utsträckning som möjligt men att man inte har fått möjlighet att göra så.
- Got Event å sin sida menar att man har sökt stöd hos moderbolaget under projektets gång men inte fått någon support. Man upplever att man har fått kritik snarare än stöd.

Bilden av samarbetet är därmed diametralt annorlunda beroende på vilket bolag som tillfrågas.

# Kommunikation inom projektorganisationen

## Kommunikation inom projektorganisationen

Kommunikation som skett inom projektet har grovt förenklat följt nedanstående frekvens och struktur:

- Löpande styrgruppsmöten varje eller varannan månad
- Projektgruppsmöten varannan vecka
- Löpande möten varje vecka mellan de olika funktionerna
- Löpande möten mellan projektet och myndigheter
- Löpande möten mellan projektet och övriga intressenter

Utöver detta har följande kanaler använts för att nå ut med information till projektorganisationen:

- Nyhetsbrev
- Social medier

## Kommunikation inom styrgruppen

Det som diskuterats och beslutats under styrgruppsmöten har i viss mån kunnat följas från de minnesanteckningar från styrgruppsmöten som granskningen har tagit del av. Framträdande i dessa är att de behandlar en stor andel detaljfrågor inom skilda områden. Däremot har en övergripande struktur för projektets ramar samt beslut tagna till dessa varit svårare att urskilja, t.ex. eventuella beslut kopplade till fastställande av projektplan.

Enligt uppgifter från intervjuer har samarbete och kommunikation mellan Got Events och Göteborg & Co:s respektive representanter ej fungerat optimalt på styrgruppsmötena. Vidare skall det ha funnits en oenighet gällande vad respektive bolags representanter har förväntat sig av styrgruppsmötena.

## Kommunikation inom projektorganisationen

Av vad som framkommit under intervjuer har det mest framträdande gällande kommunikationen inom projektorganisationen varit den uppdelning mellan

olika läger som skall ha förekommit. Vad som åsyftas här är att de ansvariga för den sportsliga organisationen (ansvariga för tävling etc.) fokuserat på sina områden medan de ansvariga för de operativa delarna (ansvariga för arenor och koordinering inom staden) fokuserat på sina områden. Detta skall i sin tur ha bidragit till att kommunikationen mellan de olika lägren varit begränsad. Exempelvis har de sportsliga delarna enligt uppgift hållit egna möten där personer inom den operativa organisationen inte har närvarat. Det har enligt uppgift ej hållits regelbundna möten mellan de båda områdena

En ytterligare aspekt som försvårat internkommunikationen gällande främst marknadsfrågor är att marknadsenheten för EM i Ridsport varit fysiskt placerad på Göteborg & Co under största delen av projekttiden och därmed haft ett geografiskt avstånd från resterande del av projektorganisationen.

## Kommunikation mot övriga intressenter

Samarbetet med stadens olika myndigheter, organisationer och förvaltningar har enligt uppgift i intervjuer fungerat väl under projektets gång. En mindre grupp kallad "lilla nålsögat" med representanter från olika myndigheter och organisationer användes för att säkerställa kommunikationen. Samarbete och kommunikation med FEIs representanter på plats skall även det ha fungerat väl.

| Frågeställning   | Observationer  |
|--|--|
| <p>Hur har kommunikationen skett inom projektet, mellan projektet och linjen/styrelsen och mellan projekt/linje/styrelse å ena sidan och ägare och andra intressenter å andra sidan?</p> | <p>Mellan bolagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Två ägardialoger (aug 2016 samt maj 2017) har ägt rum där projektet berörts.</li> <li>— Det som berörts är bland annat ansvar för evenemanget, upphandlingar och försäljningsläget.</li> </ul> <p>Stöd från moderbolaget:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— I intervjuer med ledning och styrelse för Got Event och Göteborg &amp; Co så har respektive part en egen bild av hur kommunikationen bolagen emellan har sett ut. <ul style="list-style-type: none"> <li>— Göteborg &amp; Co anser att man under hela projektets gång har velat stödja projektet i så stor utsträckning som möjligt men att man inte har fått möjlighet att göra så.</li> <li>— Got Event å sin sida menar att man har sökt stöd hos moderbolaget under projektet men inte fått något. Man upplever att man har fått kritik snarare än stöd.</li> </ul> </li> <li>— Bilden av samarbetet är därmed diametralt annorlunda beroende på vilket bolag som tillfrågas.</li> </ul> <p>Kommunikation med Got Events styrelse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Got Events VD har enligt uppgift redogjort löpande för projektet i styrelsen. Från april 2016 framgår det i styrelseprotokollen att projektet har varit en stående punkt på agendan.</li> <li>— I intervjuer med styrelsemedlemmar för Got Event har det framkommit att de tycker att rapporteringen angående projektet har hållit god kvalitet.</li> </ul> <p>Kommunikation inom projektet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Stygruppsmöten har skett varje till varannan månad löpande under projektet.</li> <li>— Enligt uppgifter från intervjuer har samarbete och kommunikation mellan Got Events och Göteborg &amp; Co:s respektive representanter ej fungerat optimalt på stygruppsmötena. Vidare skall det ha funnits en oenighet gällande vad respektive bolags representanter har förväntat sig av stygruppsmötena.</li> <li>— Inom projektgruppen har främst projektmöten varit det forum där man har delat information inom projektet. Dessa har skett varannan vecka och i perioder varje vecka.</li> <li>— Inom respektive funktion inom projektet har löpande möten genomförts efter behov. De sportsliga delarna har enligt uppgift hållit egna möten där personer inom den operativa organisationen inte har närvarat.</li> </ul> <p>Kommunikation inom staden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Samarbetet med stadens olika myndigheter, organisationer och förvaltningar har enligt uppgift i intervjuer fungerat väl under projektets gång. En mindre grupp kallad "lilla nålsögat" med representanter från olika myndigheter och organisationer användes för att säkerställa kommunikationen. Samarbete och kommunikation med FEIs representanter på plats skall även det ha fungerat väl.</li> </ul> |

# Granskade områden

- 1 Processen för hemtagning av evenemanget
- 2 Projektplaneringen
- 3 Projektstyrning
- 4 Upphandlingar
- 5 Betalningsrutiner
- 6 Kommunikation inom och utom projektet
- ? Kartläggning
- !** **Analys och slutsatser**
- 7 Beslutsprocessen inom projekt- och linjeorganisation



# Analys - övergripande

## Konflikter

Det är tydligt att konflikter på olika nivåer har påverkat projektet negativt. Det är dock svårt för oss att bedöma effekterna i termer av pengar eller kvalitet. Konflikterna har pågått på projekt- styrgrupps- och styrelsenivå.

Den huvudsakliga anledningen till konflikterna bolagen emellan bedöms vara den konkurrens som har funnits historiskt mellan bolagen och som under den här perioden förvärras bland annat genom den nya koncernindelningen.

## Kommunikation i styrelserna

Båda styrelserna verkar vara nöjda med den information de har fått från respektive VD, även om det finns mindre undantag.

## Kommunikation i projektet

Inom projektet försvåras kommunikationen av att det under stora delar av projektet är stuprör i projektorganisationen. Tävling, evenemang, marknad har separata möten. Detta innebär att den ena handen inte vet vad den andra gör. Problem uppstår när beslut tas i exempelvis den sportsliga delen som får konsekvenser i andra delar. Kommunikationen försvåras även av att marknadsdelen är fysiskt placerad på Göteborg & Co.

## Kommunikation av risk och kostnader

Vi anser att bolagen under projektets gång måste blivit införstådda med osäkerheten i projektet samt de ökande riskerna kopplade till både intäkter och kostnader. Detta framgår i styrgrupps- såväl som styrelseprotokoll. Hantering av intressenter utifrån detta borde ha skett.

# Överlappande uppdrag mellan Got Event och Göteborg & Co

## Likheter och rivalitet

Det är tydligt att det finns ett överlapp i uppdrag bolagen emellan likväl som ett överlapp i kompetens. Det har i intervjuer varit tydligt att båda bolagen hade kunnat få ansvar för evenemanget då båda bolagen har erfarenhet från att arrangera stora sportevenemang. Det landade på Got Event till följd av GHS men det kunde, rent principiellt, ha landat på Göteborg & Co.

SLK skriver 2014-03-26 följande som signifikant kopplat till samverkan inom klustret:

- Brist på ägarstyrning vilket innebär att det saknas en naturlig politisk auktoritet för strategisk styrning och samordning ur ett hela staden perspektiv.
- Det finns samtidigt ett behov av att hävda den egna organisationens självständighet och unika uppdrag.
- Överlappande funktioner mellan stadens bolag skapar otydlighet.
- Ansvarsfördelningen mellan Göteborg & Co Träffpunkt AB och Got Event AB är otydlig, trots samverkansavtal.

Bilden från intervjuer gör gällande att denna oklarhet gett upphov till diskussioner och sannolikt ökade kostnader i projektets genomförande. Inte minst då båda parterna upplever Göteborg & Co:s ansvar och mandat som nyblivet moderbolag som otydligt.

Göteborg & Co fick i oktober 2015 uppdraget att förtydliga Got Events roll och ansvar i evenemangsverksamheten. Vår uppfattning är att detta behov fortfarande föreligger.

| Utveckling av Got Events roll och ansvar   | Styrelsen i KI | Beslut                                   |
|--|----------------|--|
| I samband med den nya evenemangssamordningsmodellen, ska KI förtydliga Got Events roll och ansvar inom evenemangsverksamheten, både som möjliggörare och/eller utförare. Uppdraget innefattar att genomlysna nuvarande finansiell modell mellan Got Event och Higab kring arenorna samt att föreslå eventuella ändringar |                | Styrelsen i Stadshus AB<br>Februari 2016 |

Ur Handlingsplan från ägardialog med Turism, Kultur och Evenemang, Göteborg & Co Kommunintressent AB (KI) den 19 oktober 2015. Beslutad på Göteborgs Stadshus ABs styrelsemöte den 2 november 2015

## Ägardirektiv för Got Event AB (2008) \*

- "Got Event AB skall ansvara för drift av arenorna och på uppdrag genomföra evenemang, samt genomföra verksamhet inom arenorna som inte ankommer på annan. Inom stadens evenemangsverksamhet ansvarar Göteborg & Co Träffpunkt AB för affärsrelationer, planering och marknadsföring samt därtill kopplade sponsringsaktiviteter. Got Event AB skall aktivt medverka i uppföljning och analys av den samlade evenemangsverksamheten. Bolaget skall ta initiativ till att samverkansformer etableras."
- "För att säkerställa bolagets uppdrag kan olika former av samarbete sökas med andra. Sådant samarbete skall vara av ett allmänintresse för staden och bidra till en positiv utveckling av bolaget."

## Bolagsordning för Got Event AB (2013) \*\*

- Det kommunala ändamålet är att verka för Göteborg som en ledande 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.

