

Diarienummer: 0151/14

Handläggare: Lotta Nibell

Tel: 031-368 43 70

E-post: lotta.nibell@gotevent.se

Intern Rapport EM i Ridsport 2017

Förslag till beslut i styrelsen för Got Event AB

Styrelsen föreslås besluta

1. Godkänna upprättat rapport som intern slutrapport för projektet EM i Ridsport 2017.
2. Omedelbart förklara beslutet justerat.

Ärendet

Longines FEI EM i Ridsport genomfördes 21-27 augusti 2017 och var Göteborgs första internationella ridsportevenemang utomhus. Mästerskapet var en sportslig succé med helt unika tävlingar som till stor del genomfördes i centrala Göteborg och till stor del entréfria. Hotell, restauranger och gator fylldes av hästintresserade och nyfikna. Svensk ridsport tog fler medaljer än någonsin tidigare i ett europamästerskap. Samtidigt har projektet kantats av utmaningar och mästerskapet har fått stor påverkan på Got Events ekonomi och renommé.

Under senhösten 2017 fick KPMG i uppdrag av Stadshus AB att genomlys evenemanget från förstudie till genomförande. KPMG presenterade sin rapport i mars 2018. Rapporten ger en bra beskrivning av de utmaningar som kantat projektets olika faser. Parallellt har en intern rapport gjorts för att identifiera ytterligare viktiga milstolpar och lärdomar inför kommande evenemang av samma slag.

Ekonomiska konsekvenser

Ärendet bedöms inte få några ekonomiska konsekvenser.

Barnperspektivet

Ärendet bedöms inte få några effekter inom barnperspektivet.

Jämställdhetsperspektivet

Ärendet bedöms inte få några effekter inom jämställdhetsperspektivet.

Mångfaldsperspektivet

Ärendet bedöms inte få några effekter inom mångfaldsperspektivet.

Miljöperspektivet

Ärendet bedöms inte få några effekter inom miljöperspektivet.

Omvärldsperspektivet

Ärendet bedöms inte få några effekter inom omvärldsperspektivet.

Expedieras

Göteborg & Co AB

HÅLLBAR STAD – ÖPPEN FÖR VÄRLDEN



Got Event

Intern utvärdering

Longines FEI EM i Ridsport 2017

Got Event
2018-08-30

Innehåll

1. Inledning.....	2
1.1 Bakgrund	2
1.2 Utfall.....	3
2. Förstudie och processen fram till budinlämning	4
3. Budgetförutsättningar	5
3.1 Budbudget	5
3.2 Prognos 0, 1 och 2	7
4. Organisation, ledning & styrning	10
5. Upphandling och inköp	11
5.1 Upphandling ridbaneunderlag	12
5.2 Upphandling TV-produktion.....	13
6. Evenemangseffekter	14
6.1 Turistekonomiska effekter och publikundersökning	14
6.2 Mediexponering - TV	15
7. Lärdomar och framtida rekommendationer.....	16
7.1 Förstudie.....	16
7.2 Budget	17
7.3 Ledning, styrning och organisation	18
7.4 Upphandling och inköp	19

1. Inledning

Longines FEI EM i Ridsport genomfördes 21 till 27 augusti 2017 och var Göteborgs första internationella ridsportevenemang utomhus. Mästerskapet var en sportslig succé med många svenska medaljer. Stadens hotell, restauranger och gator fylldes av hästintresserade och nyfikna. Fri entré på Heden och Slottsskogen innebar att kuskar och ryttare möttes av ett publikstöd och engagemang som de aldrig tidigare upplevt. Svensk ridsport tog fler medaljer än någonsin tidigare i ett europamästerskap.

Media från hela världen kablade ut fantastiska vyer från tävlingsplatserna Heden, Slottsskogen och Ullevi. Undersökningar visade på mycket nöjda deltagare, besökare och sponsorer.

Samtidigt slet projektet hårt med en överskriden budget, komplicerade upphandlingar, medial granskning och förstörda fotbollsplaner på Heden. Mästerskapet har under resan haft en del utmaningar och ekonomiskt har projektet fått stor påverkan på Got Events ekonomi och renommé.

Året sedan evenemangets genomförande har ägnats åt reflektioner, lärdomar och inte minst återhämtning. Under senhösten 2017 fick KPMG i uppdrag av Stadshus AB att genomlysna evenemanget från förstudie till genomförande. KPMG presenterade sin rapport i mars 2018. Rapporten ger en bra beskrivning av de utmaningar som kantat projektets olika faser. Parallellt har Got Event gjort denna interna rapport som syftar till att identifiera viktiga milstolpar och lärdomar inför kommande evenemang av samma slag. Analysen beskriver ett antal områden som varit särskilt utmanande för projektet vilka summeras i slutet av rapporten med framtida rekommendationer.

Rapporten är sammanställd internt inom Got Event och baseras på intervjuer av medlemmar i projektorganisationen samt skriftliga dokument.

1.1 Bakgrund

Göteborg har en lång tradition inom ridsporten genom det årliga evenemanget Gothenburg Horse Show, som genomförs i Scandinavium. Genom relationerna med internationella ridsportförbundet, Fédération Equestre Internationale (FEI), väcktes en tanke om att arrangera ett större mästerskap. Under 2013 genomfördes en förstudie som ledde till att Göteborg valde att kandidera som arrangör för EM 2017 baserat på 4 discipliner; dressyr, hoppning, para-dressyr och körning.

Budprocessen var framgångsrik och Göteborgs Stad skrev 2014 avtal med det internationella ridsportförbundet, om att stå värd för europeiska mästerskapen i Ridsport 2017.

Europamästerskapets placering i stadskärnan är unikt i ridsportsammanhang och var en central del av det koncept som Göteborgs Stad presenterade för FEI i den budgivning som föregick utnämmandet av Göteborg som värdstad 2017. Stora delar av evenemanget var

entréfria med målsättningen att mästerskapen skulle vara inkluderande och öppet för alla och därigenom skapa en folkfest kring tävlingarna.

Värdskapet omfattade såväl finansiering som planering och genomförande av evenemanget. Got Event var huvudarrangör med ansvar för hela genomförandet. Svenska Ridsportförbundet ansvarade för allt relaterat till tävlingen och för att reglementen och förordningar från FEI efterföljdes. Göteborg & Co ansvarade för marknadsföringen och tillgängliggörandet av staden som arena. Avtal som justerade parternas inbördes ansvarsområden tecknades först 21/2 2017.

1.2 Utfall

Det ekonomiska resultatet beskrivs omfattande i KPMG:s slutrapport. Det kan konstateras att underskottet slutade på drygt 65 miljoner kronor inklusive återställningen av Heden.

Totalt såldes drygt 100 000 biljetter till evenemanget. Ytterligare 22 000 biljetter printades till den fria invigningen på Ullevi. Besöksantalet till Hedern beräknas till ca 130 000 besökare och lördagens maratonkörning i Slottsskogen sågs av ca 25 000 besökare.

Sponsorintäkterna landade på ca 18 miljoner kronor netto mot 13 miljoner kronor i budbudget. Brutto uppgick intäkterna till 28,0 miljoner kronor men skall då mötas av kostnader i utfallet.

Titelsponsor var Longines och huvudsponsorer var Agria, Länsförsäkringar, H&M, Stihl och SAAB.

2. Förstudie och processen fram till budinlämning

Göteborg har framgångsrikt arrangerat Gothenburg Horse Show i drygt 40 år, vilket lett till goda relationer med internationella och nationella förbundet. Tankarna på att arrangera ett större mästerskap inom ridsporten har funnits under lång tid. Redan 2009 undersöktes möjligheten att arrangera ett VM vilket dock stannade på idéstadiet då kostnaden bedömdes bli för stor, ca 800–900 miljoner kronor.

Förstudiearbete för EM i ridsport initierades 2013. Göteborg & Co tillsatte en arbetsgrupp för förstudien med representanter från Göteborg & Co och Got Event. En extern konsult anlätades för uppdraget som presenterade en förstudierapport till arbetsgruppen (se **bilaga 1**). I samband med förstudien gjordes studiebesök på riddävlingarna i Aachen (Tyskland) samt EM i Herning (Danmark) 2013. Arbetsgruppen fick i uppdrag att ta fram budget samt ett anbud för beslut.

Ärendet hanterades initialt i Got Events styrelse genom ett extrainsatt telefonmöte den 26:e mars 2014. I presentationen som visades på mötet var budgetomslutningen totalt 70 Miljoner kronor (se **bilaga 2**). I detta skede föreslogs också att Got Event skulle vara arrangör för evenemanget, tillsammans med Göteborg & Co samt Svenska Ridsportförbundet.

Den 31:e mars behandlades ärendet i Kommunstyrelsens arbetsutskott (KSAU) som godkände att Göteborg lämnade in ett anbud om att få arrangera EM i Ridsport 2017 (se underlag till KS enligt **bilaga 3** samt tjänsteutlåtande enligt **bilaga 4**).

Parallellt tog Stadsledningskontoret fram ett tjänsteutlåtande daterat till den 31:e mars vilket bifölls i Kommunstyrelsen den 9:e april, se beslut nedan. I samband med beslutet ställde sig också Göteborgs stad bakom evenemanget som garant för genomförandet. De ekonomiska riskerna bedömdes som små i detta skede. Exempelvis var biljettförsäljningen på 35 miljoner kronor i budet samtidigt som förväntad biljettförsäljning enligt förstudien uppgavs vara 48 miljoner kr. Av underlagen att döma gjordes inga affärskritiska/juridiska analyser eller jämförelser med budgetar för tidigare arrangerade större mästerskap.

Göteborgs stad som garant för Ryttrar-EM 2017 (Protokoll (nr 11)

Sammanträdesdatum 2014-04-09 Göteborgs Stad Kommunstyrelsen, protokoll s31(47) § 261 Dnr 0664/14)

Handling

Stadsledningskontorets tjänsteutlåtande den 31 mars 2014.

Beslut

1. Göteborgs stad undertecknar ansökan om Ryttrar-EM 2017 och garanterar därmed evenemangets genomförande.
2. Hantering av beredskap för eventuella ekonomiska konsekvenser som stadens garantiåtagande kan innebära hänskjuts till den ordinarie budgetberedningen för 2017.

Expedieras

Stadsledningskontoret, budgetberedningen

Got Event AB

Göteborg & Co AB

3. Budgetförutsättningar

3.1 Budbudget

Den budget som presenterades för Got Event styrelse visade att evenemanget skulle omsätta 70 Miljoner kronor. Biljettintäkterna beräknades uppgå till ca 36 miljoner kronor och grundade sig på att samtliga discipliner och arenor skulle vara avgiftsbelagda. Intäkterna för para-dressyren och fyrspansskörningen i Slottsskogen beräknades till totalt 2 miljoner kronor.

Den totala budgeten presenterades enligt nedan:

Kostnader		Intäkter	
Övergripande projekt org.	7,0	Sponsring	12,0
Tävling FEI	25,0	Tävlingar	36,2
Infrastruktur, logistik	18,2	Marknadsföring	7,5
Marknadsföring och PR	12,2	Övrigt	1,3
Publika arrangemang	4,0	Offentlig finansiering	13,0
Hospitality/sponsorer	1,6		
Oförutsedda kostnader	2,0		
Summa	70,0		70,0

I presentationen framgick att nyckeltal gällande budgeten kunnat erhållas från det EM som genomfördes i danska Herning under 2013. Till skillnad för Göteborgs ansökan genomfördes dock detta evenemang utanför staden och med helt andra logistiska förutsättningar jämfört med ett arrangemang mitt i en stad, varför budgetsiffrorna sannolikt inte är jämförbara. Huruvida hänsyn tagits till denna skillnad är oklart.

Enligt tjänsteutlåtandet till Kommunstyrelsen som presenterades några dagar senare står det skrivet att omsättningen beräknas till 68 miljoner kronor samtidigt som intäkterna beräknades till totalt 55 miljoner kronor. Mellanskillnaden på 13 miljoner kronor skulle finansieras via Göteborg & Co:s evenemangsfond.

Vid presentationen som visades för KS gjordes nedan uppställning avseende budgeten:

Kostnader		Intäkter	
Övergripande projekt org.	7,0	Sponsring	11,0
Tävling FEI	25,0	Tävlingar	36,1
Infrastruktur, logistik	18,2	Marknadsföring	6,5
Marknadsföring och PR	9,1	Övrigt	0,3
Publika arrangemang	4,0	Offentlig finansiering	13,0
Hospitality/sponsorer	1,6		
Oförutsedda kostnader	2,0		
Summa	66,9		66,9

Orsaken till att budgeten som presenterades för Got Events styrelse och den som presenterade för Kommunstyrelsen har inte kunnat klargöras.