## Aktieägaravtal för Göteborg & Co Träffpunkt AB (2009) \*\*\*

Avsikten med bildandet av bolaget är att renodla, samordna och effektivisera de verksamheter som bedrivs av olika organ och associationer för planering, marknadsföring och utveckling av Göteborgsregionen som centrum för besöksnäringen samt att medverka till utveckling av Göteborgsregionens attraktionskraft på näringslivet.

Bolaget har till uppgift att bland annat:

- Svara för en samlad information beträffande större planerade evenemang i Göteborgsregionen
- Planera och initiera utvecklingen av turist-, besöks och evenemangsprodukter
- Inom Göteborgs Stads evenemangsverksamhet ansvara för affärsrelationer, planering, marknadsföring och därtill kopplade sponsringsaktiviteter
- Ta initiativ till att samverkansformer etableras inom Göteborgs Stads evenemangsverksamhet

\* H 2008:101, P 2008-09-11, § 9

\*\* H 2013 nr 11, P 2013-01-31, § 17, Dnr 1355/12

\*\*\*Aktieägaravtal-Träffpunkt

| Frågeställning  | Observationer och analys  | Betyg   |
|---|---|---|
| <p><b>Hur har kommunikationen skett inom projektet, mellan projektet och linjen/styrelsen och mellan projekt/linje/styrelse å ena sidan och ägare och andra intressenter å andra sidan?</b></p> | <p>Det har enligt vår analys funnits brister i kommunikationen på många nivåer. Detta i beror i sin tur på att det har funnits konflikter på projektledningsnivå, lednings- och styrgruppsnivå samt på styrelsenivå. Grunden till konflikterna varierar men den huvudsakliga anledningen bedöms vara den rivalitet som har funnits historiskt mellan bolagen som under den här perioden förvärras bland annat genom den nya koncernindelningen.</p> <p>Det har under projektet funnits en bristfällig förståelse för varandra på lednings- styrelsenivå:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Göteborg &amp; Co anser att man under hela projektets gång har velat stödja projektet i så stor utsträckning som möjligt men att man inte har fått möjlighet att göra så.</li> <li>— Got Event å sin sida menar att man har sökt stöd hos moderbolaget under projektet men inte fått något. Man upplever att man har fått kritik snarare än stöd.</li> </ul> <p>Inom projektet försvåras kommunikationen av att det till del är stuprör i projektorganisationen. Tävling, evenemang, marknad har separata möten. Kommunikationen försvåras även av att marknadsdelen är fysiskt placerad på Göteborg &amp; Co.</p> <p>Vi anser att bolagen under projektets gång måste blivit införstådda med osäkerheten i projektet samt de ökande riskerna kopplade till både intäkter och kostnader. Detta framgår i styrgrupps- såväl som styrelseprotokoll. Hantering av intressenter utifrån detta borde ha skett.</p> |  |

**Skapa en modell för hur Göteborg & Co och Got Event ska samverka framgent**

- Tydliggör respektive parts uppdrag.
- Tydliggöra ansvarsfördelning mellan parterna.
- Analysera överlappande funktioner som skapar otydlighet.
- Koppla modellen till arbetet med destinationens evenemangsstrategi.

**Säkerställ en tydlighet i ansvar mellan koncernmoder och dotterbolag**

- Strategisk styrning och samordning krävs ur ett hela staden perspektiv.

**Tydliggör att kommunikation alltid ska ske öppet kring risker och prognoser**

- Vi har full förståelse för att det kan vara kontraproduktivt att kommunicera risker och negativa prognoser externt (risk för påverkan på biljettförsäljning, sponsorer, etc.).
- Internt i relation mot involverade parter och mot ägare så anser vi dock att transparens och öppenhet bör vara ledstjärnor. Tidiga indikationer på problem kan ofta hanteras genom välgrundade diskussioner och formella beslut.

# Granskade områden

- 1 Processen för hemtagning av evenemanget
  - 2 Projektplaneringen
  - 3 Projektstyrning
  - 4 Upphandlingar
  - 5 Betalningsrutiner
  - 6 Kommunikation inom och utom projektet
  - 7 Beslutsprocessen inom projekt- och linjeorganisation
- ?** Kartläggning
- !** Analys och slutsatser

# Beskrivning av granskningsområde

## **Avgränsning**

I detta kapitel behandlas hur beslutsprocessen inom projektet och i koppling till linjeorganisationen sett ut. Beslutsprocessen har även berörts implicit vid beskrivning av hemtagning av evenemanget, projektplaneringen och projektstyrningen i kapitel 1, 2 och 3, varför det här beskrivs i kondenserad form.

# ? Beslutsprocess styrgrupp

## Beslutsprocess styrgrupp och projekt

Granskningen har ej kunnat identifiera någon fastställd beslutsprocess. Styrgruppen har inte på förhand planerat några beslutpunkter under projektets gång.

Styrgruppen har även givit projektledningen olika uppdrag med tillhörande tidsram när uppdraget skall presenteras eller vara utfört. Exempel på sådana uppdrag är:

- Framtagning av riskanalyser
- Detaljering av planer
- Presentation av möjliga vägval

Dessa uppdrag har dock också givits utifrån aktuellt behov snarare än utifrån en plan.

För att utvärdera vilka eventuella beslut som tagits i styrgruppen finns minnesanteckningar från dessa möten tillgängliga. Besluten är i dessa minnesanteckningar mer uttryckta som noteringar än formella beslut som styrgruppen tagit.

## Beslut i och utanför styrgrupp

Det råder i intervjuer delade meningar om hur stor del av besluten som togs i styrgruppen och i vilken utsträckning beslut avseende projektet togs i andra forum. Klart är att vissa frågor hanterades i dialog mellan respektive bolags-VD snarare än i styrgruppen. Som anledningen till detta anges att det i styrgruppen även fanns med representation från SvRF och att bolagsinterna diskussioner därför inte borde tas i styrgruppen.

EM i ridsport har på Got Event sorterats som ett fristående projekt under avdelningen Evenemang. Ledningsgruppen på Got Event har enligt uppgift fungerat som stöd och rådgivning men ej beslutat om EM i ridsport. Däremot har ledningsgruppen beslutat om exempelvis friställande av personal till förmån för EM.

# ?

## Beslutsprocess projektgrupp

### Beredning av styrgruppens beslut

Eftersom styrgruppen inte på förhand planerat några beslutspunkter under projektets gång så har inte heller projektledningen arbetat med att förbereda dessa beslut under projektets gång. Normalt är annars att det är projektledningen som tar fram underlag och bereder besluten som ska tas i styrgruppen.

Projektledningen har däremot lyft frågor till styrgruppen där man ser att beslut behövs.

### Beslut inom projektgruppen

Inom projektgruppen verkar det ha varit ett delegerat operativt ansvar till de två delströmmarna, Sports och Event.

Från våren 2016 så införs en särskild hantering av tillkommande kostnader. För att få godkänt på tillkommande kostnader måste en mall fyllas i där dessa motiveras och kvantifieras, för att därefter skickas till projektledningen för beslut.

Vårt intryck är att de beslut som inte tagits i respektive funktion lyfts upp till projektgruppsmöten som skett frekvent, mot slutet av projektet varannan/varje vecka.

### Exempel på anteckningar från projektgruppsmöten

#### 2015

Under 2015 har granskningen endast påträffat tre stycken anteckningar från projektgruppsmöten. Ett i juni och två i december.

Under mötet i juni lyfts följande frågor:

- Kartläggning av behov, hotellupphandling, vem som ansvarar för volontärer.

Under möten i december lyfts följande frågor:

- Ett behov att sätta tydligare ramar för vilket ansvar som ligger på respektive personer.
- Att det är bättre att uppskatta högre kostnader än för låga för att undvika en underfinansierad budget.
- Alla behöver specificera hur många samt vilken typ av volontärer som behövs

#### 2016

Under första kvartalet lyfts följande frågor:

- Ansvarsfördelning uppdaterande av internkommunikation
- Ansvarig för Heden tillsätts förmedlas
- Alla får i uppdrag att punkta upp områden där de kört fast
- Ansvarsfördelning för hotellstrategi
- Ansvar för att gå igenom vem som är ansvarig för upphandlingsbehoven sätts
- Ansvarsstrukturen är inlagd, infomail skall tydliggöra



| Frågeställning   | Observationer   |
|--|---|
| <p>Hur har beslutsprocessen sett ut inom projektet såväl som i linjeorganisationen för frågor som rör projektet?</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Granskningen har ej kunnat identifiera någon fastställd beslutsprocess. Bilden från anteckningar och intervjuer är att beslut har tagits av styrgruppen när behov förelagat. Besluten från styrgruppen är inte dokumenterade på ett tydligt och enhetligt sätt.</li> <li>— Beslut avseende projektet togs i viss mån i andra forum. Vissa frågor avhandlades mellan bolagens verkställande direktörer.</li> <li>— Inom projektgruppen verkar det ha varit ett delegerat operativt ansvar till de två delströmmarna, Sports och Event.</li> <li>— Från våren 2016 så införs en särskild hantering av tillkommande kostnader. För att få godkänt på tillkommande kostnader måste en mall fyllas i där dessa motiveras och kvantifieras, för att därefter skickas till projektledningen för beslut.</li> <li>— Vårt intryck är att de beslut som inte tagits i respektive funktion lyfts upp till projektgruppsmöten som skett varannan/varje vecka.</li> </ul> |

# Granskade områden

- 1 Processen för hemtagning av evenemanget
- 2 Projektplaneringen
- 3 Projektstyrning
- 4 Upphandlingar
- 5 Betalningsrutiner
- 6 Kommunikation inom och utom projektet
- 7 Beslutsprocessen inom projekt- och linjeorganisation
- ? Kartläggning
- ! **Analys och slutsatser**

# Analys - Inledning

## Analysens inriktning

Utgångspunkt för analysen har varit att besvara följande fråga:

- Har den totala beslutsprocessen varit tydligt för alla parter i fråga om ansvar och roller?

## Vad har fungerat väl

- I slutet av projektet är beslut kring godkännande av tillkommande kostnader tydligt kontrollerat genom att en mall där behovet beskrivs fylls i och som sedan måste godkännas av projektledningen innan inköp kan ske.

# Avsaknad av beslutsprocess

## Beslutsprocess

En beslutsprocess handlar om att dela upp ett projekt i olika delar med beslutspunkter emellan. Beslutspunkterna, som även kallas exempelvis toll-gates (TG) beroende på projektstyrningsmodell, är punkter då styrgruppen tar beslut om projektet ska drivas vidare eller inte.

Vi har inom ramarna för granskningen inte identifierat en tydlig beslutsprocess eller några tydliga beslutspunkter för projektet.

Beslutspunkter (BP) i Praktisk Projektstyrning (PPS) är exempelvis följande:

### Under förberedelsefasen

BP1: Beslut om att starta projektet och initiera förberedelserna

BP2: Beslut om att fortsätta, avbryta eller göra om förberedelsearbete

BP3: Beslut om att det finns tillräckligt bra underlag för att göra ett åtagande för resterande del av projektet

### Under genomförandet

BP4: Beslut att starta genomförandet

BP5: Beslut om att fortsätta eller förändra projektåtagandet

BP6: Beslut om att godkänna leverans av projektets delresultat eller slutresultat

### Under projektavvecklingen

BP7: Beslut om att godkänna överlämning av ansvaret för projektets resultat till förvaltningen

BP8: Beslut om att avsluta projektet

# Analys - observationer

| Frågeställning  | Observationer och analys   | Betyg   |
|---|--|---|
| <p><b>Har den totala beslutsprocessen varit tydligt för alla parter i fråga om ansvar och roller?</b></p> | <p>Granskningen har ej kunnat identifiera någon fastställd beslutsprocess. Styrgruppen har inte på förhand planerat några beslutspunkter under projektets gång. Bilden från anteckningar och intervjuer är att beslut har tagits av styrgruppen när behov förelegat. Besluten från respektive styrgruppsmöte har inte heller dokumenterats utan får tydas utifrån noteringar från mötena. Detta har bland annat resulterat i den otydlighet avseende:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Vilka beslutspunkter som finns i projektet och när dessa infaller</li> <li>— Vad dessa beslutspunkter innehåller och vad som krävs för att gå vidare i projektet</li> <li>— Vem som fattar besluten</li> </ul> <p>Avsaknaden av en beslutsprocess beskriver essensen av problemen i styrningen.</p> |  |

## Rekommendationer



**Säkerställ att den framtida projektstyrningsmodellen inkluderar en tydlig beslutsprocess, samt att beslut dokumenteras.**

— En tydlig beslutsprocess är en viktig hörnsten i projektstyrningen.



# Utvärdering enligt GETT

# Utvärdering utifrån KPMGs modell för projektgranskning - GETT

### Global Enterprise Transformation Tool

- Vår metodik för projektgranskning baseras på KPMGs Global Enterprise Transformation Tool (GETT).
- GETT är utvecklat från väletablerad ledande praxis inom kvalitetssäkring av projekt tillsammans med KPMGs mest erfarna experter inom projekthantering.
- Metodiken tar ett helhetsbegrepp utifrån följande sju dimensioner: Styrning och ledning, Projektledning, Förändringsledning, Resultatstyrning, Medarbetare, Process och Teknik.
- GETT är ett flexibelt diagnosverktyg som kan användas för att stödja många olika typer av projekt- och förändringsprogram.
- GETT skapar ramar för att effektivt bedöma status för ett projekt eller program. Modellen innehåller ett stort antal frågor per underkategori som används vid utvärdering.
- Resultatet av granskningen är identifierade risker och avvikelser samt prioriterade förbättrings- och åtgärdsförslag för att stödja projektet framåt.
- I det aktuella fallet används dock modellen för att utvärdera det redan genomförda projektet.

### Utvärdering av EM i Ridsport 2017 enligt GETT

- Som komplement till granskningen utifrån de sju områdena beskrivna tidigare i rapporten har även en utvärdering gjorts med hjälp av GETT-metodiken.
- Valet av områden för granskningen beror på när kvalitetsgranskningen utförs i ett projekt samt vilka risker och problem som uppmärksammats. Givet att projektet redan är genomfört är det många områden i modellen som ej är aktuella att använda i utvärderingen.
- Utvärderingen är baserad på ett stort antal underliggande frågor per område som besvarats baserat på den kunskap vi fått om projektet efter att ha genomfört granskningen.
- Varje område kategoriseras efter grönt, gult och rött;
  - Grönt – Få/inga brister
  - Gult – Mindre brister
  - Rött – Väsentliga brister



# Övergripande utvärdering av projektet EM i Ridsport 2017

| 1. Styrning och ledning          | 2. Projektledning                                  | 3. Förändringsledning   | 4. Resultatstyrning        | 5. Medarbetare         |
|----------------------------------|--|-------------------------|----------------------------|------------------------|
| 1.1 Koppling till affärsstrategi | 2.1 Omfattning & ändringskontroller                |                         |                            |                        |
| 1.2 Ledarskap                    | 2.2 Hantering av planering, resurser och framdrift |                         |                            |                        |
| 1.3 Principer och riktlinjer     | 2.3 Risker, antaganden, problem, beroenden         |                         |                            |                        |
| 1.4 Ägarskap och ansvar          | 2.4 Kostnadshantering                              |                         |                            |                        |
| 1.5 Struktur och förmågor        | 2.5 Leverantörs-hantering                          | 3.5 Intressenthantering |                            | 5.5 Kultur & beteenden |
| 1.6 Monitorering och kontroll    | 2.6 Kvalitetshantering                             |                         | 4.6 Oberoende granskning   |                        |
|                                  |  |                         | 4.7 Hög-presterande kultur |                        |

Få/inga brister
Mindre brister
Väsentliga brister  
Området är bedömt som ej aktuellt för utvärderat projekt

## Kommentarer

- Utvärderingen enligt GETT-modellen visar på liknande slutsatser som tidigare presenterats i granskningen.
- För området Styrning och ledning utmärker sig koppling till affärsstrategi, som i det här fallet tolkas som stadens mål och Got Events uppdrag, som grönt. Principer och riktlinjer blir röd till följd av bristen på strukturkapital. Övriga delområden sätts som gula. Detta förklaras med att ledarskapet på översta nivån inte stödjer projektet på det sätt som förväntas och att en projektstyrningsmodell inte applicerats. Vidare bedöms monitorering av projektet som gult. Visserligen har ekonomin följts upp, men andra kontroller och uppföljning av planering, riskhantering, beslutsfattande, milstolpar bedöms inte ha skett på det sätt som är best practice enligt modellen.
- För området Projektledning är merparten av delområdena röda. Detta förklaras i stort av avsaknaden av viktiga komponenter inom projektstyrning, såsom ändringshantering och strukturerad riskvärdering. Vidare har vi inte sett någon dokumenterad kvalitetshantering i projektet vilket utvärderas i modellen. För området Förändringsledning är det intressenthanteringen som utvärderas. Intressenter har till del hanterats av projektet men vi har inte kunnat identifiera och utvärdera någon tydlig plan för hur detta ska ske.
- För området Resultatstyrning blir delområdet Oberoendegranskning rött, då ingen extern granskning gjorts av projektet under tiden det pågick eller inför milstolpar eller projektleveranser. Delområdet Högpresterande kultur bedöms som grönt. Man har visat prov på problemlösning och har levererat ett mycket uppskattat evenemang givet de utmaningar som funnits.
- Det delområde inom Medarbetare som utvärderas bedöms som gult. Detta då arbetsbelastningen i projektet enligt intervjuer varit mycket högt och det pressade läget har ifall lett till konflikter inom projektet.



# Bilagor

# Bilaga A - Justering av kostnadsbudget för att möjliggöra jämförbarhet

- I syfte att möjliggöra jämförbarhet med utfall så har initial budget justerats både med avseende på uppdelning och på belopp
- Skillnaden mellan 68 och 71 mkr beror på att sponsorintäkterna i KS-budget även inbegriper kostnader – en netto redovisning.
- För att säkerställa jämförbarhet så har kostnaderna för sponsring flyttats till kostnadssidan.

| KOSTNADER                  |                |  |                          |                    |
|----------------------------|----------------|--|--------------------------|--------------------|
| Uppdelning                 | Budget KS 2014 |  | Förändrad uppdelning     | Justerad budget KS |
| Övergripande projektorg.   | 7,0            |  | FEI-avgifter             | 2,9                |
| Tävling, FEI               | 25,0           |  | Admin/personal           | 6,0                |
| Infrastruktur, Logistik    | 18,2           |  | Tävling inkl. underlag   | 25,7               |
| Marknadsföring, PR & Media | 11,2           |  | Marknadsföring           | 8,6                |
| Publika arrangemang        | 4,0            |  | Sponsring                | 4,5                |
| Hospitality, Sponsorer     | 1,6            |  | Säkerhet                 | 2,3                |
|                            |                |  | Logistik                 | 12,7               |
|                            |                |  | Infrastruktur (inkl. TV) | 7,0                |
|                            |                |  | Övriga kostnader         | 0,3                |
| Oförutsedda kostnader      | 1,0            |  | Oförutsedda kostnader    | 1,0                |
| <b>SUMMA KOSTNADER</b>     | <b>68,0</b>    |  |                          | <b>71,0</b>        |
| Intäkter                   | 68,0           |  |                          | 71,0               |
| <b>RESULTAT</b>            | <b>0,0</b>     |  |                          | <b>0,0</b>         |

# Bilaga B - Justering av intäktsbudget för att möjliggöra jämförbarhet

- I syfte att möjliggöra jämförbarhet med utfall så har initial budget justerats både med avseende på uppdelning och på belopp
- Skillnaden mellan 68 och 71 mkr beror på att sponsorintäkterna i KS-budget även inbegriper kostnader – en nettoredovisning.
- För att säkerställa jämförbarhet så har kostnaderna för sponsring flyttats till kostnadssidan
- Två poster som initialt ligger under marknadsföring ("Corporate hospitality" och "Licensing Merchandising") har flyttats till sponsring.
- I underlaget saknas kostnader för sponsring för KS-budget. I övriga kalkyler har man dock räknat med 20 %. Vi har därför gjort det antagandet i detta fall.
- Marknadsföringskostnader redovisas också i klump.

| INTÄKTER               |                                     |                |                    |
|------------------------|-------------------------------------|----------------|--------------------|
| Uppdelning             | Detaljerad uppdelning               | Budget KS 2014 | Justerad budget KS |
| Offentlig finansiering | Public Sector funding               | 13,0           | 13,0               |
| Sponsring              | Sponsorship, (cash)                 | 14,0           | 17,0               |
|                        | Sponsorship, kostnader              | -3,0           | 0,0                |
| Tävlingar              | Ticketing                           | 35,0           | 35,0               |
|                        | Entry fees                          | 1,2            | 1,2                |
| Marknadsföring         | Corporate hospitality               | 2,5            | 0,0                |
|                        | Trade Fair and concessions          | 4,5            | 4,5                |
|                        | Licensing Merchandising             | 0,5            | 0,0                |
| Övriga intäkter        | Official Functions and ceremonies   | 0,1            | 0,3                |
|                        | Centralised services (Animal feed ) | 0,1            |                    |
|                        | Event/Entertainment program         | 0,1            |                    |
| <b>SUMMA INTÄKTER</b>  |                                     | <b>68,0</b>    | <b>71,0</b>        |

# Bilaga C - Budget i förstudien

## Rubrik

"Utifrån arrangörerna i Herning har vi gjort en budgetuppskattning anpassad efter förutsättningarna i Göteborg, där även fyrspann ingår. Siffrorna ska ses som indikationer, snarare än exakta kronor. Budgeten omfattar endast EM-klasserna, inte eventuella kringklasser eller kringarrangemang. Erfarenheten är att kringklasser och arrangemang påverkar intäkterna positivt, och utgifterna marginellt. Intäkter från eventuella försäljningar av TV-rättigheter är inte inräknade."