Totala anbudsbudgeten enligt avtalet med FEI

Kostnader (Euro)		Intäkter (Euro)	
Tävlingsplats (inkl installation av läktare, storbildsskärmar mm)	8,30	Offentlig finansiering	14,45
Banor/underlag/dressyrstaket	6,10	Sponsring	17,00
Utsmyckning tävlingsplats	2,80	Biljettförsäljning	38,90
Veterinär	0,90	Startavgifter	1,25
Läkarvård	0,11	Företagsrepresentation	3,35
Arrangörens personal	1,95	Branschmässa	5,50
Säkerhet	2,60	Licensiering/varuförsäljning	0,55
Prispengar	11,10	Officiella festligheter/ceremonier	0,11
Stallar	4,50	Centraliserade tjänster (utfodring)	0,11
Värdskapsavgift	3,10	Event/underhållningsprogram	0,11
Organisationsavgifter	0,11		
Avgift för medicinsk kontroll	0,10		
Företagsrepresentation	5,00		
Transport	0,10		
Kost och Logi	8,90		
Dagtraktamenten	1,20		
El & Vatten	0,50		
Volontärer	0,33		
Uniformer	0,11		
Branschmässa tillstånd	0,00		
Officiella festligheter/ceremonier	2,25		
Event/Underhållningsprogram	2,25		
Akreditering	0,11		
Trafikledning/parkering	0,11		
Löner (ingår i administration)	0,00		
Kontorskostnad (ingår i adm.)	0,00		
Försäkring	0,90		
IT	0,22		
Administration (inkl juridik & redov.)	6,70		
Skatter	0,00		
Övriga kostnader	1,00		
Host Broadcast-produktion	2,80		
Webbsida	1,10		
Marknadsföring staden	1,25		
Reklam och marknadsföring av mästerskapen	4,50		
Fotografering & Filmning	0,11		
Licensiering/Varuförsäljning	0,01		
Oförutsedda utgifter	0,19		
Summa	81,3		81,3

Efter att Göteborg vunnit budprocessen signerades avtalet med FEI i juni av Kommunstyrelsens ordförande tillika ordförande i Göteborg & Co och ordförande i Got Event samt respektive (tillförordnad) VD i bolagen.

Avtalet med FEI reglerade samtliga åtaganden och gav FEI tolkningsföreträde. I avtalet biläggs anbudsbudgeten till evenemanget och enligt denna uppgick omsättningen för evenemanget till drygt 8 100 000 Euro. Någon förklaring av differensen har inte kunnat erhållas och då budgetuppställningen och innehållet/summan skiljer sig åt mellan de olika budgetarna har det varit svårt att spåra vad som är inkluderat eller ej i budgeten.

3.2 Prognos 0, 1 och 2

Projektbudgeten hanterades initialt av Got Events dåvarande ekonomichef. Under hösten 2015 förstärktes projektet med en projektcontroller. I oktober 2015 tillträdde en ny evenemangschef på Got Event. Denne kom från tjänsten som generalsekreterare för Svenska Friidrottsförbundet och mot bakgrund av tidigare erfarenhet av större internationella mästerskap fick han direkt uppdraget att genomlysna EM-projektet då indikation om problem uppmärksammats.

Evenemangschefen tillsammans med kontrollern gjorde under hösten 2015 en projektgenomlysning utifrån utfästelser i bud, avtalet med FEI och faktiska uppskattningar från funktionsansvariga och experter. Analysen benämndes ”0-budgeten” och var en arbetsbudget för att identifiera eventuella avvikelser och utmaningar. Analysen pekade på en budgetomslutning för evenemanget på ca 158 miljoner kronor (exklusive trimning och projekt-synergier). Stora avvikelser fanns inom HR, TV-åtagandet gentemot FEI-avtalet, säkerhet, infrastruktur och teknik.

Den sk ”0-budgeten” presenteras för Got Events och Göteborg & CO:s vd i januari 2016. Evenemangschefen ges på mötet i uppdrag att ytterligare analysera differensen jämfört med ursprungsbudget. Då differensen mellan bud och ”worst case/ 0-budget” var mer än 100 procent läggs omfattande tid på att försöka klargöra vad som inte stämmer. Diskussioner förs mellan bolagen kring bland annat huruvida olika personella resurser från respektive bolag ska bekostas av projektet eller förväntas nyttjas inom befintliga organisationer. Olika tolkning föreligger och försvåras av att det inte finns reglerat i avtal från start parterna emellan.

Efter revidering presenterades en ny budgetprognos (1) för evenemanget som innebar en resultatjustering på minus 17 miljoner kronor. Ingen justering gjordes avseende budgeterade biljettintäkter medan kravet på sponsring ökades då den budgeterade intäkten för ”Trade Fair” minskat från ca 4,5 miljoner till ca 1,0 miljon.

Den reviderade budgetprognosen 1 presenterades för Got Events styrelse och omhändertogs i bolagets ordinarie budgetbeslut (oktober 2016). Moderbolagets styrelse (Göteborg & Co) informerades bland annat i samband med den årliga ägardialogen (augusti 2016). Det gavs inget uppdrag att utreda ett återtagande av evenemanget.

Projektgruppen ges i uppdrag att arbeta mot att minska kostnader och öka intäkter (-15%/+15%) över lag då inga enskilda delar bedöms kunna uteslutas. Stort fokus läggs på sponsring och att hitta möjliga kostnadsreducerande lösningar med resultatet att tid förloras. Flera upphandlingar genomförs utan att anbud inkommer vilket försvårar arbetet liksom

utdragna förhandlingar med Svenska Mässan och hotellen. Under hösten 2016 genomför Deloitte, på uppdrag av Göteborg & Co, en revision och finansiell genomlysning av evenemanget. I denna dras slutsatsen att det fortfarande finns en viss risk för ytterligare budgetavvikelser men att sannolikheten för dessa är små, se rapporten i sin helhet i **bilaga 5**. I samband med att rapporten presenteras deltar också vd för Got Event och vd för Göteborg & Co samt evenemangschefen för Göteborg & Co.

Rapporten innehöll en del felaktigheter då ingen faktagranskning fått göras innan presentationen, bland annat sas stadens interna hyror (då beräknade till ca 5 miljoner kr) ingå i det estimerade minusresultatet på 17 miljoner kronor, vilket inte var fallet. Rapporten sekretessbeläggs initialt av Göteborg & Co, men blir senare offentlig. Projektet hade dessvärre ingen kommunikationsplan eller beredskap för detta varför den mediala hanteringen blev allt annat än professionell. Konsekvensen blev ytterligare press på projektgruppen samt oro hos befintliga och potentiella sponsorer samt biljettköpare.

Under våren 2017 görs ny revidering av budget med anledning av att flertalet större upphandlingar slutförts. Prognos 2 visar på ytterligare kostnadsökning med -13 miljoner kronor, vilket innebär att den totala differensen är -30 miljoner kronor jämfört med ursprungsbudget.

Avvikelser bestod av:

▪ Ej budgeterade internhyror (staden)	-4,7 miljoner kronor
▪ Ökade HR-kostnader	-2,3 miljoner kronor
▪ Ökad kostnadsnivå hotell och säkerhet	-2,0 miljoner kronor
▪ Ökade tävlingskostnader netto (ambulans, officials, prispengar mm)	-1,2 miljoner kronor
▪ Infrastruktur, dyrare upphandlingar	-2,2 miljoner kronor
▪ Marknadsföring	-1,0 miljoner kronor
▪ <u>Sponsringsnetto genom minskade kostnader</u>	<u>+1,7 miljoner kronor</u>
▪ Total avvikelse resultatmässigt	11,7 miljoner kronor

Den nya prognosen (2) föredrogs för styrelserna i Got Event och Göteborg & Co samt för KSAU (19 april) där också risken på intäktssidan gällande biljettförsäljningen framhölls. Ingen budgetmässig revidering gjordes i detta skede av biljettintäkterna då det kvarstod flera större marknadsföringsinsatser i enlighet med marknadsplanen. I juni föredrog marknadsansvarig från Göteborg & Co genomförda och kommande marknadsaktiviteter. Got Events styrelse beslutade att tillskjuta projektet ytterligare 500 tkr med avsikt att förstärka den digitala marknadsföringen av evenemanget. VD och ordförande i Göteborg & Co informeras om beslutet.

I samband med etablering och genomförande tillkom kostnader. Den första testbanan för ridbaneunderlaget fick inte godkänt av FEIs tekniska delegater vilket gjorde att ytterligare en testbana fick anläggas. I samband med etableringen krävdes också vissa justeringar, bland annat avseende logistik och byggnation då exempelvis golvet sviktade oroväckande i VIP-paviljongen. Även belysning på framridningen krävde åtgärder.

En stor del av genomförandet baserades på volontärer. Som mest behövdes 1 400 frivilliga under lördagens maratonkörning genom staden och Slottsskogen. Stora personella avhopp

liksom krav på ökad säkerhet på grund av terrorattacken i Barcelona gav ökade säkerhetskostnaderna både avseende inhyrd personal, staketering och avspärningar.

Avvikelser kostnader	tkr	Kommentar
Marknadsföring	-500	Utökad marknadsföring enligt styrelsebeslut
Sales		
- Stampen	-500	Barterkonsekvens
Säkerhet	-1 500	
- Personal		
- Avspärningar		
Etablering	-1 000	
- VIP pavillion kvalitité		Förhandling avseende kvalitet på leverans.
- AC		
- Golv		Förhandling avseende kvalitet på leverans.
Underlag	-1 000	
- Makadam		Ny metod för läggning på konstgräsplan krävdes. Möjlighet att sälja material.
- Testbana Valhalla IP		Första test ej godkänd.
Infrastruktur		
El	-250	Utökad krav på belysning från FEI
Möblering	-250	Pga uteblivet sponsorskap
Summa	-5 000	

Tillkommande kostnader under evenemanget:

Ytterligare säkerhet	- 800
Logistik	- 600
Tävling	-1 500
Avetablering	<u>-2 100</u>
	-5 000

Sena avhopp på sponsorsidan gav effekt både för intäkter och kostnader då vissa tjänster och produkter istället fick inhandlas:

Avvikelser sponsorintäkter	tkr	Kommentar
Möbler	-500	Sponsorpaket inkl leverans av möbler, utebliven intäkt samt tillkommande kostnad
St Jörgen	-250	Avhopp före signering
Libresse	-500	Avhopp före signering
Blomsterlandet	-500	Avhopp före signering
Mindre sponsorpaket	-500	Utebliven försäljning
Summa	-2 250	

Biljettförsäljningen ökade under evenemanget, mycket tack vare svenska framgångar, men slutade med en avvikelse på minus 12,7 miljoner. Detta tillsammans med uteblivna sponsorer gav totalt minskade intäkter med nästan 15 miljoner kronor.

4. Organisation, ledning & styrning

Strukturen för mästerskapet sattes redan i budfasen utifrån de olika disciplinernas sportsliga förutsättningar och evenemangets placering i stadsrummet. En grov planering av projektledning, bemanning och volontärer ingick i budunderlaget där projektgruppen planerades växa i takt med att projektets genomförande närmade sig. Redan från början stod det klart att sportsliga specialkompetenser krävdes inom de olika disciplinerna. Mästerskapets genomförande förutsatte också en stor volontärstrupp likväl som insatser från befintliga organisationer.

Från start var förslaget att Got Event skulle vara arrangör för evenemanget och att Göteborg & Co skulle ansvara för marknadsföring samt att tillgängliggöra staden. Göteborg Stad svarade som garant för evenemanget gentemot FEI.

Ansvar för EM i ridsport låg under avdelningen Evenemang inom Got Event som ett autonomt projekt under ledning av initialt tillförordnad evenemangschef och därefter tillträdande evenemangschef från och med oktober 2015. Den tillförordnade evenemangschefen ingick i projektgruppen för budet och hade också en avgörande roll som sponsoransvarig för mästerskapet.

Efter tilldelning av evenemanget inleddes en diskussion om möjliga projektledare inom befintliga organisationer Got Event och Göteborg & Co. Under hösten 2014 rekryterade tillförordnad evenemangschef en intern projektledare efter avstämning med Göteborg & Co. Denne hade tidigare projekterfarenhet från bl.a. UEFA Womens Euro 2013 samt UEFA U21 EM 2009, vilka också genomfördes i samarbete med Göteborg & Co. Samtidigt utsågs en ridsportsexpert som ansvarig för de sportsliga delarna av evenemanget, en sk tävlingsledare. Denne hade mångårig erfarenhet av att jobba med Gothenburg Horse Show och var också delaktig i förstudien till mästerskapet.

Planeringen och resursfördelningen utgick ifrån projektets olika faser; planering, etablering, genomförande och avetablering. Organisationen och bemanningen växte successivt utifrån en initialt liten planerande projektgrupp till en organisation med ansvariga för respektive funktion och arena. Ledningen förändrades också över tid, dels för att friktion uppstått inom projektet mellan sport och övriga evenemanget, dels för att projektets olika moment krävde olika typ av ledarskap.

Projektets olika organisationsfaser redovisas i **bilaga 6**.

Initialt användes den organisationsskiss som fanns beskriven i förstudie/bud. I samband med tillträddandet av Evenemangschef inrättades en projektägare – ”Chief Executive” - med två projektledarroller, en för ”Sporten” och en för ”Evenemanget”. För att få ytterligare tydlighet i beslutsfattandet inrättades under hösten 2016 beslutsgrupper.

Inför genomförandefasen i januari 2017 tog evenemangschefen över det formella projektägarskapet som projektledare. Samtidigt förtydligades de tidigare projektledarrollerna till "Show Director" samt "Operations Manager".

I projektets styrgrupp ingick vd för Got Event (ordförande), vd för Göteborg & Co (vice ordförande) samt respektive bolags evenemangschef. Övriga ledamöter bestod av ordförande och generalsekreterare för Svenska Ridsportförbundet (SvRF). Projektrepresentanter för olika funktioner deltog regelbundet på mötet som föredragande och/eller rådgivande. Politisk representation eller stadenrepresentanter saknades.