### Översikt intäkter:

|                 |                    |
|-----------------|--------------------|
| Sponsorer       | 25 miljoner        |
| Biljetter       | 32 miljoner        |
| VIP             | 7 miljoner         |
| Fonder och stöd | 3 miljoner         |
| Utställare      | 5 miljoner         |
| <b>Totalt:</b>  | <b>72 miljoner</b> |

### Översikt utgifter

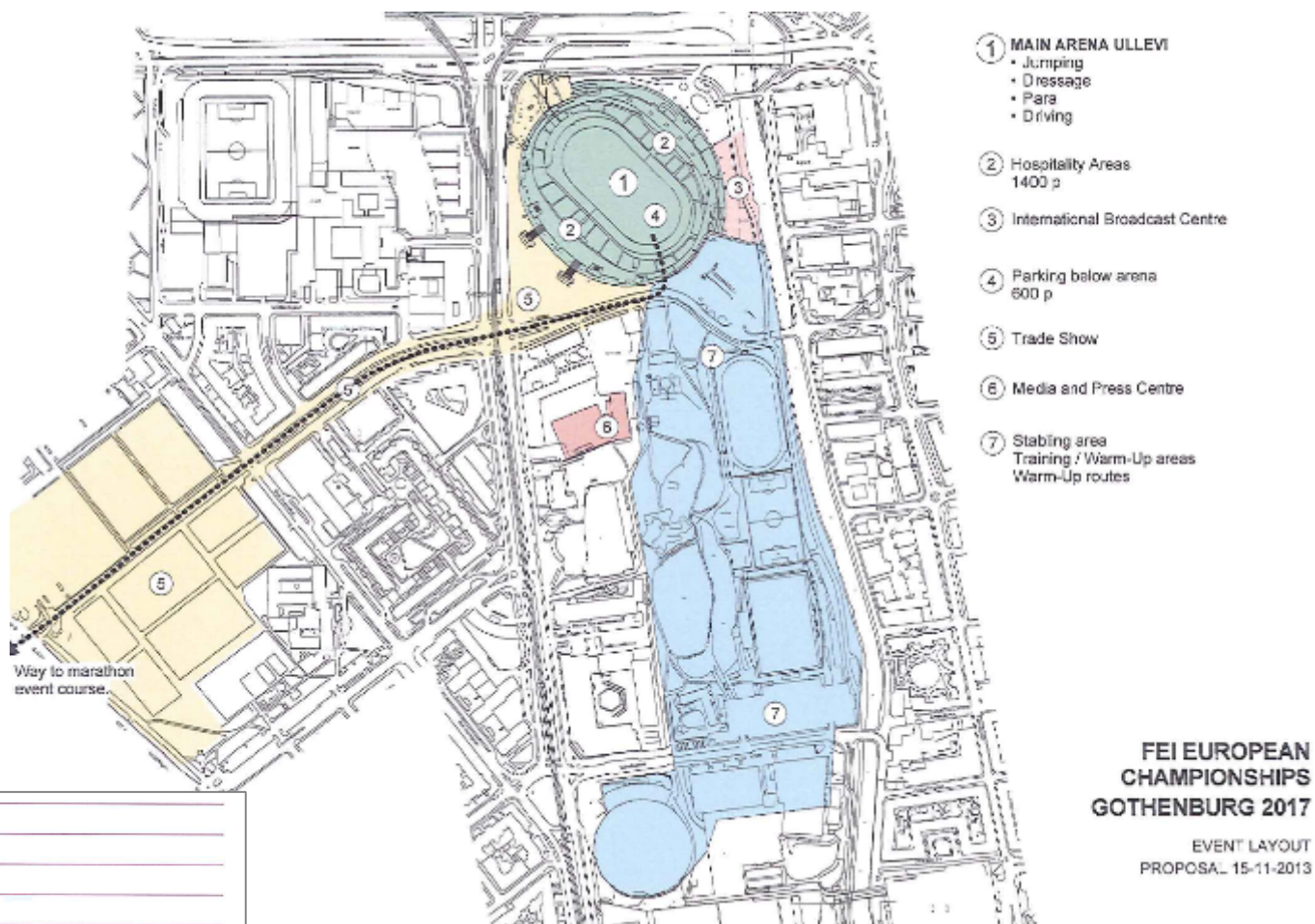
|                                     |                    |
|-------------------------------------|--------------------|
| Underlag, läktare, hinder           | 16 miljoner        |
| Funktionärer och officials          | 7 miljoner         |
| Stallar, ink foder, strö och gödsel | 5 miljoner         |
| Priser                              | 2 miljon           |
| Prispengar                          | 5 miljoner         |
| Veterinär, läkare mm                | 2 miljoner         |
| TV-produktion mm                    | 3 miljoner         |
| Blommor och utsmyckningar           | 3 miljoner         |
| Marknadsföring 2014-17              | 8 miljoner         |
| Projektorganisation 2014-17         | 12 miljoner        |
| FEI-avgifter för rättigheter        | 3 miljoner         |
| VIP-kostnader                       | 3 miljoner         |
| Resor och uppehälle för ryttare mfl | 2 miljoner         |
| Shownummer                          | 1 miljon           |
| Säkerhet                            | 1 miljon           |
|                                     | <b>70 miljoner</b> |

# Bilaga D - Arbetsmaterial budget

| Income  | Max                  | Optimerad                    | Minimum |
|---|----------------------|------------------------------|---------|
| <b>Public Sector funding</b>                              | 10 000 000 kr        |                              |         |
|   |                      |                              |         |
|   |                      |                              |         |
| <b>Sponsorship</b>  |                      |                              |         |
| Sponsorship, (cash)                                       | 15 000 000 kr        | Förklaring                   |         |
| Sponsorship, kostnader                                    | - 3 000 000 kr       | 20% enligt avtal (förhandla) |         |
| Sponsorship, (value in kind)                              |                      |                              |         |
|   |                      |                              |         |
| <b>Competition</b>  |                      |                              |         |
| Ticketing   | 35 000 000 kr        |                              |         |
| Entry Fees (teams and athletes)                           | 1 125 000 kr         |                              |         |
|   |                      |                              |         |
| <b>Commercial</b>   |                      |                              |         |
| Corporate hospitality                                     | 3 000 000 kr         | Beskriv intäkten,            |         |
| Trade Fair and concessions<br>(including public catering) | 5 000 000 kr         | Bryt ner och beskriv         |         |
| Licensing Merchandising                                   | 500 000 kr           |                              |         |
|   |                      |                              |         |
| <b>Other Income</b>                                       |                      |                              |         |
| official Functions and ceremonies                         | 100 000 kr           |                              |         |
| Centralised services (Animal feed )                       | 100 000 kr           |                              |         |
| Event/Entertainment program                               | 100 000 kr           |                              |         |
| Disposition of assets                                     |                      |                              |         |
| Other income  |                      |                              |         |
|   | 56 925 000 kr        |                              |         |
| <b>Total</b>  | <b>66 925 000 kr</b> |                              |         |

| Övergripande                                  | Max                          | Optimerad            | Minimum              |
|---|------------------------------|----------------------|----------------------|
| Provisions of central services                | - kr                         |                      |                      |
| Administration (including legal & accounting) | 6 000 000 kr                 | 6 000 000 kr         | 6 000 000 kr         |
| Insurance                                     | 1 000 000 kr                 | 800 000 kr           | 700 000 kr           |
| IT  | 200 000 kr                   | 200 000 kr           | 200 000 kr           |
| Office expence                                | - kr                         |                      |                      |
| Other costs                                   | - kr                         |                      |                      |
| Salaries                                      | - kr                         |                      |                      |
| Taxes   | - kr                         |                      |                      |
|   | <b>7 200 000 kr</b>          | <b>7 000 000 kr</b>  | <b>6 900 000 kr</b>  |
|   | Procentuell andel av totalen | 9%                   | 11%                  |
| <b>FEI; Tävlingsens genomförande</b>          |                              |                      |                      |
| Accommodation & Meals                         | 8 600 000 kr                 | 8 000 000 kr         | 7 500 000 kr         |
| Calendar fee                                  | 2 500 kr                     | 2 500 kr             | 2 500 kr             |
| FEI officials                                 | 1 760 000 kr                 | 1 760 000 kr         | 1 760 000 kr         |
| Hosting fee                                   | 2 800 000 kr                 | 2 800 000 kr         | 2 800 000 kr         |
| Medical (human)                               | 100 000 kr                   | 100 000 kr           | 100 000 kr           |
| Medication control fee                        | 100 000 kr                   | 100 000 kr           | 100 000 kr           |
| Organiser staff/personel                      | - kr                         | - kr                 |                      |
| Organising dues                               | 100 000 kr                   | 100 000 kr           | 100 000 kr           |
| Per diems                                     | 1 080 000 kr                 | 1 080 000 kr         | 1 080 000 kr         |
| <b>Prize money &amp; other awards</b>         | <b>10 000 000 kr</b>         | <b>7 500 000 kr</b>  | <b>5 000 000 kr</b>  |
| Quarantine & Horse transport                  | - kr                         | - kr                 |                      |
| Security                                      | 2 300 000 kr                 | 2 300 000 kr         | 1 500 000 kr         |
| Uniforms                                      | 100 000 kr                   | 100 000 kr           | 100 000 kr           |
| <b>Veterinary (Animal Welfare)</b>            | <b>1 000 000 kr</b>          | <b>800 000 kr</b>    | <b>800 000 kr</b>    |
| Volunteers                                    | 400 000 kr                   | 300 000 kr           | 200 000 kr           |
|   | <b>28 342 500 kr</b>         | <b>24 942 500 kr</b> | <b>21 042 500 kr</b> |
|   | Procentuell andel av totalen | 37%                  | 38%                  |
| <b>Infrastruktur</b>                          |                              |                      |                      |
| Accreditation                                 | 200 000 kr                   | 100 000 kr           | 60 000 kr            |
| Courses, fences, footing                      | 6 000 000 kr                 | 5 500 000 kr         | 5 000 000 kr         |
| Stables                                       | 5 000 000 kr                 | 4 000 000 kr         | 3 500 000 kr         |
| Traffic management, parking                   | 200 000 kr                   | 100 000 kr           | 100 000 kr           |
| Utilities (electricity, water)                | 500 000 kr                   | 500 000 kr           | 500 000 kr           |
| Venue   | 3 500 000 kr                 | 3 000 000 kr         | 2 500 000 kr         |
| New Lawn                                      | 2 500 000 kr                 | 2 500 000 kr         | 2 500 000 kr         |
| Venue dressing inkl. läktare                  | 3 750 000 kr                 | 2 500 000 kr         | 500 000 kr           |
| <b>Slottsskogen</b>                           | <b>2 000 000 kr</b>          | <b>2 000 000 kr</b>  | <b>2 000 000 kr</b>  |
|   | <b>23 650 000 kr</b>         | <b>20 200 000 kr</b> | <b>16 660 000 kr</b> |
|   | Procentuell andel av totalen | 31%                  | 31%                  |
| <b>Marknadsföring/PR/Media</b>                |                              |                      |                      |
| Championship website                          | 1 000 000 kr                 | 1 000 000 kr         | 800 000 kr           |
| City advertising                              | 3 000 000 kr                 | 2 000 000 kr         | 1 500 000 kr         |
| <b>Host Broadcast production</b>              | <b>2 500 000 kr</b>          | <b>2 500 000 kr</b>  | <b>2 500 000 kr</b>  |
| Licensing merchandising                       | 10 000 kr                    | 10 000 kr            | 10 000 kr            |
| Photo and filming                             | 100 000 kr                   | 100 000 kr           | 100 000 kr           |
| Print media                                   | - kr                         |                      |                      |
| <b>Promotion and marketing</b>                | <b>2 000 000 kr</b>          | <b>2 000 000 kr</b>  | <b>2 000 000 kr</b>  |
| Radio/Internet                                | - kr                         |                      |                      |
|   | <b>8 610 000 kr</b>          | <b>7 610 000 kr</b>  | <b>6 910 000 kr</b>  |
|   | Procentuell andel av totalen | 11%                  | 12%                  |
| <b>Aktivering publika arrangemang</b>         |                              |                      |                      |
| Event entertainment programme                 | 3 000 000 kr                 | 2 000 000 kr         | 1 000 000 kr         |
| Official functions and ceremonies             | 3 000 000 kr                 | 2 000 000 kr         | 1 000 000 kr         |
| <b>Trade Fair and Concessions</b>             |                              |                      |                      |
|   | <b>6 000 000 kr</b>          | <b>4 000 000 kr</b>  | <b>2 000 000 kr</b>  |
|   | Procentuell andel av totalen | 8%                   | 6%                   |
| <b>Hospitality/sponsorer</b>                  |                              |                      |                      |
| Corporate hospitality, Sponsoring             | 2 000 000 kr                 | 1 500 000 kr         | 1 000 000 kr         |
| Transport (shuttle)                           | 250 000 kr                   | 100 000 kr           | 100 000 kr           |
|   | <b>2 250 000 kr</b>          | <b>1 600 000 kr</b>  | <b>1 100 000 kr</b>  |
|   | Procentuell andel av totalen | 3%                   | 2%                   |
| <b>TOTAL</b>                                  | <b>76 052 500 kr</b>         | <b>65 352 500 kr</b> | <b>54 612 500 kr</b> |

# Bilaga E - Event layout i budet



Venue Ullevi Stadium and Slottsskogen

City Gothenburg, Sweden

Territory

Championships Dates August 22-27 2017

Utdrag ur inskickat bud till FEI, del 1 sid. 3

# Bilaga F - exempel beslutsmall kostnader

## BESLUTSMALL KOSTNADER EM I RIDSPORT 2017



|  |  |                           |   |              |
|--|--|---------------------------|---|--------------|
| <b>Uppdragsbenämning (Aktivitet)</b>   |  |                           | <b>Ansvarig</b>                             | <b>Datum</b> |
| Hyreskostnader Parkeringsbolaget och IOFF  |  |                           | ?   | 2016-10-25   |
| <b>1) Varför?</b>  | <b>2) Vad?</b>   |                           | <b>3) Hur?</b>                              |              |
| Idag finns inte budgetposter för varken hyra av parkeringsplatser eller Heden/Dalen i vår EM-budget. | Se bilgor på kostnader kopplat till vårt evenemang i flikarna nedan. |                           | Hur hanterar vi denna tillkommande kostnad? |              |
|  |  |                           |   |              |
|  |  |                           |   |              |
|  |  |                           |   |              |
|  |  |                           |   |              |
|  |  |                           |   |              |
|  |  |                           |   |              |
| <b>4) Kostnad?</b>   |  |                           | <b>5) När (Tidplan)</b>                     |              |
| <b>Budget</b>  | <b>Aktuell lösning kostnad</b>                                       | <b>Prognos ny lösning</b> | <b>Datum</b>                                |              |
| <b>0 kr</b>  | <b>kr</b>  | <b>4 762 400 kr</b>       | <b>Mål</b>                                  | <b>Start</b> |
|  |  |                           | <b>Beslut behövs</b>                        | ASAP         |
|  |  |                           |   |              |
|  |  |                           |   |              |
|  |  |                           |   |              |
|  |  |                           |   |              |
|  |  |                           |   |              |
|  |  |                           |   |              |
|  |  |                           |   |              |
|  |  |                           |   |              |
|  |  |                           |   |              |
|  |  |                           |   |              |
| <b>6) BESLUT</b>   |  |                           |   |              |
| Kommentar: Behövs snarast, hur går vi vidare i frågan?   |  |                           |   |              |
|  |  |                           |   |              |
| Anders Albertsson  | <input type="checkbox"/>   |                           |   |              |
| Tomas Torgersen  | <input type="checkbox"/>   |                           |   |              |
| Thomas Walfridsson   | <input type="checkbox"/>   |                           |   |              |



# Bilaga G - Stadshus beslut om genomlysning

## Handlingsplan ägardialog Göteborg & Co Kommunintressent AB

Styrelsen 2016-10-24

| Aktivitet   | Ansvar                  | Tidplan  |
|---|-------------------------|--|
| <b>Genomlysning av EM i Ridsport, utarbeta framtida principer</b><br>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.<br>Göteborg Co ska göra en finansiell genomlysning av evenemanget och belysa eventuella risker<br>Man ska även utarbeta principer för hur liknande komplexa och stora evenemang ska hanteras inom klustret framöver. | Styrelsen i Göteborg Co | <b>Information</b><br>Styrelsen i Stadshus AB<br><br>Nov/Dec 2016<br><br>Februari 2017 |

## Uppföljningsrapport 3 2016 Göteborgs Stadshus AB

Styrelsen 2016-11-28

Göteborg & Co levererar enligt plan, där speciellt mötesdelen går bättre än plan.

För klustret fortgår arbetet att utarbeta förslag till Besöksnäringens målbild 2030, och ambitionen är att beslut sker under första halvåret 2017. Samtidigt är den finansiella leveransen av EM i Ridsport utmanande, för närvarande beräknas ett underskott på 17 mkr för projektet, analysen pågår för att genomlysna orsaker och identifiera lärdomar.

# Bilaga H - Styrning av projektet under 2015 baserat på styrelseprotokoll (1/3)

2014 – 2015

## **Styrelsen för Got Event**

**2014-03-03**

Beslut om att anta Generellt ägardirektiv.  
Beslut om att anställa ny VD för Got Event.

## **Styrelsen för Got Event**

**2014-11-24**

Beslut att godkänna budget för 2015.

## **Årsstämman i Got Event**

**2015-03-02**

Beslut att tillsätta nya styrelseledamöter för Got Event.

## **Styrelsen för Got Event**

**2015-06-10**

VD informerar styrelsen om pågående byte av ekonomisystem, organisationsförändringar och att ledningsgrupp för bolaget nu är tillsatt.

## **Styrelsen för Got Event**

**2015-08-24**

Styrelsen beslutar att anta samtliga av Göteborgs Stads policyer.

## **Styrelsen för Got Event**

**2015-10-27**

Beslut att godkänna budget för 2016.

## **Styrelsen för Göteborgs Stadshus**

**2015-11-02**

Beslut att Kommunintressent ska förtydliga Got Events roll och ansvar inom evenemangsverksamheten.

## **Kommunfullmäktige**

**2015-12-03**

Beslut om sammanslagning av Göteborg & Co Kommunintressent och Göteborg & Co Träffpunkt.

# Bilaga H - Styrning av projektet under 2016 baserat på styrelseprotokoll (2/3)

2016

## Presidium Got Event

2016-04-14

Got Event och Träffpunkt är ej överens gällande hur personalkostnader ska hanteras inom projektet. Got Event tar i nuläget på sig personalkostnaderna till skillnad från Träffpunkt. Ursprunglig budget för evenemanget håller inte.

## Styrelsen för Got Event

2016-04-25

VD lämnar en lägesrapport för projektet bland annat gällande sponsorer och ekonomi.

## Styrelsen för Göteborg & Co TP

2016-04-26

VD för Göteborg & Co informerar styrelsen om budgetavvikelse gällande EM i Ridsport, styrelsen uppdrar åt VD att lämna en ny lägesrapport till nästa styrelsemöte.

## Styrelsen för Got Event

2016-05-20

VD lämnar en lägesrapport för projektet.

## Styrelsen för Göteborg & Co TP

2016-06-07

VD för Got Event lämnar lägesrapport för EM i Ridsport till moderbolagets styrelse om ökade nettokostnader beroende på:

- Ökade prispengar
- Skarpare säkerhetsläge
- Ökade kostnader för upphandling och infrastruktur

## Presidium Got Event

2016-08-11

Total budget för evenemanget är nu -17 mkr. En principiell fråga som eventuellt bör lyftas på ägardialogen är om staden framgent bör vara arrangör av den här typen av stora evenemang med hänsyn till begränsningar vad gäller upphandlingar.

## Ägardialog mellan Got Event och Göteborg & Co kommunintressent

2016-08-26

VD för Göteborg & Co klagade på att EM i Ridsport skall anses vara ett "staden evenemang" och således inte endast Got Events ansvar samt att bakgrunden till att det föll på Got Events lott var främst företagets långa erfarenhet av att anordna Gothenburg Horse Show. Tf VD förtydligade även att Göteborg & Co ansvarar för marknadsföring och att vissa kostnader för evenemanget faller på Göteborg & Co.

## Styrelsen för Got Event

2016-09-27

VD informerar styrelsen om upphandling av hotell till EM i Ridsport där ett svar inkommit som ej uppfyllde ställda krav.

Styrelsen beslutar att ställa sig bakom tillämpande av direktupphandling av hotell.

## Ägardialog mellan Got Event och Göteborg & Co Kommunintressent

2016-10-02

Dialog om principiell hantering av eventuella

underskott.

## Styrelsen för Göteborg & Co KI

2016-10-21

Beslut att genomföra en finansiell genomlysning av projektet förutsatt att Stadshuset beslutar enligt förslaget.

## Styrelsen för Göteborgs Stadshuset

2016-10-24

Beslut att Göteborg & Co ska göra en finansiell genomlysning av projektet och utarbeta principer för stora evenemang.

## Styrelsen för Got Event

2016-10-24

Beslut att godkänna budget för 2017.

## Styrelsen för Got Event

2016-11-28

VD lämnar en lägesrapport och redovisade risker på kostnads- och intäktssidan. Biljettförsäljningen följer prognos.

## Styrelsen för Göteborg & Co KI

2016-12-16

Rapporten från Deloitte föredras för styrelsen. Styrelsen informeras om att Got Event och Göteborg & Co har tagit fram ett avtalsutkast som reglerar företagets mellanhavanden samt att Got Event kommer hyra sandunderlag istället för att köpa detta.

# Bilaga H - Styrning av projektet under 2017 baserat på styrelseprotokoll (3/3)

2017

## Styrelsen för Göteborg & Co TP

2017-02-10

Styrelsen informeras om att arbetet med EM i ridsport är intensivt utifrån genomarbetad plan och förtydligad ledningsfunktion samt att kommersiella avtal kommer att ingås i februari.