Under perioden skedde organisatoriska förändringar i såväl Got Event som hos Göteborg & Co. På Got Event avgick tidigare vd i början av året, och tf vd utsågs innan nuvarande vd tillträdde 1 april 2014. I Got Event tillkom 2014/2015 två arenor varför organisationsstrukturen förändrades. Samtliga nya ledningsgruppsjänster utlystes vilket också innebar att en del av de personer (t ex tf vd/Chef Scandinavium) som initialt medverkat i anbudsprocess och förstudier till EM i Ridsport fick nya positioner i bolaget, dock med fortsatt koppling till EM-projektet (som sponsoransvarig).

I staden pågick bolagsöversynen vilket innebar att Göteborg & Co blev moderbolag i klustret Turism, Kultur och Evenemang och därmed blev moderbolag för bl.a. Got Event.

EM-projektet sorterade i Got Events linjeorganisation under avdelningen Evenemang. Got Event hanterar årligen mellan 350 och 400 evenemang samt bedriver daglig verksamhet på Valhallabadet, Sporthallar, Träningshall, Bravida Arena och Frölundaborg. Totalt bemanning är ca 130 personer. Interna kompetenser inom t ex säkerhet, IT, media med mera användes i projektet men redan tidigt identifierades en budgetavvikelse inom projektets HR vilket också påverkade övrig personal i bolaget.

5. Upphandling och inköp

Ett mästerskap i den här storleksordningen kräver att stort antal upphandlingar av olika slag. Got Event har anledning att vara självkritiska, och kunde förmodligen ha gjort ett bättre arbete i flera delar. Dock var de faktiska förutsättningarna för evenemanget utmanande då budet från 2014 och avtalet med FEI satte ramarna. En rad olika aspekter ledde till att det dröjde med att få ut förfrågningsunderlag. En faktor var att projektgruppen saknade klara direktiv från FEI som tydliggjorde exakt vad som krävdes inom olika delar av evenemanget/tävlingarna, en annan var osäkerheten kring budget. Projektet upplevde en frustration i att det var svårt att få svar från FEI när man bad om besked. Detta förbättrades dock senare i projektet då ny kontaktperson tillträdde hos FEI.

Projektet har genomfört ett stort antal upphandlingar för evenemanget och lagt stora resurser på det. Respektive funktionsansvarig har utifrån delegationsordningen ansvarat för sina "egna" inköp med stöd av intern support samt upphandlade juridiskt stöd via advokatbyrå. Målsättningen har av samtliga inblandade varit att göra rätt samt att hålla budget. Stadens ramavtal har använts i den mån tjänsten/produkten funnits. Projektet har endast direktupphandlat när bedömningen varit att inget annat var möjligt utan risk för;

- a. skadeståndskrav från FEI
- b. ett misslyckat evenemang samt
- c. skada på Göteborgs renommé som en internationell evenemangsstad.

En faktor som delvis påverkade upphandlingar generellt var att ansvarig medarbetare med specialistkompetens inom inköp och upphandling slutade sin anställning hos Got Event i oktober 2016. Ersättare var på plats i början av 2017 vilket innebar en period då spetskompetens saknades internt. Projektet nyttjade istället extern hjälp via advokatbyrå (stadens ramavtal).

Den hårt pressade ekonomiska situationen i projektet medförde en "rädsla" i projektgruppen att dra på projektet mer kostnader eller att göra fel. Olika möjliga alternativa lösningar prövades för att reducera kostnader liksom möjligheten till sponsorskap vilket ytterligare drog ut på tiden. Ovan påverkade framtagande och utskick av förfrågningsunderlagen samt medförde att olika delprojekt hamnade i teknisk tidsnöd.

Flera anbudsfrågningar genomfördes utan att några giltiga anbud inkommit, bland annat avseende hotell och säkerhet. Avseende säkerhet gjordes en omplanering med hjälp av egen timpersonal och inköp via stadens ramavtal. Med hänsyn till omfattningen av åtagandet landade dock timpriset på 10 kr mer per timma jämfört med det pris som var avtalet enligt ramavtalet.

Nedan redogörs kortfattat för de två största och mest komplicerade upphandlingarna i projektet, underlag och TV-produktion. Upphandlingen av temporära enheter (tält, läktare mm) var på liknande sätt uppe till prövning. Som för TV-produktionen utföll denna prövning till projektets fördel.

5.1 Upphandling ridbaneunderlag

Upphandlingen för ridbaneunderlaget till tävlingarna avsåg samtliga rid- och körbanor på tävlings- och träningsarenorna under EM-veckan. Ridbaneunderlaget är en förutsättning och avgörande för att hästarna skall kunna prestera på högsta nivån, minimera risker för skador etc. En av evenemangets framgångsfaktorer är hög sportslig kvalitet där underlaget är avgörande. Samtidigt är kunskapen om sandmixen, läggningen och underredet specialområden som evenemanget ej hade. Detta gjorde att en extern oberoende expert engagerades med FEI:s godkännande. Uppgiften var att identifiera potentiella leverantörer som kunde uppfylla de krav på underlag som ett mästerskap av den här typen kräver samt att genomföra produkttester.

Fyra tänkbara leverantörer identifieras. Dessa tillfrågades personligen om att lämna anbud utifrån en specifikation med kvalitetskrav (sandblandning, siktkurva mm) samt informerades om att skicka 300 kg ridbaneunderlag till den oberoende experten för fysiska tester. I januari 2017 genomförs en s.k. site-visit med FEI som kommer till Göteborg. I samband med detta bestäms att ridbaneunderlaget skall förhyras istället för att köpas. Tre leverantörer lämnar anbud, varav två stycken uppfyller kvalitetskraven. Lägsta anbud vinner med en differens på drygt 300 000kr. Beslutet överklagas av anbudsgivare med det högre budet och en lång process inleds. Förvaltningsrätten meddelar interimistiskt beslut som hindrar Got Event att ingå avtal i väntan på dom i målet. Förvaltningsrätten meddelar i maj att dom i målet kommer att kunna ges först efter sommaren.

Möjliga alternativ undersöks och dialog förs inom styrgruppen, med FEI och andra konstellationer. Parallellt görs en analys av vad ett inställt mästerskap skulle innebära eftersom tävlingarna inte kan genomföras utan ett godkänt ridbaneunderlag. Detta alternativ

bedöms dock som det sämsta tänkbara med hänsyn till den kostnadsbild och badwill det skulle innebära för Göteborg som evenemangsstad.

Styrelsen för Got Event fattar på ett extrainsatt styrelsemöte i början av juni beslut om att teckna avtal trots att dom ännu inte fallit i målet. Beslutet fattas med vetskap om att en obligatorisk konkurrensskadeavgift på 10% kommer att utgå.

Initialt och utifrån budbudgeten avsågs sanden köpas in för att sedan avyttras i egen regi. I sent skede då det stod klart att budgeten ej kunde hållas valdes istället en hyrlösning. Oaktat mellanhand, köp eller hyrlösning konstateras att Got Event brustit i annonseringsplikten.

I januari 2018 meddelade Konkurrensverket sitt beslut om konkurrensskadeavgift på 10% av inköpsavgiften (motsvarande ca 550 000 kr).

5.2 Upphandling TV-produktion

Utgångsläget utifrån avtalet med FEI innebär att den lokala organisatören inte innehar några intäkter avseende försäljning av TV-rättigheter. Denna rättighet innehas exklusivt av FEI. Det åligger därutöver arrangören att upphandla en host-broadcaster som också måste godkännas av FEI. Den enda möjligheten till intäkter för den lokala organisatören är försäljning av s.k. "rate-card" som innebär att TV-bolag köper in sig på rätten att använda signal, teknik, kommentatorsplatser etc.

Budbudgeten saknade tillräckligt utrymme för ovan och för att få bättre kontroll på oförutsedda kostnader valde projektet att själva agera som Host-broadcaster. Tidigare arrangörer har vittnat om stegrande kostnader p.g.a. svårigheter med att FEI:s krav inte har detaljspecificerats i förfrågningsunderlaget. En internationell expert på ridsportproduktioner anlitas för att ta fram förfrågningsunderlag för teknisk produktion.

Upphandlingen för teknisk produktion annonseras i början av 2017. Två anbud inkommer och uppdraget tilldelas lägsta budgivare. Differensen mellan anbuden är drygt 4 Miljoner kronor. Anbudsgivaren med det högre anbudet överklagar beslutet. Efter att en ny anbudsvärdering görs konstateras att båda anbuden innehöll skall-kravsbrister. Got Event beslutar då att avbryta upphandlingen och övergå till s.k. förhandlat förfarande. I april tilldelas samma leverantör uppdraget, differensen är nu 3,7 Miljoner kronor jämfört med näst bästa bud. Anbudsgivaren med det högre anbudet överklagar på nytt beslutet.

Förvaltningsrätten upphäver det interimistiska beslutet den 21 april varvid Got Event kan teckna avtal med den lägsta anbudsgivaren den 18 april. Förvaltningsrätten avskrev målet den 8 maj 2017.

6. Evenemangseffekter

6.1 Turistekonomiska effekter och publikundersökning

Göteborg & Co genomförde en besöksanalys utifrån vedertagen modell för beräkning av turistekonomiska effekter.

Totalt genomfördes 1 744 intervjuer med turister som vistades i Göteborg under EM veckan. Av antalet besökare inne på Ullevi beräknades 77% vara turister (totalt ca 20 000 besökare) och dessa valde att stanna i Göteborg i snitt i 2,9 dygn. Det totala turistekonomiska värdet för dessa var cirka 73 miljoner kronor med en snittkonsumtion på 1 254 kr per person och dygn.

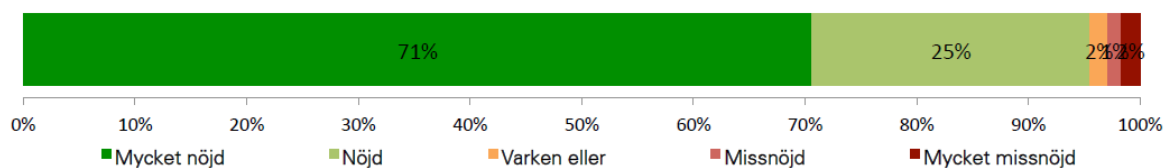
Mästerskapet lockade ungefär 36 000 turister som reste till Göteborg och istället tog del av evenemanget utanför Ullevi på de övriga tävlingsplatserna Heden eller Slottsskogen. Omsättningen för denna grupp var cirka 78 miljoner kronor och i snitt spenderades 990 kr per person och dygn. Analysen visade att evenemangets tillresande turister totalt sett gav ett ekonomiskt tillskott till Göteborg med en omsättning på ca 150 miljoner kr.

Samma undersökning mätte även värdet för alla de göteborgare, uppskattningsvis 175 000 personer, som valde att besöka evenemangets entréfria områden. Det s.k. ”sociala värdet” uppgick till cirka 45 miljoner kronor. En majoritet av besökarna var kvinnor. Av turisterna som var i Göteborg för att besöka evenemanget kom cirka 23 procent från utlandet.

Enkätfabriken genomförde på uppdrag av Got Event en kvalitativ kundundersökning som visade att 71% var ”Mycket nöjda” med sin helhetsupplevelse och 25 % uppgav sig vara ”Nöjda”. Totalt sett svarar 96% att de var ” Mycket nöjda eller Nöjda”.

Nöjd kund och service

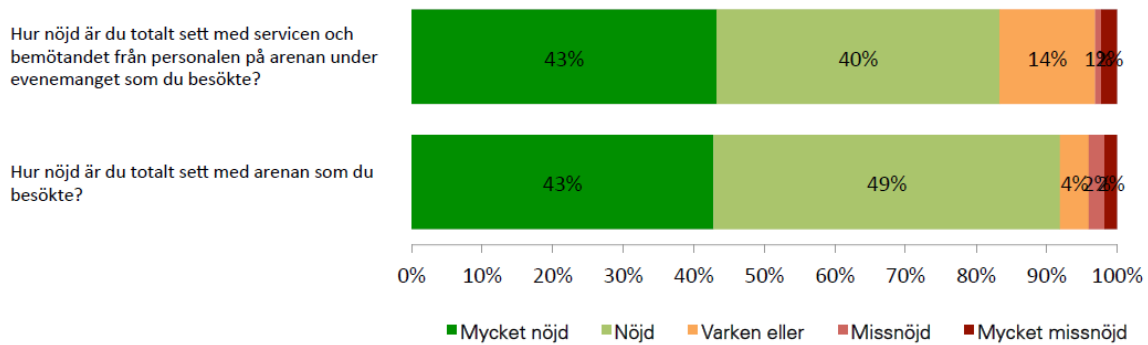
Hur nöjd är du totalt sett med evenemanget som du besökte?



När det gäller service och bemötande uppgav 43% att de var ”Mycket nöjda” och 40% svarade ”Nöjda”. Synpunkter på kioskernas utbud och miljö lyftes som ett förbättringsområde.

I de fria svaren fick besökaren ge önskemål på framtida evenemang och det självklara svaret var ”mer ridsport på Ullevi”.

Nöjd kund och service



6.2 Medieexponering - TV

Enligt uppgift från FEI sändes EM drygt 1 300 timmar och nådde ca 79 miljoner tittare. Värdet beräknas till drygt 22 miljoner Euro, se tabell nedan. Siffrorna är lägre än EM i Aachen 2015, vilket förklaras av Tyskland är en väldigt stor hemmamarknad. Om Tyskland exkluderas är siffrorna jämförbara. En annan viktig aspekt är att EM 2015 sträckte sig över två veckor vilket medförde mer utrymme för repriser med mera.