## Styrelsen för Göteborg & Co KI

2017-03-10

Styrelsen informeras om att det finns en osäkerhet rörande vissa upphandlingar.

## Presidiummöte Göteborg & Co

2017-04-18

VD informerar presidiet om att Got Events styrelseordförande vänt sig direkt till KSAU med begäran om att få redovisa det ekonomiska läget i EM i Ridsport.

## Möte KSAU

2017-04-19

KSAU informeras om Prognos 2 med ett budgetunderskott på 29,5 mkr. Ökade kostnader beror på:

- Ej budgeterade kostnader för stadens bolag och förvaltningar
- Ökade HR-kostnader
- Ökade kostnader hotell och säkerhet
- Ökade tävlingskostnader
- Infrastruktur
- Marknadsföring
- Sponsringsnetto

## Styrelsen för Got Event

2017-04-24

VD och evenemangschef ger en lägesrapport för evenemanget innefattande högre kostnader utöver tidigare prognos, bl.a. beroende på att upphandlingar börjar bli klara vilket indikerar en högre kostnadsbild. Styrelsen beslutar att ge projektgruppen stöd för fortsatt uppdrag.

## Styrelsen för Göteborg & Co TP

2017-04-25

Styrelsen informeras om att biljettförsäljningen inte när den initiala prognosen. Att prognostisering är svår då en stor del av biljettinköpen sker nära evenemangen. En säkrare prognos kan tas fram i månadsskiftet maj/juni.

## Styrelsen för Göteborg & Co KI

2017-04-25

Styrelsen informeras om budgetprognos 2 och ökat underskott samt att en viss osäkerhet finns kvar på grund av överklagade upphandlingar.

## Ägardialog mellan Got Event och Göteborg & Co kommunintressent

2017-05-19

Dialog om följande punkter:

- Upphandling av sandunderlag
- Behov av ökade marknadsföringsinsatser
- Sent avtal mellan Got Event och Göteborg & Co

## Styrelsen för Got Event

2017-06-02

Marknadsföringsansvarig lämnar en lägesrapport över marknadsföringsinsatserna och den prognosticerade biljettförsäljningen samt att det finns en osäkerhet gällande denna. Styrelsen beslutar att godkänna installation av kameraövervakning under evenemanget.

## Styrelsen för Got Event

2017-06-15

Styrelsen för Got Event beslutar att godkänna avtalstecknande med upphandlad leverantör av hirsand enligt vinnande anbud utifrån kvalitet och pris.

# Bilaga J - Beslut från styrgruppsmöten (SGM) under 2015 (1/3)

2015

## **SGM1 – 2015-01-21**

- Önskemål från styrgruppen att ta fram en mer övergripande struktur och översikt per område för tidsplanen.
- Beslut att SvRF tar fram förslag på två personer till hederskommittén.
- Diskussion kring att teckna samarbetsavtal mellan Göteborg och SvRF där förbundets delaktighet och engagemang preciseras.

## **SGM 2 - 2015-02-28**

- Beslut att PL ska ta fram metod och mätning för att se effekt av evenemanget.
- Styrgruppen skulle till nästa möte se över målen för respektive område; Destinationen, Evenemanget & Sporten.
- Tre ledord bestämdes som värdegrund; Unikit, Delaktighet & Folkfest. Alla medlemmar fick i uppdrag att se över hur det ska levereras inom respektive område..
- Beslut att placera Hållbarhet som en stabsfunktion
- Förslag att området TV skall ingå i styrgruppen, beslut ska tas på nästa möte.
- Styrgruppen gav TW i uppdrag att inventera behov av kompetenser och bemanning vilket ska presenteras på kommande mötet i april.
- Beslut att SvRFs ansvarsuppgifter ska läggas in i tid- och handlingsplan.
- Styrgruppen gav TW i uppgift att ta fram officiellt namn för evenemanget.

## **SGM 3 - 2015-04-20**

- Styrgrupp beslutade om logotyp för evenemanget.
- Beslut att säkerhet ska flyttas upp i organisationsplanen som övergripande.
- Projektplanen kompletterades med destinationens mål samt FEIs värdeord.

## **SGM 4 - 2015-06-17**

- Beslut att se över vilka värdeord som ska gälla för evenemanget.
- Beslut att fortsätta arbetet med den framtagna hållbarhetsplanen, med ny avrapportering under hösten.
- Presentation av ny budget "Vi gick igenom de högre kostnaderna som sticker ut lite..." Styrgruppen konstaterade att man ligger rätt bra i kostnader kontra intäkter och att jobba vidare med uppsatt budget.
- Konstaterande att det är svårt att få svar från FEI i vissa frågor vilket fördröjer projektarbetet. Flera delar ska godkännas av FEI innan fortsatt arbete kan ske.
- Styrgruppen belyste att LOU och stadens policy ska följas när det gäller upphandlingar då många hört av sig och erbjuder tjänster.

## **SGM 5 - 2015-10-23**

- Beslut om ny organisationsstruktur samt att formera budget efter denna.
  - Beslut att ta fram HR-plan till nästa möte.
  - Beslut att ställa sig positiva till att anordna förtävlning. Beslut att ta fram budget samt datum för detta.
  - Beslut att fortsätta arbete kring biljettstrategi utifrån föredragen tidsplan.
  - Beslut om att genomföra styrgruppsmöten ca 1 gång per månad till GHS 2016.
- ## **SGM 6 - 2015-12-11**
- Beslut att ta fram ett helhetskoncept för Trade Fair Heden till nästa möte.
  - Beslut att gå vidare med framtaget tidsschema för evenemanget och fortsätta diskussioner med FEI angående detta.

# Bilaga J - Beslut från styrgruppsmöten (SGM) under 2016 (2/3)

2016

## SGM7 – 2016-03-01

- Beslut att avtal med tilltänkt "Host Broadcast" ska slutas snarast.
- Beslut att prioritera att framtaget tidsschema godkänns av FEI.
- Prognos presenteras där ett par områden uppvisar avvikelser från budbudget. Beslut att ge "en mindre grupp" i uppdrag att analysera avvikelser, orsaker, risker samt åtgärder. Dessa ska presenteras genom en rapport och åtgärdsplan i april. Dialog pågår även med FEI då vissa avvikelser uppkommit med anledning av TV-rättigheter.
- Efter genomförd riskanalys beslutades att EM ska vara högst på samtliga agenda då projektet är inne i en period då sponsoravtal samt stora kostnadsposter måste vara säkrade inom kort.

## SGM 8 - 2016-04-11

- Biljettstrategi föredrogs för styrgruppen som godkände upplägg och fortsatt arbete med tillägg att arbeta fram ett "worst case scenario" samt påslag på biljetter för att kunna rabattera paketeringar. Beslut att ny presentation ska ske inför biljettsläpp där också beslut om prissättningen ska tas.
- Budget gicks igenom, vilken ska finjusteras ytterligare till budgetmöte den 21 april.\*

*\* Granskningen har ej kunnat fastställa att något budgetmöte skedde den 21 april 2016*

## SGM 9 - 2016-05-09

- Beslut att ge projektgruppen klartecken kring fortsatt arbete inför biljettsläpp 3/6 med tilläggen att ta fram en riskanalys kring biljettförsäljningen.
- Beslut att ta fram ny handlingsplan för Trade Fair Heden då förhandlingar om rättigheter resulterat i att parterna inte kunnat enas om ersättningsnivån.
- Presentation av budget som visar på underskott i jämförelse med ursprunglig budbudget. Detta beror på ej påverkbara faktorer som fler ryttare, fördrade tv-rättigheter samt vissa interna kostnader som tillkommit bland annat inom säkerhet. Beslut att ta fram ännu mer detaljerat underlag kring avvikelserna. Styrgruppen beslutar att ge projektgruppen målet att sänka kostnaderna med 15% samt öka intäkterna med 15%. Beslut att till varje möte sända med utfall löpande så att styrgruppen kan följa kostnader kontra intäkter under projektets gång.

## SGM 10 - 2016-06-27

- Beslut att ta fram handlings- och tidsplan kring allt som berör blandad valuta inom sponsordelen tex. hotell, aktiveringar, säkerhet m.m.
- Beslut att ta fram en handlings- och tidsplan för kommande datum och aktiveringar kring biljettsläpp för singelbiljetter, PR-aktiviteter för riktade biljettkampanjer m.m.

- Beslut att ta fram koncept kring invigning på Götaplatsen
- Beslut att projektgruppen ska ta fram specifikationer kring de upphandlingar som är aktuella för varje ansvarsområde samt att dessa kvalitets säkras. Styrgruppen förtydligade att Pece (Petkovski) ansvarar för upphandlingar, och att Magnus B bistår med underlag kring Barter (blandad valuta).

## SGM 11 - 2016-09-08

- Beslut att projektgruppen ska prognostisera försäljningen samt sätta försäljningsmål och avrapportera nästa styrgruppsmöte.
- Prognos kring budget kvarstår liksom åtgärdsprogram. Ny prognosuppdatering ska ske nästa möte.

## SGM 12 - 2016-11-14

- Beslut att stämma av upphandlingar med externa jurister. Dessa ska se över förfarandet kring TV-upphandlingen utefter det underlag som tas fram av EM-org.
- Budget – lagd prognos gäller.
- Beslut att ge HL i uppdrag att se över möjligheter/aktiviteter som kan öka biljettförsäljningen framgent samt hur partnerskapet med Aftonbladet påverkar budget och utförande.
- Beslut att fortsätta dialog med GRF angående hospitalitykoncept och ta fram detaljbudget.
- Beslut att Got Event träffar Göteborg & Co för att diskutera invigningskonceptet samt synergier med Kulturkalaset.

# Bilaga J- Beslut från styrgruppsmöten (SGM) under 2017 (3/3)

2017

## SGM13 – 2017-01-18

- Beslut att ta fram en actionplan som behandlar vad som görs om inte försäljningsprognosen avseende biljetter nås.
- Beslut att projektgruppen ska gå vidare med upphandlingar för TV, säkerhet och mobila enheter och slutföra dessa.
- Genomgång av budgetprognos – beslut att lyfta fram risker i riskanalysen för projektet.
- Beslut att ge projektgruppen förtroende att fortsätta arbetet med att gå över från planeringsorganisation till genomförandeorganisation och sin planering kring detta.
- Beslut att gå vidare med hyresalternativ gällande underlag för arenorna.

## SGM 14 - 2017-02-25

- Beslut att en actionlista upprättas till varje styrgruppsmöte som visar försäljningskurva med avvikelserapportering kring biljettförsäljningen samt förslag på åtgärder som ska vidtas.
- Beslut att dela in säkerhetsupphandlingen i mindre delar då inga anbud inkom för avslutad upphandling. Styrgruppen konstaterade att det ger risk för kostnadsökning.
- Beslut att invigning ska ske på Ullevi 21/8.
- Vid genomgång av budget konstaterades att med hänsyn till få inkomna anbud eller inga svar alls på upphandlingar finns risk för tidsfördröjning och kostnadsökningar. Beslut att tidigare prognos gäller till dess utfall av upphandlingar är säkerställda.