2017:

Broadcasting time	Viewership	PR Value	Media Score [Index]	Number of Channels
1325 hours	79 Million	22,3 Million €	67	60

Top 10 - Markets by Broadcasting Time	Broadcasting time [[hh]:mm]
Mexico	267:18
U.A.E.	182:39
Sweden	166:43
Australia	127:45
U.K.	121:14
Germany	115:21
Netherlands	108:36
France	63:46
Italy	49:03

Källa: FEI

7. Lärdomar och framtida rekommendationer

Utifrån det som är beskrivet ovan finns en rad lärdomar och rekommendationer inför kommande evenemang av liknande karaktär. Vi har valt att sammanställa de rekommendationer vi anser vara viktigast utifrån rubrikerna i detta dokument.

7.1 Förstudie

Betydligt bättre förstudie

Sammantaget och med facit i hand ser vi att mer tid och resurser borde lagts på projektet i förstudien. Spetskompetens inom områden som säkerhet, arenateknik, HR m.fl. bör t.ex. initieras tidigt i projektet och helst redan i förstudien av ett projekt som detta. Detta för att skapa en så realistisk förstudie som möjligt framförallt när det gäller budgetarbetet. Ett stort dilemma under projektets gång har varit osäkerheten kring detaljer gällande vad som förväntats av evenemanget från internationella ridsportförbundet FEI. Om man jämför med t.ex. motsvarande organisation inom fotbollen, UEFA, så lämnar de väldigt tydliga kravspecifikationer till sina värdstäder långt innan genomförandet. Sådana motsvarande manualer fanns inte att tillgå och det var också svårt att få besked från FEI gällande detaljfrågor.

Genomföra en rimlighetsbedömning av budgeten - jämföra med tidigare evenemang

En annan viktig lärdom är också att jämföra föreslagen budget med tidigare genomförda större mästerskap. Vid en jämförelse med utfallet för EM i friidrott 2006 framgår att den totala budgeten för det evenemanget uppgick till ca 170 Miljoner kronor, vilket ska jämföras med de ca 70 Miljoner kronor som presenterades för Got Event styrelse och Kommunstyrelsen. Jämförelse borde också gjorts med VM i ridsport som kalkylerades till mellan 800 till 900 miljoner kronor. Även om VM inkluderad fler och ”dyra” grenar som fälttävlan är det påfallande stor differens.

Upphandla hotell och andra behov redan i samband med budfasen

Hotellfrågan är givetvis alltid en stor fråga vid större mästerskap. Vår slutsats är att ett så kallat letter-of-intent innehållande en prisöverenskommelse med hotellnäringen bör vara klar redan i budfasen. Vad som hände under EM i Ridsport var att hotellpriserna ökade orimligt mycket samt att avbokningsreglerna blev ofördelaktiga, vilket givetvis påverkade evenemangets budget negativt. Detta scenario hade kunnat undvikas genom en skriftlig överenskommelse på förhand.

Samma sak gäller för mässområdet på Heden. Projektet hade mycket långdragna förhandlingar med Svenska Mässan för området. I anbudsbudgeten var intäkten för mässområdet beräknad till cirka 5,5 Miljoner kronor men det slutliga utfallet blev en intäkt på 700 tkr. Här hade projektgruppen haft ett bättre utgångsläge om det funnits ett letter-of-intent. I det här fallet ställdes också projektet inför valet att vända sig till en extern internationell mässoperatör. Det hade sannolikt genererat en högre intäkt till projektet, men skett på bekostnad en lokal operatör som det även finns en långvarig relation till genom bland annat Gothenburg Horse Show och Eurohorse.

Stadens berörda intressenters engagemang bör regleras i samband med budfasen

Projektet har också varit otydligt definierat inom staden med olika förväntningar på bland annat interna hyror och möjligheten för andra kommunala aktörer att delta i evenemanget. Samtliga intressenters ansvar och förväntningar, både externa och inom staden bör vara avtalade redan i samband med budgivning.

7.2 Budget

Tydlig dokumentation under hela budfasen

Med hänsyn till det slutliga resultatet av projektet finns en hel del lärdomar att dra av såväl budbudget och det löpande budgetarbetet. Refererat till stycket ovanför hade en mer fördjupad och detaljerad förstudie sannolikt gett en mer korrekt budget från start. Det har inte gått att klargöra varför budbudgetarna skiljer sig åt om man jämför t.ex. presentationen som gjordes för Got Events styrelse och vad som presenterades för KSAU. Budgeternas uppställning skiljer sig också åt när det gäller uppdelning hur olika poster specificeras varför det är svårt att göra en direkt jämförelse. Detta i kombination med personalbyten har lett till svårighet att spåra olika kostnadsposter i budgeten samt att avgöra vad som inkluderats eller ej.

Genomför affärsjuridisk genomlysning av budet

I samband med inlämnandet av budet borde en affärsjuridisk genomlysning gjorts för att uppmärksamma ekonomiska eller andra risker i avtalsförhållandet med FEI. En sådan analys kunde sannolikt ha klargjort att förutsättningar skiljde sig åt mellan avtal och budbudget. Exempelvis tillkom kostnaden för TV-produktion och det fanns inte heller någon rättighet att sälja vidare, vilket inte var känt från början eller kalkylerat med.

Som också nämnts ovan hade sk letter-of-intent skrivna med t.ex. hotell och mässleverantör inneburit ett betydligt bättre förhandlingsläge, vilket hade påverkat evenemangets budget positivt.

En annan viktig aspekt för framtiden är att ta hänsyn till interndebiteringar inom staden, vilket vi uppfattar inte var inkluderade i förstudien/budbudgeten. Delade meningar har först fram angående detta men då det inte finns någon hyra angiven för huvudarenan Ullevi i någon förstudie eller budgetversion, borde detsamma gälla för övriga stadens ytor. I det slutliga projektresultatet igår internhyror, t.ex. hyra av Heden och Slottsskogen, parkering mm, för cirka 4 Miljoner kronor. Övriga interna inköp uppgår till ca 2 miljoner och om Svenska Mässan/Gothia Towers inkluderas tillkommer ytterligare drygt 3 miljoner kronor.

När ny Evenemangschef tillträdde på Got Event (hösten 2015) gjordes en genomlysning av projektet då styrgruppen fått indikationer om problem. Analysen "worst-case" visade på en kraftig avvikelse med mer än 100 procent från budbudget. Även om det fanns viss dubbelräkning och möjliga synergier så syntes avvikelsen vid tidpunkten både orimlig och otrolig. Uppdraget blev att göra ytterligare genomlysning och trimma dubbelräknade poster. Sett i ett retroperspektiv så blev revideringen alltför omfattande. Med facit i hand kan vi konstatera att vi redan i detta skede borde gått fram med den högre justeringen alternativt valt att ställa in. Det visade sig att scenariot "wost-case" kunde sänkas med drygt 15%, vilket borde varit ett mer rimligt uppdrag.

Försäljningsprognosen lyftes som en risk vid flera tidpunkter. Trenden är att biljettköp sker allt senare och nära inpå evenemangen varför den sista och mest kraftfulla kampanjen strax innan genomförandet vara avgörande med svår att förutse effekterna av. Försäljningen under evenemangsveckan var mycket god men kombinationen av skolstart, konkurrens från andra evenemang och fria entréer gjorde att biljettmålet ej kunde nås. Vi kan konstatera att en revidering av intäktsbudgeten borde gjorts i ett tidigare skede även om risken signalerat.

7.3 Ledning, styrning och organisation

Det finns en rad faktorer som påverkat ledning och styrning av projektet.

Styrgrupp

Med hänsyn till stadens åtagande som garant för evenemanget hade det varit värdefullt med politiskt deltagande och tjänstemannarepresentation från stadsledningskontoret i styrgruppen för evenemanget. Detta borde ha lett till att evenemanget mer fick "ett hela staden"-engagemang samtidigt som mycket kunskap och kontakter kommit projektorganisationen tillgodo. Vid styrgruppens bildande tillfrågades dåvarande vd för Stadshus AB om en plats i styrgruppen men tackade då nej. Styrgruppen kunde också med fördel inkludera representanter för t ex näringsliv eller mediaproduktion (broadcaster).

Juridisk form

Vår slutsats är att större komplexa evenemang framgent bör hanteras som en egen juridisk enhet, såsom gjordes vid t.ex. EM i Friidrott 2006. Just juridisk form bör utredas vidare för att få bästa möjliga förutsättningar att leverera ett tidsatt projekt med hänsyn till gällande regelverk. En möjlighet hade kanske varit att initialt genomföra en tjänstekoncessions-upphandling av arrangör, varvid en privat arrangör därefter ansvarat för projektet och dess risker. Alternativ skulle en gruppering av aktörer liknande ett konsortium fungera som arrangör där Göteborgs andel kan minimeras. Analyser av framtida evenemang bör inkludera en analys av vilka aktörer som gagnas av evenemanget för att på bästa vis få en bra affärsmodell och riskdelning.

Fristående projekt och tydliga avtal från start

Det har varit oerhört komplext att genomföra ett sådant här stort projekt i linjeorganisation med annan befintlig verksamhet. Fördelarna är att personal och kompetenser kunnat bidra från hela organisationen. Nackdelen är att det inte funnits ekonomiskt utrymme i budget att tillskjuta fullt ut och att ordinarie verksamhet därmed fått leverera på samma nivå som ett normalår men med färre resurser. Till exempel har avdelningen Evenemang ej haft någon chef under ca 12 månader utan löst det med intern uppgiftsfördelning. Om evenemangen ska genomföras i stadens regi bör förstudien också inkludera en upphandlingsplan och övrig riskanalys utifrån dessa förutsättningar. En erfaren controller bör vara med i hela processen liksom en senior upphandlingsledare.

Det beslutades i ett tidigt skede att Got Event skulle vara juridiskt ansvarig för projektet, dock i nära samarbete med Göteborg & Co som skulle ansvara för vissa delar såsom t.ex. marknadsföring och protokollsfrågor i enlighet med gällande ägardirektiv. Det upprättades dock inte något avtal mellan de båda bolagen som tydligt reglerade respektive parts ansvar och skyldigheter förrän i ett sent skede. Vår slutsats är att ett sådant avtal borde tecknats i ett tidigt skede för att undvika oklarheter och olika tolkning. Detta blir särskilt viktigt vid stora projekt med långa planeringscykler där det av naturliga skäl kan uppstå personalförändringar.

Organisationsstrukturen fick justerats under projektets gång. Balansen mellan sport och övrigt evenemang fungerade inte fullt ut. Styrningen har successivt fått ändras och förstärkas. Starka informella ledare har påverkat, liksom personalförändringar hos FEI vilket medfört att beslut fördröjts. Detta har lett till komplikationer på flera sätt men framförallt för att projektgruppen under vissa perioder upplevt det svårt att veta vem som faktiskt ansvarat för besluten i projektet. Till viss del är vår slutsats att detta också hade kunnat undvikas genom bättre intern kommunikation men lärdomen är ändå att en projektorganisation och styrningsmodell måste vara beslutad redan i förstudie-fasen i den här typen av projekt.

Våra interna utvärderingar inom projektgruppen visar också att det har funnits samarbetsvårigheter på olika plan inom projektgruppen. Detta har också varit känt under projektets gång och besluten att göra justeringar i organisationen har varit en följd av dessa problem. Det är svårt att ge någon rekommendation kring hur detta kunnat hanteras annorlunda. Avvägningar inkluderade bland annat personalförändringar men med hänsyn till etablerade kontakter och upparbetad kompetens bedömdes dessa skada mer än det gagnade projektet. Projektet var redan satt i en relativt stor tidsnöd när dessa problem uppdagades. Att då göra alltför stora förändringar i projektledningen hade kunnat innebära att projektet tappat ytterligare styrfart vilket äventyrat projektet på andra sätt. Konstaterat är dock att dessa samarbetsvårigheter tyvärr inneburit en ytterligare stress och press på projektgruppen och också medfört att flera personer mått dåligt.

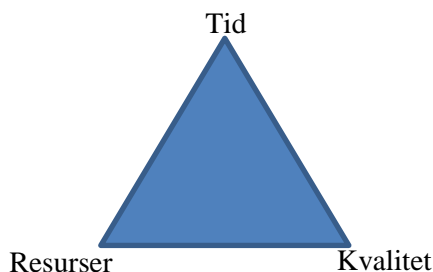
7.4 Upphandling och inköp

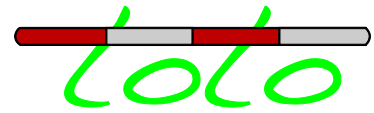
Ambitionen hos projektmedlemmarna har varit att göra rätt och hålla budget. Externt upphandlingsstöd har funnits under hela tiden. Fördelen är att projektet haft tillgång till god expertis men nackdelen är att beställningskompetensen ej varit tillräckligt samtidigt som den externa kompetensen ej haft full insikt i projektet.

Sammantaget kan konstateras att frågor kring upphandling och inköp är något som projektet lagt oerhört mycket tid och kraft på. Med hänsyn till den komplexitet som kommunala upphandlingar innebär är det en rekommendation att det finns en dedikerad resurs med spetskompetens inom området med från start i den här typen av projekt. Projektet hade underlättats om förstudien och projektplanen inkluderat en tidsatt upphandlingsplan. Det hade också varit att föredra att ha en upphandlingsresurs inom projektet.

Processen kring LOU medför också att projekten måste ta höjd för överprövningar, såväl tids- som kostnadsmässigt. Försiktighetsprincipen bör gälla för kalkylering och budgetering.

Vi kan också reflektera över de tre påverkansbara faktorer som föreligger i alla projekt; tid, resurser och kvalitet. När två av dessa är låsta, i detta fallet tid och kvalitet, blir den tredje faktorn, dvs resurser, svårare att påverka utan till viss del snarare ett utfall. Detta tar KPMG upp djupare i sin rapport.





Förstudie

EM i Göteborg

2017



Bild från tävlingarna i Aachen. Arenan tar 40 000 personer.

ToTo AB
Tomas.torgersen@ellberga.com
marie.lundmark@ellberga.com

org.nr 55 68 55 - 75 49
Tel +46 722 32 56 05
Tel +46 703 13 88 87

1. Bakgrund

Got Event är intresserade av att eventuellt arrangera EM i hoppning, dressyr, para-dressyr (handikapp) och fyrspann 2017.

För att undersöka förutsättningarna för ett EM och ta fram ett beslutsunderlag till Got Event och kommunstyrelsen, har Tomas Torgersen och Marie Lundmark kontaktats. De har tidigare bland annat gjort en förstudie för ett samlat rytta-VM i Göteborg med samtliga åtta ridsportgrenar och har gedigen erfarenhet från ridsporten, att driva förstudier och genomföra omfattande projekt i hästsektorn.

2. Varför ett ridsport-EM i Göteborg?

Svaret på den frågan kan göras både kort och långt;

Det korta svaret är;

Därför att Göteborg har förutsättningarna att göra ett oförglömligt EM som ger positiva effekter för såväl staden, regionen och invånarna som idrottarna och publiken.

Dessutom svarar ett EM väl upp emot stadens fastställda mål och perspektiv.

Det långa svaret är;

Ridsport är Sveriges andra största idrott, men till skillnad från andra idrotter, tävlar män och kvinnor i olika åldrar mot varandra på samma villkor. Det är unikt. Det avspeglas också i publiken, som är mycket bred, stor och dessutom köpstark.

I para-dressyr tävlar handikappade deltagare mot varandra. Det är en otroligt häftig upplevelse att se en person utan armar eller ben manövrera 500 kg muskler galant!

Trots att ridsporten är så stor och lockar så mycket människor, är den väldigt fredlig – det finns inga huliganer!

Ridsporten innefattar också avel och en hel näring, som totalt omsätter 45 miljarder.

Sverige är det land i Europa som är mest hästtätt och har en djup tradition inom ridsporten. På senare år har vi dessutom tagit en rad framstående placeringar i OS, VM och EM och räknas idag som en av världens starkaste ridsportnationer. Göteborg är en av landets mest hästtäta regioner och har genom åren producerat en rad elitryttare.

I ett globalt perspektiv är ridsporten starkast i Europa. Ett EM innebär med andra ord att världens bästa ekipage kommer för att tävla om de prestigefyllda medaljerna.

Och vi vet att de vill komma till Göteborg. Flera toppryttare har uttryckt en önskan om att komma till Göteborg även under sommaren för att tävla mot de bästa i världen.

Göteborg har ett av världens starkaste varumärken som arrangör av topptävlingar inom ridsporten, tack vare Gothenburg Horse Show. Tävlningen har till exempel flera gånger valts fram som världens bästa inomhustävling av ryttarna.



Göteborg är också väl etablerad hos publiken – biljetterna säljer snabbt slut. Världscupfinalerna 2013 räknade in 90 000 besökare på plats.

Tack vare Gothenburg Horse Show finns det en mycket kompetent funktionärsstab att tillgå. Ett Europamästerskap i ridsportens största grenar är långt ifrån bara en sportslig angelägenhet – det påverkar turismen, butiksnäringar, restauranger och matproducenter, landsbygdsföretag, entreprenadverksamheter och en hel rad andra branscher.

Dessutom skulle ett samlat EM ge hästnäringen i Sverige det uppsving som branschen längtar efter. En bransch med potential att växa, men som behöver ett draglok för att öka sina intäkter, sin omsättning och antalet anställda. Och vi talar inte om en liten bransch. Här finns det pengar avsatta från bland annat Vinnova och Jordbruksverket som skulle kunna sökas för ett eventuellt EM.

För ett EM i Sverige är inte bara en händelse som inträffar under ett par veckor i augusti 2017 i Göteborg. Det är ett prestigefyllt mästerskap i en av världens största idrotter. Vägen dit kantas av marknadsföring av evenemanget och Sverige som värdland från att det finns ett beslut att ansöka om EM, fram till och över EM:et, samt därefter.

Det gör att ett EM i Göteborg 2017 kommer att sätta staden och Sverige på kartan både långt före och – för hoppningsvis – långt efter 2017.

Ett EM i hoppning, dressyr, para-dressyr och körning svarar alltså bra upp mot såväl det sociala perspektivet, som det ekologiska och ekonomiska.

3. Om EM generellt

EM avgörs vartannat år, det vill säga de år som inte är VM- eller OS-år.

Ett EM inom hoppning, dressyr, para-dressyr och körning genomförs under ca en vecka.

Det är det nationella förbundet, i det här fallet Svenska Ridsportförbundet, som ansöker om att arrangera ett EM tillsammans med arenabolaget i Göteborg. Ansökan görs till det internationella ridsportförbundet, FEI. En intresseanmälan ska vara inne senast den **30 september 2013**. Därefter följer ett ansökningsförfarande enligt actionplanen nedan.

Traditionellt har EM i de olika ridsportgrenarna arrangerats på olika platser, men trenden är nu att ha flera grenar samlade:

- I London 2009 genomfördes ett EM i både hoppning och dressyr, som en del i förberedelserna av organisationen inför OS 2012.
- 2011 arrangerades EM på olika platser. Hoppningen avgjordes i Madrid och resulterade i en guldmedalj till Sveriges Rolf-Göran Bengtsson, som sedan fick Jerringpriset. Dressyren avgjordes i Rotterdam och resulterade i en bronsmedalj för svensken Patrik Kittel.
- 2013 arrangerades EM i hoppning, dressyr och para-dressyr i Herning i Danmark. Här knep Sverige en bronsplats i laghoppningen.
- 2015 arrangeras EM i hoppning, dressyr, fälttävlan, körning, voltige och reining (western) i tyska Aachen. Aachen arrangerar varje år en stor tävling som i folkmun benämns som "det årliga VM:et" i nästan alla ridsportgrenar. Det gör att det är relativt enkelt för Aachen att ta in ett EM i programmet.

Sverige har arrangerat EM i fälttävlan i Malmö 2013 och VM 1990.



4. Hur skulle ett EM i Göteborg se ut?

I samband med den här förstudien har studiebesök gjorts under EM i Herning och under tävlingarna i Aachen.

Hittills har EM arrangerats på en avskild tävlingsplats. Att ha tävlingarna inne i staden, som tanken är att göra i Göteborg, blir ett helt nytt grepp, liksom flera av idéerna nedan.

Ullevi som huvudarena

Huvudarena för EM:et är Ullevi och området runt Ullevi.

Med en så mäktig huvudarena får EM:et en svårslagen inramning för såväl dressyr, hoppning och fyrspann som para-dressyr.

Framridning på stora arenan

Innerplan på Ullevi är stor. Betydligt större än vad som behövs för en väl tilltagen mästerskapsbana.

Tack vare det, kan vi dels lägga uppvärmningsbanan på huvudarenan utan att det stör de tävlande ekipagen. Det ger publiken en helt ny dimension till sin upplevelse – alla vill komma bakom kulisserna och se hur ryttarna värmer upp sina hästar, men ytterst få har access.

Samtidigt ger det ryttarna en möjlighet att vänja sina hästar vid den mäktiga arenan innan det är dags att prestera på allvar.

Samtliga toppryttare som vi varit i kontakt med har ställt sig positiva till idén.

Storleken på arenan gör också att det går att sätta upp bra hospitalityområden för sponsorer, vilket ger en helt annan VIP-möjlighet än med befintliga läktare. VIP är för övrigt en viktig inkomstkälla för evenemanget.

Fyrspann i stadens parker

Fyrspannens maratonmoment med hinder, är en mycket mäktig upplevelse oavsett om man är intresserad av hästar eller inte.

Eftersom tävlingsmomentet inte innefattar transportsträckorna mellan hindren, kan hindren placeras ut i stadens parker. På så sätt blir tävlingen tillgänglig för alla göteborgare på olika ställen, vilket skapar förutsättningar för folkfest på stan. Det ger också ytterligare en möjlighet att visa upp hela staden för EM:s alla besökare.

I anslutning till fyrspannshindren ställs mobila läktare upp. Varje hinder sponsras av ett företag, som har möjlighet att skapa VIP-arrangemang eller minievents i anslutning till sitt hinder.

Stallar mellan Ullevi och Scandinavium

Samtliga hästar inkvarteras i provisoriska stallar mellan Ullevi och Scandinavium. Det är en beprövad modell som fungerar bra, och som är uppskattad av ryttarna. Här är det lugnt för hästarna och nära tävlingsarenan.

Utställarstråk från Ullevi till Avenyn

Till skillnad från andra sporter, har ridsporten en hel bransch kopplad till sig som samlas i samband med stora tävlingar. På utställarområdet finns allt till hästen och ryttaren att köpa, dessutom foder till hästen, hästtransporter och lastbilar samt stallinredning.

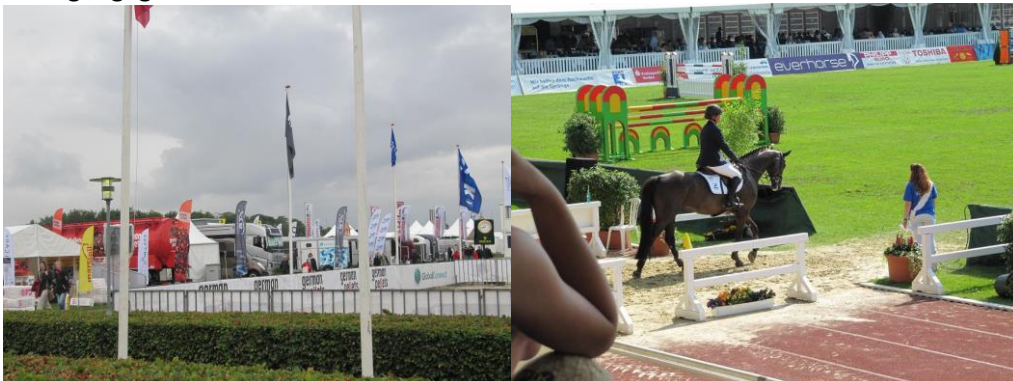
Till EM i Herning kom ca 200 utställare.

Tack vare utställarstråket binds arenan ihop med staden på ett naturligt sätt, samtidigt som det tar besökarna till Göteborg, inte bara till evenemanget.

Publikdragande kringarrangemang

Ett EM i all ära, men det finns många andra ingredienser som kan bidra till att göra mästerskapen till en riktig folkfest för många fler än bara de som är mest intresserade (även om de är väldigt många!). Här är ett axplock av idéer som kan göra EM i Göteborg 2017 till något unikt:

- Invigning av EM på stan, liknande friidrotts-VM. Det har aldrig genomförts tidigare inom ridsporten, men skulle kunna bli en riktig stämningshöjare.
- Festival runt arenan. En hästfest dit alla är välkomna, även de som inte har läktarbiljett.
- Hästsportmässa. Det är en given ingrediens för ett lyckat mästerskap!
- Matmässa. Varför inte passa på att bjuda in till en matmässa runt tävlingsområdet för att lyfta upp alla duktiga restauranger och matproducenter i området?
- Internationella tävlingsklasser i dressyr och hoppning för ekipage som inte startar i EM-klasserna. Enbart EM-klasserna fyller inte ut dagsprogrammet fullt ut. Med kringklasser av hög kvalitet skapas ytterligare en dimension till tävlingarna tack vare att de öppnar upp för ekipage strax under elitskiktet.
- Kurser/Clinics på arenorna. Ridsportare är kunskapshungrande. Varför inte kombinera tävlingsprogrammet med kursinslag och clinics (föreläsningar till häst) på arenan?
- Seminarier och utbildningar inom ridsport. Även avsuttna kurser och program lockar publik, som ju redan finns på plats.
- Genom att bjuda in olika organisationer, föreningar och sammanslutningar kopplade till hästar och ridsport att arrangera konferenser i anslutning till EM, blir evenemanget mer än bara en tävling. Göteborg blir en samlingsplats för hela världens hästnäring. Det har heller aldrig gjorts tidigare.
- Internationellt Hästföretagarforum. Gothenburg Horse Shows lyckade koncept i samband med GHS kan enkelt arrangeras även under EM, men med en internationell touch.
- Häst i hela Göteborg. För att skapa häststämning i hela staden kan prova-på ridning arrangeras, liksom uppvisningar i olika ridsportgrenar. Platsen bör vara publik och lättillgänglig. Heden?



5. Tävlingsorganisation

Ett EM kräver en dedikerad tävlingsorganisation som arbetar med evenemanget över tid för att skapa bästa förutsättningar.

Organisationen bör delas in i några olika delar, som alla har olika, men lika viktiga funktioner för helheten; en avlönad organisation, en ideell funktionärskår och styrgrupper.

Nyligen avslutades EM i Herning i hoppning, dressyr och paradressyr. Vi har fått ta del av hela deras upplägg som fungerat mycket bra.