## SGM 15 - 2017-03-24

- Styrgruppen konstaterar att man ligger efter med biljettförsäljning jämfört med prognos. Aktiviteter planeras för att åtgärda detta.
- Styrgruppen önskar få specificerat möjliga vägval och konsekvenser utifrån FEIs avtal gällande budgetposter som avviker, bland annat tävling/prispengar, säkerhet, infrastruktur samt eventuella förstärkta insatser för biljettförsäljning och sponsring.

## SGM 16 - 2017-04-20

- Genomgång av säkerhetsplanen och kostnadskonsekvenser utav densamma. Säkerhetsläget är höjt till en 2:a efter händelserna i Stockholm. Den stora utmaningen just nu är att vi inte har en leverantör då inga svar på anbudet erhöles. Uppdraget är så stort så ingen av de sedan tidigare upphandlade leverantörer ville offerera.
- Gällande biljettförsäljning ligger prognos på 30 MSEK, en mer definitiv prognos i slutet av maj. Styrgruppen ger i uppdrag att göra en bedömning om insatserna behöver förstärkas samt hur, vilket ska tas upp på nästa styrgruppsmöte.
- Styrgruppen informerades om pågående upphandlingar.

## SGM 17 - 2017-05-29

- Styrgruppen konstaterar att man fortsatt ligger efter i biljettförsäljning mot prognos och gör bedömningen att försäljningen kommer uppgå till 30 MSEK istället för målet om 35 MSEK. Beslut från styrgruppen att tona ned allting som är gratis och fokusera på biljettförsäljning.
- Styrgruppen noterade att det inte finns någon ny prognos för ekonomin, utan att den som presenterats på föregående möte gäller.

## SGM 18 - 2017-06-26

- Beslut att styrgruppen vill ha en veckoupdatering på biljettförsäljningsläget.

## SGM 19 - 2017-08-07

- Beslut att den strategi som lagts kring hantering av biljettförsäljning sista helgen innan evenemanget ska hållas och att biljetter ej ska "reas ut" på finalhelgen av respekt för de biljettköpare vi redan har.
- Beslut att styrgruppen vill ha en översikt på vilka som kommer, samt grafisk översikt, på VIP-evenemanget.



# Bilaga K - Got Events hantering av ärendet i styrelse och presidiet\* (1/3)

| Styrelse- och presidie-möten med beslut om EM |  |   |   |
|---|--|---|---|
| Styrelsemöten                                 |  |   |   |
| Presidie-möten                                |  |   |   |
| Datum   | Ärende   | Beslut  | Presentationsunderlag   |
| 2013-09-19                                    | Kallelse till presidie - EM i Ridning 2017   |   |   |
| 2014-03-26                                    | Vice Vd Johan Pagerup redogör för Ryttrar EM och utskickat underlag  | Got Event som arrangör, tillsammans med Gbg&Co samt Svenska Ridsportsförbundet ansöka om att få arrangera Ridsports EM. Hemställa till Gbg Stad garantera evenemanget | <a href="I:\Projekt\Styrelsen Got Event AB\Möten\2014\Telefonmöte 2014-03-26\Arbetsmaterial\5.1 Ryttrar EM 2017 presentation.pdf">I:\Projekt\Styrelsen Got Event AB\Möten\2014\Telefonmöte 2014-03-26\Arbetsmaterial\5.1 Ryttrar EM 2017 presentation.pdf</a>   |
| 2014-05-27                                    | Styrelsekonferens 27 och 28 maj.   |   | Powerpoint presentation olika stora evenemang däribland EM i Hästsport  |
| 2014-08-25                                    | Johan Pagerup informerar styrelsen om Ryttrar EM samt visar den film som användes vid värningen av evenemanget   |   |   |
| 2014-10-27                                    | VD informerar om förberedelser inför EM i Ridsport   |   | Powerpoint information Ryttrar EM   |
| 2014-11-24                                    | VD informerar om EM i ridsport   |   | Powerpoint information Ryttrar EM under punkt 8 verksamhet  |
| 2015-04-27                                    | VD redogör för EM under kommande evenemang.  |   | Powerpoint kommande världsevenemang Ryttrar EM + nuläge verksamhet, bilder från Company official candidate city   |
| 2015-06-10                                    | VD redogör för status EM under kommande evenemang.   |   |   |
| 2015-08-24                                    | VD redogör för status EM under kommande evenemang.   |   |   |
| 2015-10-05                                    | VD redogör för status EM under kommande evenemang.   |   |   |
| 2015-10-27                                    | VD informerade om status för EM organisationen och Abbes uppdrag som ny evenemangschef.  |   |   |
| 2015-11-30                                    | VD presenterar kommande evenemang 2015-2017  |   | Powerpoint punkt 6.1 Kommande evenemang av större art - Ryttrar EM  |
| 2016-02-08                                    | VD redogör för status Abbes uppdrag ang budgetgenomlysning (prognos 0) samt avstämning FEI och sponsorer.  |   | Powerpoint punkt 6.2  |
| 2016-04-04                                    | Extra styrelsemöte. VD ger en lägesrapport för EM i Ridsport   |   | Abbes genomlysning presenteras. (prognos 1)   |
| 2016-04-14                                    | VD informerar om att Got Event och Träffpunkt ej överens om personalkostnader. Budgeten som lagts från början håller inte.   |   |   |
| 2016-04-25                                    | VD ger lägesrapport bl.a. avseende sponsorer och ekonomi   |   | Externa avvikelser. Åtgärd 15% intäkter respektive kostnader. Synergier övriga aktiviteter i staden.  |
| 2016-05-20                                    | VD lämnar lägesrapport för projektet EM i ridsport   |   |   |
| 2016-08-11                                    | VD redogör för status EM. VD redogör även för presentation som dragits för Companys styrelse innan sommaren. Principiell fråga att ta på ägardialogen är om staden ska vara arrangör av denna typ av evenemang med tanke på bl.a. LOU. Diskussionsfråga för evenemangsstrategi i staden ang debitering av kostnader mellan enheter i staden. |   |   |
| 2016-08-22                                    | VD lämnar lägesrapport för projektet EM i ridsport   |   | Biljettförsäljning, samverkan, sponsring, budgetprognos, upphandlingar, stadens hyror   |
| 2016-08-26                                    | Ägardialog   |   | Diskussion EM, budget, utmaningar mm.   |
| 2016-09-14                                    | VD redogjorde för körning i Slotsskogen och lärdomar till EM.  |   |   |
| 2016-09-27                                    | VD lämnar lägesrapport för projektet EM i ridsport, samt presenterar utfall av två avslutade upphandlingar gällande hotell för både GHS och EM i Ridsport. GHS inget svar, EM 1 svar som ej uppfyllde kravet.  | Beslut att tillämpa direktupphandling och uppdrat VD att tillse att så sker   | Förslag till styrelsen: Ny upphandling - ovisst utgång och tidsfördröjande eller Direktupphandling (överklagan, konkurrensverket, media) Stadens uppdrag att arrangera evenemanget, Utfästelse till FEI, konkurrensfördel vid budgivningen "all under one roof".  |
| 2016-10-17                                    | VD informerar om att upphandlingarna går trögt. Organisationen har inte landat än och kan komma att behövas förändringar. Läget på sponsorsidan ser bra ut.  |   |   |
| 2106-10-24                                    | VD lämnar lägesrapport för EM  | Beslut budget (inkl underskott EM -17mkr)   | Projektorganisationen utvecklas, upphandling hotelltjänst klar, förhandling hotellrum samt fair trade, budget och styrning. I tidigt projektskede upprättades ett bud som inte stämmer med dagens bedömningar. Fanns ingen hänsyn till LOU eller personalkostnader. Förutsättningar har förändrats. Ökade kostnader för Tv-rättigheter/produktionskostnader |

\* ) Notera att detta Got Events sammanställning. Inte KPMG:s. KPMG har inte kontrollerat dess riktighet.



© 2018 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved..