En anpassning till Göteborg och förutsättningarna och möjligheterna här, skulle kunna se ut så här:

Avlönad organisation

- Tävlingsledare, övergripande ansvarig för hela evenemanget. Ca 30 % juni 2014-juni 2015, därefter i snitt 75 % fram till en månad efter genomförandet, totalt ca 2 år.
- Assistent till tävlingsledaren, 100 % sista året fram till evenemanget
- Marknad/kommunikation/sponsring. Ca 20 % juni 2014-juni 2015, därefter i snitt 60 % fram till en månad efter genomförandet, totalt ca 2 år.
- Ekonom med ansvar att även söka stöd från olika bidragsgivare, 50 % från beviljat evenemang och 2 månader efter genomförandet.
- Eventmanager med ansvar för att få till allt utanför det sportsliga, till exempel invigning, disponering av utställaryta, införsäljning mot utställare, restauranger mm. 75 % från beviljat evenemang och en månad efter genomförandet totalt ca 2 år.

Totalt antal tjänster år 1 är 0,5 tjänst.

Totalt antal tjänster år 2 är alltså 2,6 tjänst.

Totalt antal tjänster år 3 är alltså 3,6 tjänst.

Ideell projektorganisation

Den avlönade organisationen med tävlingsledare och assistent i spetsen ansvarar för att rekrytera ideella projektledare för alla delar i tävlingen såsom stall, sekretariat, prisutdelningar, ackreditering, framridning, hinder, press, shuttle, blommor med mera.

Organisationen arbetar huvudsakligen ideellt, men viss kompensation för utebliven arbetsinkomst kan vara aktuell i vissa fall.

Styrgrupp

En styrgrupp bestående av tävlingsledaren, förbundet, två representanter från arenabolaget och staden träffas regelbundet varannan månad för avstämningar.

6. Effekter av ett ridsport-EM i Göteborg?

Ett EM i Göteborg innebär ett evenemang under cirka en vecka, där tre eller fyra grenar saxar sitt program, vilket gör att dagarna blir välfyllda och variationsrika.

Det går också enkelt att utöka tävlingsklasserna så att även andra än EM-deltagarna får plats i programmet. Det skulle i så fall bredda både deltagare, publik och antalet tävlingsdagar, samtidigt som det ännu mer accentuerar ridsporten som en bred sport och EM i Göteborg som folkfest.

I den här förstudien har vi utgått från att Ullevi är huvudarena för evenemanget, men där delar av tävlingsinslagen framför allt inom körningen, flyttar ut på stan. Det skulle vara ett helt nytt grepp för ett Europamästerskap och bör vara positivt för både sporten, publiken, staden och dess näringsliv.

Publik

Varje häst innebär minst två medföljande personer i form av en ryttare och en hästskötare. Ofta följer ryttarens familj med, liksom hästägare och deras familjer, sponsorer, tränare, veterinär, vänner och bekanta. En enda häst genererar alltså ganska många besökare innan tävlingarna startar och publiken bänkar sig på arenan.

Vid EM i Herning var 4 000 personer ackrediterade.

Tack vare att Gothenburg Horse Show är ett så väl inarbetat och starkt varumärke vet vi att publik från hela världen gärna vill komma hit. Ett bevis på det, är att världscupfinalerna 2013 sålde slut rekordsnabbt. Här har Ullevi en fördel i att kunna välkomna en betydligt större publik.

I budgeten nedan, har biljettpriset budgeterats mycket lågt, i snitt 250 kr/biljett. Ett EM i Göteborg ska vara öppet för dem som vill komma, inte bara för dem med stark plånbok. Och det blir oerhört mycket bättre för alla med fullsatta läktare, än glesa.

Under Gothenburg Horse Shows fem tävlingsdagar 2013 kom 90 000 personer. Hur många som kommer till ett EM är svårt att uppskatta, därför har vi valt att vara försiktiga i budgeten nedan och uppskattat antalet betalande till 128 000.

En intressant uppgift är att ca 20 % av biljetterna till EM i Herning såldes i samband med biljettsläppet ett drygt år innan tävlingarna. Tack vare det hade organisationen bra likviditet under hela projektiden.

Entreprenöriella effekter av ett EM

I samband med förstudien om ett samlat Rytta-VM i Göteborg, belystes också vilka effekter ett VM skulle ha på Sveriges hästföretagare. Ett EM är förvisso ett mindre evenemang, men med tanke på att dressyr och hoppning är de största publikdragarna tillsammans med fyrspann, och att sporten är som störst i Europa, borde inte skillnaderna vara så stora.

Det i sin tur, innebär att flera bidragsgivande organisationer kan vara intresserade av att engagera sig ekonomiskt i ett EM.

Uppskattade effekter var bland annat:

- Hästbranschen hamnar i fokus i Göteborgsregionen och i Sverige, vilket bör främja entreprenörskapet runt hästen både på kort- och lång sikt.
- Ett EM i en sport brukar innebära att antalet utövare ökar. Det var till exempel mycket tydligt i samband med Friidrotts-EM i Göteborg 2006.
- Med flera utövare ökar efterfrågan på ridlektioner på ridskolorna, på hästar, och därmed foder, strö, stallplatser, ridkonfektion, utrustning, stallar, ridhus, inackorderingsstall.
- Samtidigt ökar också efterfrågan på tjänster inom hästnäringen såsom turridning, rehabilitering, veterinärer, hovslagare, massörer, equiterapeuter med flera.
- Sverige som häst- och ridsportsland marknadsförs över hela världen.
- Med den aktiva exponeringen av Göteborg över Europa och stora delar av övriga världen, finns det goda förutsättningar att öka intresset för turistnäringen i regionen.

7. Budgetuppskattning

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
Totalt:	72 miljoner

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
	70 miljoner



8. Actionplan och deadlines inför ett EM

Juli 2013	Studiebesök i Aachen
Augusti 2013	Studiebesök under EM i Herning
September	Förankring i presidiet om att lämna in en intresseanmälan och ansökan
September	Samtal med Svenska Ridsportförbundet om att Göteborg avser att göra en intresseanmälan. Därmed blir också uppgiften offentlig.
September	Kommunikationen kring avsikten att söka EM färdigställs.
30 september	Deadline för intresseanmälan till FEI om att arrangera EM 2017
30 september	Got Event går ut med ett pressmeddelande om att man anmält intresse för att ansöka om ett EM 2017
3 oktober	FEI skickar ut bud-dokument till de länder som anmält sitt intresse.
Oktober	Första utkast av officiell ansökan arbetas fram.
1 november	Första utkast av officiell ansökan ska vara klar för intern bearbetning
November	Justeringar i ansökan görs.
Ca 1 december 2013	Officiell ansökan om att arrangera EM ska vara inne hos FEI
December –april	”Road-show” hos ledande världscuparrangörer där Göteborg manifesterar sin EM-ansökan.
December	Kommunikationen och presentationen kring ansökan vässas och förbereds inför mötet med FEI.
Januari-februari 2014	Möte hos FEI för officiell presentation av upplägget
Ca maj-juni 2014	FEI ger besked om vilka som fått arrangörskapet.
Juni	Kommunikation om planerna kring EM:et i stora drag
Juni-augusti	Förberedelser av event i samband med VM i Normandie
Augusti 2014	Event i samband med VM i Normandie
September- december 2014	Detaljplaner kring evenemanget tas fram och förankras internt, t ex: Affärsplan, Sponsring, VIP, Kommunikation och marknad, Plan för för-evenemang, Detaljplan för bemanning och funktioner, Plan för funktionärsbemanning
Våren 2015	Iscensättande av planerna ovan.
Augusti 2015	Event under EM i Aachen. Biljettsläpp?
2016-2017	Eventuellt förtävlingar i olika grenar för att testa av anläggningen. Planering och genomförande går in i en intensivare fas.

9. Om EM-grenarna

Ridsport är den enda idrotten där män och kvinnor, gamla och unga tävlar mot varandra på lika villkor.

Det finns totalt nio olika ridsportgrenar, varav hoppningen är störst, följt av dressyr och därefter fälttävlan och körning.

I den här förstudien föreslår vi EM i fyra grenar; hoppning, dressyr, fyrspansskörning och para-dressyr (handikapp).

Anledningarna till att vi valt just dessa grenar är, att hoppning och dressyr är de två största grenarna, som fungerar bra att kombinera med para-dressyr och fyrspansskörning. Fyrspansskörning är spektakulärt och publikfriande och kan flyttas ut på stan.

Samtliga fyra grenar passar bra att saxa i ett spännande program under ca en vecka.

EM avgörs dels individuellt, dels i lag.

Hoppning

Hoppning är den största grenen inom ridsporten i Sverige och världen. Tävlingen innebär att ett ekipage hoppar över 12-15 hinder. Banan ska klaras av inom en bestämd maxtid, annars får ekipaget tidsfel. Om ett hinder rivs, eller om ekipaget vägrar att hoppa ett hinder, får ekipaget 4 fel per olydnad. Om ryttaren faller av är ekipaget uteslutet. Felfritt och så fort som möjligt, är alltså målet för en vinnare!



Dressyr

Dressyr är grunden för all ridning. Tävlingsmomentet i dressyr innebär att alla ekipage rider ett program med olika rörelser på ca 5 minuter. Alla rörelser poängbedöms av fem domare i en skala från 0 till 10, där 10 är bäst.

Finalerna i mästerskap avgörs i kür, ett program till musik, som ryttarna själva sätter samman. Dressyrbanan är 20x60 meter oavsett om tävlingen avgörs utomhus eller inomhus. Banan är inramad av ett lågt staket som bär 12 bokstavsmarkeringar. Rörelserna i dressyrprogrammen sker vid de olika bokstäverna.

Para-dressyr

Para-dressyr är den enda handikappgrenen inom ridsporten som ingår i Paralympics.

Ryttarna delas in i olika klasser utifrån graden av handikapp, för att få en rättvis tävling.

Tävlingsmomentet går till på samma sätt som i vanlig dressyr, det vill säga alla deltagare i varje klass rider samma program, som poängbedöms av domare.

Även inom para-dressyr går finalerna i kür, fritt program till musik.



Fyrspannskörning

Körning finns i enbet (en häst), par (två hästar) och fyrspann (4 hästar). Dessutom finns klasser för ponnys (hästar som är max 148 cm höga) och för stora hästar.

Oavsett storlek och antal hästar, avgörs körtävlingar i tre delprov - dressyr, maraton och precision. I dressyren körs ett givet program i gångarterna skritt och trav. I dressyrprovet ser domaren även till hästarnas och vagnens skick och till kuskens och medhjälparnas klädsel med mera, det ska vara snyggt och propert och utrustningen ska blänka.

Maraton eller hindermomentet som avgörs ute i terrängen, innebär att ett antal olika "hinder" byggs upp i naturen. Hindren består av vatten som ska forceras, broar som ekipaget ska köra över och labyrinter som kuskarna ska köra igenom i ett visst mönster. Varje hinder ska klaras av så snabbt som möjligt. Mellan hindren kan ekipagen ta det lugnt – här räknas ingen tid.

Det avslutande precisionsprovet körs längs en given bana mellan koner med vätskefyllda plastbollar på toppen. Banan körs på tid och ingen boll får trilla ner.

Det ekipage som varit bäst totalt sett över de tre momenten vinner.

10. Slutligen

Göteborg har goda möjligheter att göra världens genom tiderna bästa EM – här finns arenorna, här finns en fantastisk evenemangstradition och här finns kanske världens mest rutinerade funktionärer, tack vare Gothenburg Horse Show.

Dessutom finns unika möjligheter att ta helt nya grepp kring mästerskapet genom att låta vissa av grenarna avgöras i stadens parker, och att välkomna alla till festområdet runt Ullevi.

Kort och gott, att göra evenemanget mer tillgängligt för alla, oavsett om man är intresserad av ridsport eller ej.

UNDERLAG RYTTAR-EM 2017

DÄRFÖR RYTTAR-EM.

- **Världsevenemang**
 - Ett samlat EM med fyra grenar är ett av de största ridsportevenemangen i världen
 - Stort medialt genomslag världen över, 100 miljoner tittare
 - Europa är navet och hjärtat i den internationella ridsporten
- **Evenemangsstråket**
 - Ullevi: huvudarena
 - Valhalla IP: stallområde och uppvärmning
 - Scandinavium: stallområde samt ackreditering och volontärscentra
- **Staden som arena**
 - Slottsskogen tävlingsarena
 - Heden aktivitetsområde sammankopplat med Ullevi
 - Stor potential att bygga folkfest

UNIK MÖJLIGHET.

- Ridsport är Sveriges andra största idrott.
- Män och kvinnor tävlar tillsammans på samma villkor.
- Handikapptävling integrerat i evenemanget.
- Göteborg har ett av världens starkaste varumärken som arrangör av toptävlingar inom ridsporten, tack vare Gothenburg Horse Show.
- I ett internationellt perspektiv är hela den svenska ridsporten ungdomlig, folklig, lättillgänglig och framåtsträvande.



FÖR ALLA.

- **Stort aktivitetsområde med fri entré**

Heden

Aktiviteter för alla åldrar, samtliga evenemangsdagar

Prova på olika ridsportsgrenar

Mäss- och utställningsområde (drygt 200 utställare)

- **Tävlingsmoment i stadsrummet**

Fyrspannskörning genom staden , från Ullevi till Slottsskogen

Slottsskogen är arena för fyrspannsmarathon

- **Möjligheter till folkfest**

Publik invigning och publika prisceremonier

Nyttja Kulturkalasets festplatser

Aktivera evenemangets intressenter och sponsorer på fler platser i stadsrummet

Aktivera stadens besöksnäring och upplevelseindustri

SAMVERKAN.

Förstudie, kandidatur och genomförande är ett gemensamt arbete mellan

- Svenska Ridsportförbundet- tävlingsansvarig
- Got Event- arrangör
- Göteborg & Co- marknadsföring

Samlad erfarenhet och kunskap från över 30 år som samarrangörer av internationella ridsportevenemang.

BUDGETFÖRUTSÄTTNINGAR.

- Relaterat till dubbla världscupfinaler 2013
- Nyckeltal från EM 2013 i Herning DK
- Förstudie av internationella tävlingar som VM 2006 i Aachen och EM 2015 i Aachen
- Budgeten inkluderar eventuella infrastrukturinvesteringar på de arenor som föreslås.

BUDGET.

- Budgetomslutning : 70 Mkr
- Offentlig finansiering 13 Mkr via evenemangsfonden.
- Risktagandet på intäktssidan anses vara hanterat genom försiktighetsprincipen gällande såväl biljett-sponsorsförsäljning samt beräkning av kostnader.

BUDGET KOSTNADSSIDA.

7,0	Övergripande Projektorg.
25,0	Tävling FEI
18,2	Infrastruktur, Logistik
12,2	Marknadsföring, PR & Media
4,0	Publika arrangemang
1,6	Hospitality, Sponsorer
2,0	Oförutsedda kostnader

TOTALT: 70 Mkr

A CHAMPIONSHIP IN THE HEART OF THE CITY

VENUES FOR GOTHENBURG 2017

1

ULLEVI ARENA

Main arena for the championship. Approximately **30,000 seated** spectators depending on arena layout. A magnificent classical stadium with excellent possibilities for competitions, hospitality areas, VIP, media and sponsors alike. The arena for **jumping, dressage, para** and **driving**. Start arena for the driving marathon event.

2

VALHALLA OUTDOOR AREA

A flexible and calm space suitable for stabling, warm up and parking.

3

HEDEN OUTDOOR AREA

Endless possibilities for competition and event areas. This popular public area is used annually for major sport and cultural events.

4

SCANDINAVIUM ARENA

Local organisation offices, stabling, volunteer centre, accreditation and more.

5

SLOTTSSKOGEN

Slottsskogen is a park where the people of Gothenburg go for exercise and recreation. Slottsskogen will be used for the **driving marathon**.

go:teborg

OFFICIAL CANDIDATE CITY

FEI EUROPEAN CHAMPIONSHIPS 2017

JUMPING • DRESSAGE • FOUR-IN-HAND DRIVING • PARA EQUESTRIAN DRIVING

Ullevi Stadium

Main venue for the 2017 FEI European Championships
Gothenburg, Sweden



Bild: Sofia Oscarson för
ABAKO Arkitektkontor AB



INTÄKTER.

13	Offentlig finansiering		
12	Sponsring	➔	<ul style="list-style-type: none">• Sponsring (cash) – kostnader
36,2	Tävlingar	➔	<ul style="list-style-type: none">• Biljettförsäljning• Entréavgifter (för atleter)
7,5	Marknadsföring	➔	<ul style="list-style-type: none">• Marknadsföring• Corporate hospitality• Mässor och koncessioner (inkl catering)• Licensing Merchandising
1,3	Övriga intäkter	➔	<ul style="list-style-type: none">• Tjänsteutövning och ceremonier• Centralised services (Djurfoder)• Eventprogram• Disposition av tillgångar

TOTALT: 70 Mkr

BILJETTFÖRSÄLJNING.

	EM 2017	GHS VC 2013
Föreställningar	12 st. på 6 dagar	9 st. på 5 dagar
Antal sålda biljetter	125 000	77 000
Intäkt	35 000 000 SEK	16 000 000 SEK
Beläggningsgrad	58%	77%

- **GHS-publiken är vår ”bas” (lokal och regional)**
- **Marknadsföring på tre GHS-evenemang varav 2016 är dubbla VC-finaler**
- **Andra målgrupper (som ej nås via GHS):**
 - Övriga Sverige (fokus Mälardalen och Skåne)
 - Norge, Danmark, Tyskland
 - Övriga Europa
- **Marknadsföring på EM 2015 i Aachen**
- **Unikiteten i Göteborgs upplägg lockar redan**

BUDGETMÅL.

BUDGETMÅL				Publik	Kapacitet	% fyllnadsgrad	snittpris	Totalt
Tisdag M								
EM								
Kväll		Team	Dressyr lagtäv. Dag 1	7000	10000	70%	300 kr	2 100 000 kr
Onsdag M								
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
Torsdag M								
			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
Fredag M								
			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
Lördag M								
								- kr
EM	Vilodag		4 spann M Slottskogen	20000	30000	67%	200 kr	4 000 000 kr
Kväll		Ind Kür	Dressyr ind. Kür	8000	10000	80%	350 kr	2 800 000 kr
Söndag M								
			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
TOTALT:			Beläggningsgrad	125000	217000	58%		35 050 000 kr

SAMMANFATTNING.

- Unik möjlighet att arrangera ett förstklassigt världsevenemang i en blomstrande och växande idrott och näring.
- Evenemang med stort internationellt genomslag.
- Väl grundad budgetplanering, med intäkts- och kostnadsbild baserad på försiktighetsprincipen.
- Tryggt och väl fungerande samarbete mellan Svenska Ridsportförbundet, Got Event och Göteborg & Co.
- Samlad erfarenhet och kunskap från över 30 år som samarrangörer av internationella ridsportevenemang.

UNDERLAG
RYTTAR-EM 2017

DÄRFÖR RYTTAR-EM.

- **Världsevenemang**
 - Ett samlat EM med fyra grenar är ett av de största ridsportevenemangen i världen
 - Stort medialt genomslag världen över, 100 miljoner tittare
 - Europa är navet och hjärtat i den internationella ridsporten
- **Evenemangsstråket**
 - Ullevi: huvudarena
 - Valhalla IP: stallområde och uppvärmning
 - Scandinavium: stallområde samt ackreditering och volontärscentra
- **Staden som arena**
 - Slottsskogen tävlingsarena
 - Heden aktivitetsområde sammankopplat med Ullevi
 - Stor potential att bygga folkfest

UNIK MÖJLIGHET.

- Ridsport är Sveriges andra största idrott.
- Män och kvinnor tävlar tillsammans på samma villkor.
- Handikapptävling integrerat i evenemanget.
- Göteborg har ett av världens starkaste varumärken som arrangör av toptävlingar inom ridsporten, tack vare Gothenburg Horse Show.
- I ett internationellt perspektiv är hela den svenska ridsporten ungdomlig, folklig, lättillgänglig och framåtsträvande.



FÖR ALLA.

- **Stort aktivitetsområde med fri entré**

Heden

Aktiviteter för alla åldrar, samtliga evenemangsdagar

Prova på olika ridsportsgrenar

Mäss- och utställningsområde (drygt 200 utställare)

- **Tävlingsmoment i stadsrummet**

Fyrspannskörning genom staden , från Ullevi till Slottsskogen

Slottsskogen är arena för fyrspannsmarathon

- **Möjligheter till folkfest**

Publik invigning och publika prisceremonier

Nyttja Kulturkalasets festplatser

Aktivera evenemangets intressenter och sponsorer på fler platser i stadsrummet

Aktivera stadens besöksnäring och upplevelseindustri

SAMVERKAN.

Förstudie, kandidatur och genomförande är ett gemensamt arbete mellan

- Svenska Ridsportförbundet- tävlingsansvarig
- Got Event- arrangör
- Göteborg & Co- marknadsföring

Samlad erfarenhet och kunskap från över 30 år som samarrangörer av internationella ridsportevenemang.

BUDGETFÖRUTSÄTTNINGAR.

- Relaterat till dubbla världscupfinaler 2013
- Nyckeltal från EM 2013 i Herning DK
- Förstudie av internationella tävlingar som VM 2006 i Aachen och EM 2015 i Aachen
- Budgeten inkluderar eventuella infrastrukturinvesteringar på de arenor som föreslås.

BUDGET.

- Budgetomslutning : 66,9 Mkr
- Offentlig finansiering 13 Mkr via evenemangsfonden.
- Risktagandet på intäktsidan anses vara hanterat genom försiktighetsprincipen gällande såväl biljett-sponsorsförsäljning samt beräkning av kostnader.

BUDGET KOSTNADSSIDA.

7,0	Övergripande Projektorg.
25,0	Tävling FEI
18,2	Infrastruktur, Logistik
9,1	Marknadsföring, PR & Media
4,0	Publika arrangemang
1,6	Hospitality, Sponsorer
2,0	Oförutsedda kostnader

TOTALT: 66,9 Mkr

A CHAMPIONSHIP IN THE HEART OF THE CITY

VENUES FOR GOTHENBURG 2017

1

ULLEVI ARENA

Main arena for the championship. Approximately **30,000 seated** spectators depending on arena layout. A magnificent classical stadium with excellent possibilities for competitions, hospitality areas, VIP, media and sponsors alike. The arena for **jumping, dressage, para** and **driving**. Start arena for the driving marathon event.

2

VALHALLA OUTDOOR AREA

A flexible and calm space suitable for stabling, warm up and parking.

3

HEDEN OUTDOOR AREA

Endless possibilities for competition and event areas. This popular public area is used annually for major sport and cultural events.

4

SCANDINAVIUM ARENA

Local organisation offices, stabling, volunteer centre, accreditation and more.

5

SLOTTSSKOGEN

Slottsskogen is a park where the people of Gothenburg go for exercise and recreation. Slottsskogen will be used for the **driving marathon**.

go:teborg

OFFICIAL CANDIDATE CITY

FEI EUROPEAN CHAMPIONSHIPS 2017
JUMPING • DRESSAGE • FOUR-IN-HAND DRIVING • PARA EQUESTRIAN DRIVING

INTÄKTER.



TOTALT: 66,9 Mkr

BILJETTFÖRSÄLJNING.

	EM 2017	VC 2013
Föreställningar	12 st. på 6 dagar	9 st. på 5 dagar
Antal sålda biljetter	125 000	77 000
Intäkt	35 000 000 SEK	16 000 000 SEK
Beläggningsgrad	58%	77%

- **GHS-publiken är vår ”bas” (lokal och regional)**
- **Marknadsföring på tre GHS-evenemang varav 2016 är dubbla VC-finaler**
- **Andra målgrupper (som ej nås via GHS):**
 - Övriga Sverige (fokus Mälardalen och Skåne)
 - Norge, Danmark, Tyskland
 - Övriga Europa
- **Marknadsföring på EM 2015 i Aachen**
- **Unikiteten i Göteborgs upplägg lockar redan**

BUDGETMÅL.

BUDGETMÅL				Publik	Kapacitet	% fyllnadsgrad	snittpris	Totalt
Tisdag M								
EM								
Kväll		Team	Dressyr lagtäv. Dag 1	7000	10000	70%	300 kr	2 100 000 kr
Onsdag M								
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
Torsdag M								
			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
Fredag M								
			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
Lördag M								
								- kr
EM	Vilodag		4 spann M Slottskogen	20000	30000	67%	200 kr	4 000 000 kr
Kväll		Ind Kür	Dressyr ind. Kür	8000	10000	80%	350 kr	2 800 000 kr
Söndag M								
			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
TOTALT:		Beläggningsgrad		125000	217000	58%		35 050 000 kr

SAMMANFATTNING & REKOMMENDATION.

- Unik möjlighet att arrangera ett förstklassigt världsevenemang i en blomstrande och växande idrott och näring.
- Evenemang med stort internationellt genomslag.
- Väl grundad budgetplanering, med intäkts- och kostnadsbild baserad på försiktighetsprincipen.
- Tryggt och väl fungerande samarbete mellan Svenska Ridsportförbundet, Got Event och Göteborg & Co.
- Samlad erfarenhet och kunskap från över 30 år som samarrangörer av internationella ridsportevenemang.

Rekommendation:

Att staden ställer sig bakom beslutet och därmed går in som garant för evenemanget.



Göteborgs Stad

Stadsledningskontoret

Tjänsteutlåtande

Utfärdat 2014-03-31

Diarienummer 0664/14

Repronummer 103

Näringsliv & Turism, Möten & Evenemang, Kultur & Fritid

Patrik von Corswant

Telefon 031-3680242

E-post: patrik.corswant@stadshuset.goteborg.se

Göteborgs stad som garant för Ryttrar-EM 2017

Förslag till beslut

I kommunstyrelsen:

Göteborgs stad undertecknar ansökan om Ryttrar-EM 2017 och garanterar därmed evenemangets genomförande.

Hantering av beredskap för eventuella ekonomiska konsekvenser som stadens garantiåtagande kan innebära hänskjuts till den ordinarie budgetberedningen för 2017.

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 hästevenemang. 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.

Ekonomiska konsekvenser

Totalt beräknas evenemanget omsätta ca 68 mkr. De största kostnadsposterna är kostnader förknippade med själva tävlingarna, tävlingsförberedande åtgärder såsom infrastruktur mm, samt marknadsföring.

Evenemangets intäkter beräknas uppgå till 55 mkr. Större delen av dessa (36 mkr) hänförs till biljettintäkter. Resterande intäkter hänförs till sponsorintäkter, försäljning av mat och dryck etc. Biljettintäkterna baseras på ett genomsnittligt pris på ca 300 kr vilket

kan anses vara förhållandevis lågt för den här typen av evenemang. Ett lågt pris säkerställer en god publik tillströmning. För att nå budgeterade biljettintäkter krävs en total beläggningsgrad för evenemanget som helhet på ca 58 procent, där ingen enskild föreställning på någon arena överstiger 80 procent. Motsvarande beläggningsgrad för Gothenburg Horse Show ligger på 77 procent. Biljettintäkterna anses därför vara realistiska. För att balansera evenemangets budget bygger kalkylen på att staden bidrar med 13 mkr. Denna del finansieras av Göteborg & Co:s evenemangsfond.