# Bilaga K - Got Events hantering av ärendet i styrelse och presidiet\* (2/3)

|            |  |   |   |
|------------|--|---|---|
| 2016-11-17 | VD redogör för handlingsplanen från ägardialogen med KI den 3 okt. Handlingsplanen beslutades på Stadshus AB den 24 okt. Enligt planen ska Gbg&Co göra en finansiell genomlysning av EM och belysa eventuella risker. Genomlysningen ska redovisas till Stadshus i februari 2017. Diskuterar anledningar till att budgeten för 2017 är underbalanserad med hänsyn till EM i Ridsport, oklara ingångsvärden, externa och interna förändringar, förändrade förutsättningar från projektstart samt ett bud som inte stämmer med dagens förutsättningar.   |   |   |
| 2016-11-28 | VD lämnar lägesrapport, redovisade risker på intäkts- och kostnadssidan. Sponsorförsäljning går bra. Trade Fair avtal klart samt andra större avtal. Biljettförsäljning följer prognos, viktiga milstolpar julförsäljning samt GHS.  |   | Trade Fair avtal klart med Svenska mässan. SAAB klar som huvudsponsor. Genomlysning EM i ridsport, utarbeta framtida principer. Både Company och Got Event har väsentliga roller. Ansvariga för utredningen är Company, beslut fattat på Stadshus AB den 26 okt. 2016 |
| 2017-01-12 | Presidie möte GE+ Göteborg&Co  |   | Bl a Stadshusuppdrag EM i ridsport, finansiell risk, framtida principer,  |
| 2017-02-03 | VD ger lägesrapport och informerar om mediala uppmärksamheten projektet fått. I samband med GHS kommer styrelserna i Got Event och Company samt Daniel Bernmar bjudas in till föreläsning av John Roche. Upphandlingar pågår, TV-produktion samt Underlag (sandén) som kommer hyras. I staden pågår dialog om principer för hyressättningar av ytor i staden.  |   |   |
| 2017-02-13 | VD lämnar rapport nuläge, upphandlingar, ekonomi och övergripande risker. Site visit av FEI gott resultat. EM:s projektledning bjuds in till nästa möte.   |   | Site Visit FEI, Anbud - TV, säkerhet, infrastruktur. Underlag - hyrlösning. Interdialog staden.   |
| 2017-04-10 | VD ger lägesrapport. Informerar om TV-upphandling samt tillfälliga enheter är överklagat igen. Finns osäkerhet runt biljettförsäljningen som gått trögt. Årets budget underbalanserad till följd av evenemanget. Nu under kvartal 1 har kostnadsbildningen klarnat ytterligare då vi gått in i etableringsfasen. Bl.a. tillkommit kommunintern hyror. Detta innebär högre kostnader än vid första budgetjusteringen. Kontakt har även tagits med Higab om att vara med och medfinansiera invigningen. Politisk beredning krävs.  |   |   |
| 2017-04-19 | Möte med KSAU tillsammans med presidiet Göteborg&Co. Från GE deltar ordf och VD.   |   | Redogör för nuläget, avvikelser och risker.   |
| 2017-04-24 | VD och Anders Albertsson redogör för lägesrapport EM. Abbe förberedelser löper enligt plan men högre kostnader än prognos, pga bla. Upphandlingar börjar bli klara och indikerar högre kostnadsbild. Finns osäkerhet om intäktssidan. Ekonomisk prognos uppdateras löpande. Styrelseordförande återrapporterar om mötet med KSAU den 19 april. Styrelsen diskuterar möjliga åtgärder och förslag till avvikelshantering.   | Beslut ställa sig bakom rapporten och ge projektgruppen stöd för fortsatt arbete. Styrelsen fortsätter dialogen med ägaren avseende den ekonomiska prognosen. | <a href="#">I:\Projekt\Styrelsen Got Event AB\Möten\2017\2017-04-24\Rapport EM styrelsemöte KI 2017-04-25.v2.pptx</a>   |
| 2017-04-25 | Ordf, VD och projektledare EM deltar på Göteborg&Cos styrelsemöte  |   | Redogör för nuläget, avvikelser och risker.   |
| 2017-05-22 | VD informerar om högt tempo och arbetet går planenligt. Stort fokus på att säkerställa antalet volentärer. VD ger lägesrapport om upphandlingen av hyrsanden. Presidiet diskuterar marknadsföringen av projektet, viktigt få fart på biljettförsäljningen.   | Beslutar bjuda in ansvarig för marknadsföringen, Helena Lindqvist Gbg & Co.   |   |
| 2017-06-02 | VD gett lägesrapport för projektet verksamhet och ekonomi beskrivs. Helena Lindqvist ger lägesrapport gällande marknadsföring. Hon redogör för marknadsföringsinsatser som gjorts, åtgärder som kvarstår samt ger en prognos för fortsatt biljettförsäljning. Konstateras att idag finns osäkerhet gällande utvecklingen av biljettförsäljningen. Styrgruppen har gett marknadsansvarig (Helena, Gbg & Co) uppdrag återkomma med förslag på förstärkning.  | Beslutar om kameraövervakning av EM.  |   |
| 2017-06-15 | VD redogör för bakgrund, nuläge och undersökta möjliga alternativ samt konsekvenser.   | Beslutar godkänna avtalstecknande med upphandlad leverantör enligt vinnande anbud utifrån kvalitet och pris.  | <a href="#">I:\Projekt\Styrelsen Got Event AB\Möten\2017\2017-06-15 Extra styrelsemöte\Till Appen\5.1.U Underlag EM i Ridsport inkl bilagor.pdf</a>   |
| 2017-08-18 | Anders Albertsson ger lägesrapport om EM. Högt tempo etableringen går enligt tidplan. Krisövning genomförts, pga säkerhetsläget i omvärlden kommer större fokus läggas på säkerheten. Anders informerar om att Got Event fått avslag på ansökan om kameraövervakningen. Anders informerar om ekonomiska läget i projektet. Biljettförsäljningen går trögt och målet kommer inte nås. Även tillkommit kostnader under etableringen främst avseende bottenunderlaget och säkerheten. Prognosen säger att det kan hanteras inom bolagets ekonomi. Presidiet avser träffa KSAU när kalkylen är klar. Schemat för styrelsens deltagande under evenemanget går igenom. Invigningen kommer ha Sverige-tema och Prinsessan Madeleine kommer närvara. |   |   |

\* ) Notera att detta är Got Events sammanställning. Inte KPMG:s. KPMG har inte kontrollerat dess riktighet.



© 2018 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved..

# Bilaga K - Got Events hantering av ärendet i styrelse och presidiet\* (3/3)

|            |   |  |  |
|------------|---|--|--|
| 2017-08-29 | VD meddelar att vi fått mycket fin respons för väl genomfört evenemang från både ryttare och besökare. VD ger en aktuell lägesbild över ekonomi, status och risker i projektets slutfas. Utvärdering kommer göras under hösten. Därefter avser presidiet att träffa KSAU för att delge erfarenheter av mästerskapet   |  | Powerpoint presentation med siffror gällande biljettförsäljning, sponsorintäkter/avhopp/avvikande kostnader/budgetjusteringar som gjorts/konsekvenser för Got Events eget kapital/   |
| 2017-09-11 | VD rapporterar om preliminära resultatet kommer inte vara klart förrän det ska rapporteras i uppföljningsrapport 2. Därefter får frågan om hantering och täckning av eventuellt underskott lyftas till moderbolaget. Slutligt resultat kommer dröja tills alla underlag och eventuella förhandlingar är klara. VD rapporterar om konstgräset på Heden är skadat. IOFF kommer utreda omfattningen av skadan. I dagsläget svårt att bedöma vad kostnaden kommer bli för bolaget. Tillsviare är planerna stängda. Valhalla IP och Bravida ställs till förfogande så långt det är möjligt. En utvärdering kommer göras. Kan konstateras att evenemanget fått mycket sändningstid i SVT.   |  |  |
| 2017-09-15 | Med anledning av prognostiserat resultat och hänsyn till utestående riskerna bolaget har i samband med EM i Ridsport kan det befaras att aktiekapitalet understiger kritiska nivå. Kontrollbalansräkning behöver upprättas.   | Beslutar upprätta kontrollbalansräkning. Överlämna frågan till ägaren om hur resultatet av kontrollbalansräkningen ska hanteras samt frågan om ev ekonomiskt tillskott till bolaget.   |  |
| 2017-09-25 | VD informerar om att Ullevi är återställt och gräset sätt. VD gör en tillbakablick och summerar avvikelser på både intäkts- och kostnadssidan, dels utifrån den av styrelsen beslutade reviderade budgeten om 30 mnkr, dels utifrån ursprunglig budbudget. VD informerar om att det ekonomiska resultatet ännu inte är klart och att det fortfarande finns osäkerheter bland annat avseende kostnader för att återställa Hedens konstgräsplaner. Styrelsen informeras återigen om det ekonomiska läget per 31/8 och bedömd prognos för året samt vilka konsekvenser detta får på Got Events egna kapital. Med anledning av det prognostiserade resultatet och med hänsyn till de utestående riskerna beslutade styrelsen 2017-09-15 att upprätta en kontrollbalansräkning så snart det är möjligt. Styrelsen diskuterar ekonomi och risker samt beslutar att nogsamt följa den ekonomiska utvecklingen fram till och efter att kontroll-balansräkningen är upprättad. Styrelsen påpekar även att den interna utvärderingen ska göras så snart som möjligt. Styrelsen uppmanas att inkomma med eventuella synpunkter till ordförande angående utvärderingen av evenemanget. Johan Öhr, bolagsjurist Stadshus AB, redogör för processen ser ut för kontrollbalansräkning sett utifrån Aktiebolagslagen samt hur stadens process och beslutsgång ser ut.   |  | Powerpoint presentation med bl. a. siffror gällande avvikande intäkter med kommentarer/ avvikelser konstnader med kommentarer/ jämförelse i siffror intäkter och kostnader bud, prognos, resultat med kommentarer/ summering av de kommuninternerna kostnaderna/prognos för Got event samt konsekvenser för det egna kapitalet |
| 2017-10-23 | VD rapporterar om att ekonomiska prognosen ligger kvar på samma nivå som tidigare. VD ger en lägesrapport om konstgräset på Heden. Bra dialog med IOFF, arbete pågår med bedömning om omfattningen av skadorna, ansvarsfördelning samt ekonomi. VD informerar om läget runt upphandlingen av fibersand. Stadshus AB kommer göra en upphandling om en extern utredning.  |  |  |
| 2017-10-30 | VD och Anders Albertsson redogör för hur projektet utvecklats mellan 2013-2014. I tjänsteutlåtandet från Kommunstyrelsen 2014-03-31 beskrivs ansvarsfördelningen mellan Göteborgs Stad (garant för evenemanget), Göteborg & Co (ansvarig för marknadsföring och tillgängliggörande av staden som arena) samt Got Event (arrangör). Vid detta tillfälle lades en budbudget fram till Kommunfullmäktige. VD och Anders Albertsson redogör även för hur arbetet bedrivits under resten av projektiden samt viktiga avstämningpunkter och ekonomiska prognosförändringar. VD och Anders Albertsson redogör för de upphandlingar som genomförts i projektet. Genomgång görs av händelser i respektive upphandling från det att arbetet med upphandlingen startat tills läget idag. Styrelsen diskuterar följderna av avtalstecknandet gällande ridbanor under pågående avtalsspärr. Styrelsen anser att beslutet var nödvändigt för att evenemanget skulle kunna genomföras. VD och Anders Albertsson presenterar en bedömning av vad det skulle kostat att ställa in evenemanget vid denna tidpunkt. Den bedömda kostnaden uppgår till ca 60 mnkr och då är inte hänsyn tagen till eventuella skadeståndskrav från internationella ridsportsförbundet (FEI), sponsorer och andra partners. Styrelsen diskuterar erfarenheter från evenemanget och lärdomar som kan tas med till framtida evenemang av detta slag. | Styrelsen för Got Event AB konstaterar att halva aktiekapitalet inte är förbrukat och därmed beslutar styrelsen att inte kalla till en extra bolagsstämma.   | Powerpoint med tidsaxel för EM i Ridsport/ jämförelse med EM i Friidrott 2006/separata tidsaxlar för de olika upphandlingarna m.m.   |
| 2017-11-13 | VD ger en lägesrapport. Slutliga resultatet ännu ej klart då återställning av Heden återstår.   |  |  |
| 2017-11-27 | VD ger en lägesrapport om arbetet med utvärdering av EM. Stadshus AB:s upphandling av konsult för genomlysning av projektet pågår samtidigt som intern utvärdering fortlöper parallellt. Utvärderingarna kommer att vara klara näst år.   | Styrelsen för Got Event AB beslutar att godkänna förslag till Uppföljningsrapport 3 med följande förtydligande under punkt 2.1 <i>Väsentliga händelser och ekonomisk utveckling, Longines FEI EM i Ridsport. Sista stycket avseende kontrollbalansräkningen kompletteras med följande text: Styrelsen fick vid detta tillfälle även information om ekonomisk prognos för helåret som även den pekade mot att halva aktiekapitalet inte kommer att vara förbrukat vid årets slut.</i> | Powerpoint delar som ska ingå i intern utredningen/siffror budgetjämförelser/  |
| 2018-02-01 | VD ger statusrapport om konstgräsplanerna på Heden. VD ger lägesrapport om pågående utredningar avseende EM.  |  |  |
| 2018-02-12 | VD ger lägesrapport om pågående utredningar. - Doodle-länk kommer att skickas ut till styrelsen med förslag på datum för extra styrelsemöte angående utvärdering av EM i ridsport.  |  |  |
| 2018-03-06 | Externa utredningen beställt av Stadshus för EM pågår fortfarande. På fredag hålls öppet hus för faktagranskning för alla som deltagit i intervjuerna. Utredningen beräknas vara klar inom kort. Styrelsen kallas till diskussionsmöte.   |  |  |

\*) Notera att detta är Got Events sammanställning. Inte KPMG:s. KPMG har inte kontrollerat dess riktighet.