I Got Events hemställan framgår att förutsättningarna för att erhålla värdskapet för evenemanget ökar väsentligt om Göteborgs stad skriver på ansökan och därmed tar på sig ett totalansvar för evenemangets genomförande. Göteborg & Co delar Got Events uppfattning i frågan.

I det förslag till avtal som ligger till grund för ansökan finns inget krav från Fédération Equestre Internationale (Internationella ridsportsförbundet, nedan förkortat FEI) sida att värdstaden måste garantera evenemanget men FEI har i dialog med Got Event och Göteborg & Co tydliggjort att möjligheterna att få evenemanget bedöms öka avsevärt om så blir fallet.

Att staden går in och garanterar evenemanget innebär att staden står för den eventuella risk som kan vara förknippad med ett genomförande. Även om den ekonomiska risken bedöms som liten så bör den hanteras genom att staden säkerställer en ekonomisk beredskap i budgetarbetet för 2017. Därför föreslås att de ekonomiska aspekterna värderas och hanteras i den ordinarie budgetberedningen för 2017.

Barnperspektivet

Ridsporten är Sveriges näst största idrott, och den växer mycket fort, främst bland unga kvinnor. Drygt 500 000 svenskar rider regelbundet. Svenska Ridsportförbundet har 150 000 registrerade medlemmar. Hela 55 procent av dessa är under 21 år. Svenska Ridsportförbundet är liksom sin evenemangspublik ung till strukturen. Inom ridsporten utbildas 700 ungdomsledare årligen.

Evenemanget kommer att präglas av prova på aktiviteter och inslag som lockar såväl barn och ungdomar som publik och evenemangsbesökare.

Jämställdhetsperspektivet

Publiken är bred och ung, från alla samhällsklasser. Erfarenheter från Göteborg Horse Show visar att publiken till 85 procent utgörs av kvinnor. Sporten är mycket tillgänglig och folklig. Män och kvinnor tävlar tillsammans på samma villkor.

Mångfaldsperspektivet

Ridsporten tillhör de största idrotterna för personer med funktionsnedsättning med cirka 4 000 aktiva ryttare. Nästan hälften av alla svenska ridskolor erbjuder verksamhet för ryttare med funktionsnedsättning. Om Göteborg erhåller evenemanget så kommer fyra tävlingsgrenar att genomföras. En av dem är para-dressyr vilket är en tävlingsgren som enbart riktar sig till personer med funktionsnedsättning. Att integrera denna tävlingsgren i mästerskapet blir ett tydligt ställningstagande från Göteborg som arrangörstad där evenemanget på alla sätt höjer statusen för sporten och tillgänglighetsfrågan.

Miljöperspektivet

Göteborgs tidigare erfarenheter av att arrangera miljömärkta evenemang kommer att genomsyra även detta evenemang. Hållbarheten har varit i fokus från första stund i förstudiearbetet.

Det finns långt gångna planer för hur material och utrustning så som hinder, sand, stallboxar etc ska användas efter evenemanget. Det finns mängder med privata ridhus, evenemangsarrangörer, stuterier och ridskolor i hela Europa med stort behov av att köpa uppdaterad utrustning.

Omvärldsperspektivet

Göteborgs koncept med evenemanget i stadsrummet skiljer sig från hur ridsportsevenemang brukar arrangeras. Det finns flera städer i Europa med förstklassiga anläggningar för en eller två tävlingsgrenar, liknande Scandinavium och Ullevi. Men konceptet med att arrangera fler än två grenar kräver större anläggningar och ytor. Tex. arrangerades EM 2013 i Herning i Danmark ute på landet dit endast den mest dedikerade publiken kom.

2015 års EM arrangeras på Europas främsta anläggning för ridsportevenemang i Aachen i Tyskland. Deras koncept liknar Göteborgs där minst fyra tävlingsgrenar finns på programmet. Deras arrangemang kommer att stärka mästerskapet som ett samlat EM, precis på det sätt som FEI hoppas. Det är inte osannolikt att positiva effekter kommer att föras över till 2017 i form av ökat publikintresse och närvaro av sponsorer.

Det är tuff konkurrens att få arrangera EM 2017. De främsta konkurrerande städerna finns i Polen, Frankrike och Holland. Det som är känt idag är att Göteborgs ansökan innehåller flest tävlingsgrenar och är den enda kandidat med ett city-baserat evenemang.

Göteborg har förutsättningarna att genomföra ett mästerskap som ger positiva effekter för såväl staden, regionen och invånarna som idrottarna och publiken. Evenemanget kommer att ha både hög tillgänglighet och synlighet. Göteborgs möjligheter med arenor mitt i staden, gångavstånd till hotell och aktiviteter borgar för att Göteborg kommer att göra ett internationellt avtryck som arrangör.

Expedieringskrets

Got Event
Göteborg & Co

Bilaga 1

Hemställan och styrelsebeslut från Got Event.

Ärendet

Got Events styrelse har hemställt till Kommunstyrelsen att skriva på ansökan där Got Event söker arrangörskapet för ryttar-EM 2017. Göteborgs stad kommer därmed att ikläda sig rollen som "Garantör" om staden erhåller evenemanget. Denna roll innebär att Göteborgs stad tar på sig ett totalansvar för evenemangets genomförande.

Bakgrund

Got Event, Göteborg & Co och Svenska ridsportsförbundet avser att ansöka om att få arrangera Ryttnar-EM i augusti 2017. Göteborg har ett starkt varumärke som arrangör av topptävlingar inom ridsporten, tack vare Gothenburg Horse Show. Tävligen har flera gånger valts fram som världens bästa inomhustävling av ryttarna. Tillsammans med Göteborg & Co och Svenska Ridsportförbundet har Got Event i ett antal år studerat och utrett olika möjligheter att arrangera fler av den internationella ridsportens evenemang. Detta arbete har bl a resulterat i att Got Event arrangerar dubbla världscupfinaler 2013 och 2016. Dessa finaler genomförs inomhus i Scandinavium.

EM avgörs vartannat år och är internationella ridsportförbundets (FEI) officiella Europamästerskap. Sedan ett par år förordar FEI att flera tävlingsgrenar arrangeras inom ramen för samma EM. Detta ger ett större globalt genomslag för sporten och evenemanget. I Göteborgs ansökan ingår hoppning, dressyr, körning och para-dressyr. Till skillnad från andra idrotter tävlar män och kvinnor i olika åldrar mot varandra på samma villkor. Para-dressyr är en tävlingsgren som enbart utövas av personer med funktionsnedsättning. Denna tävlingsgren är integrerad i tävlingsprogrammet med övriga grenar.

Om Göteborg får evenemanget så kommer det att genomföras 22 – 27 augusti 2017. Ullevi kommer att användas som huvudarena där större delen av tävlingarna genomförs, men även delar av Slottsskogen blir tävlingsarena för körningens marathontidning. Evenemangsområdet kommer att användas som stallområde och uppvärmning. Scandinavium blir stallar och centra för ackreditering och volontärer.

Heden blir ett stort aktivitetsområde med fri entré. Där kommer att finnas olika former av prova-på aktiviteter, underhållning och en mäsas med uppåt 200 utställare. Det finns möjligheter att låta evenemanget växa ut ännu mer i stadsrummet då Kulturkalaset ligger i perioden före ryttnar-EM.

Svenska Ridsportförbundet blir ansvariga för allt relaterat till tävlingen och för att reglementen och förordningar från FEI efterföljs. Got Event blir arrangör med huvudansvar för hela genomförandet. Got Event är den part som i avtalet med FEI undertecknar som arrangör. Göteborg & Co:s ansvar blir främst marknadsföring och tillgängliggörande av staden som arena.

Ridsporten är Sveriges näst största idrott, och den växer fort, främst bland unga kvinnor. Drygt 500 000 svenskar rider regelbundet och näringen sysselsätter 40 000 årsarbeten. Den svenska ridsporten och den svenska ridsportpubliken skiljer sig från andra länders. Publiken är bred och ung, från alla samhällsklasser. Sporten är tillgänglig och folklig, svensk ridsportnäring är modern och världsledande.

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 publiktillströmning. 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.

Juridisk bedömning

En juridisk granskning har skett med det avtal som ligger till grund för ansökan där Göteborgs stad förutsätts underteckna och ta på sig rollen som "Garantor". Garanterna ska vara part i avtalet. Garantens skyldigheter beskrivs kortfattat enligt följande:

- Garanterna ska garantera genomförandet av samtliga Got Events (organisatörens) skyldigheter enligt avtalet, både finansiella skyldigheter och andra skyldigheter.
- Garanterna avser både nu gällande och framtida skyldigheter enligt avtalet.
- Garanterna är skyldiga att genomföra det som Got Event inte lyckas prestera och FEI har rätt att vända sig direkt mot Garanterna för att få prestationerna verkställda.
- Utöver detta ska Garanterna, när den är en offentlig part, sträva efter att underlätta för och ge stöd till Got Event vad gäller tillstånd, ordning, trafik, handel, allmän service etc.

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.

Slutsats och rekommendation

Genom att skriva på avtalet och ikläda sig rollen som "Garantor" 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.

Patrik von Corswant
Planeringsledare

Eva Magnusson
Avdelningschef



Sammanträdesdatum
2014-03-26

Ärende nr.
5.1

Handläggare
Magnus Bryngnäs
Tel 031-3684303

Styrelsen
Got Event AB

Ryttar-EM 2017

Bakgrund

Internationella Ridsportsförbundet (FEI) skall utse arrangör av Ryttar-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.

Eftersom evenemanget är av betydelse för hela staden och kommer att genomföras även utanför de traditionella arenarummen i Göteborg, behöver kommunstyrelsen informeras och eventuellt behöver även kommunfullmäktiges ställningstagande/godkännande inhämtas, i enlighet med gällande "Generella ägardirektiv för direkt och indirekt helägda bolag".

Efter samtal med FEI har det framkommit att förutsättningarna för att erhålla värdskapet för evenemanget ökar avsevärt om Göteborgs Stad skriver på ansökan och därmed iklar sig rollen som "Guarantor" enligt evenemangsansökan. Att Göteborgs Stad tar på sig rollen som "Guarantor" innebär att staden tar på sig ett totalansvar för evenemangets genomförande.

Förslag till beslut

Styrelsen för Got Event AB föreslås besluta

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 "Guarantor"

Johan Pagerup
vvd

Magnus Bryngnäs
Administrativ chef

§ 5 VERKSAMHET

5.1 Ryttrar-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 Ryttrar-EM år 2017
- att hemställa till kommunstyrelsen att Göteborgs Stad garanterar evenemangets genomförande genom att underteckna avtalsansökan som "Guarantor"
- att omedelbart förklara detta beslut för justerat.

I tjänsten
Göteborg den 27 mars 2014
Magnus Bryngnäs
Adm.chef Got Event AB

Bilaga 1 Rapport finansiell genomlysning EM i Ridsport

Bolaget gör bedömningen att handlingen omfattas av sekretess enligt Offentlighets- och sekretesslagen (2009:400). Handlingen publiceras därför inte.

Frågor och förfrågningar rörande utlämnande av allmänna handlingar kan ställas till diarium.gbg-co@goteborg.com



Finansiell genomlysning – EM i Ridsport 2017

Göteborg & Co AB

December 2017 – Harald Jagner, Charlotta Larsson

Innehåll

Innehåll	1
Inledning	2
Projektet EM i Ridsport 2017	4
Budgetavvikelser	7
Framåtriktad riskanalys	11
Slutsats	14

Inledning

Övergripande beskrivning av uppdraget

Efter en sedvanlig budprocess tilldelades Göteborg, i juni 2014, värdskapet för EM i Ridsport 2017.

Evenemanget genomförs i augusti 2017 och består av flera olika discipliner (hoppning, dressyr, paradressyr och körning).

Got Event är Göteborg Stads avtalspart och har huvudansvaret för evenemanget. Got Event har satt upp en projektorganisation för förberedelserna och genomförandet. Göteborg & Co har inom ramen för projektet ansvar för marknadsföring/kommunikation och VIP/protokollsfrågor. Projektets ursprungsbudget är ca 70 Mkr.

Göteborg & Co har i sin roll som moderbolag efter ägardialog med Göteborgs Stadshus AB den 25 oktober fått i uppdrag att genomföra en finansiell genomlysning av evenemanget och belysa eventuella finansiella risker.

Då Göteborg & Co har en väsentlig roll i projektet har styrelsen för Göteborg & Co beslutat att låta Deloitte som extern utredare genomföra uppdraget.

Uppdraget består i att genomföra en finansiell genomlysning av projektet EM i Ridsport 2017 och belysa eventuella finansiella risker i syfte att ge styrelsen för Göteborg & Co och styrelsen för Göteborgs Stadshus AB en bild av den finansiella situationen.

I uppdraget ingår att:

- Identifiera eventuella intäkter och kostnader som avviker från ursprunglig budbudget och vad som orsakat avvikelsen.
- Beskriva bakomliggande orsaker utifrån relevanta perspektiv (avtal, organisation, ledning & styrning etc)
- Genomföra en framåtriktad riskanalys på projektet utifrån ett finansiellt perspektiv
- Sammanställa iakttagelser i ett PM till styrelsen för Göteborg & Co samt i en sammanfattande ppt-presentation
- Avrapportera vid ett (1) tillfälle

Genomförande

För att genomföra uppdraget har vi intervjuat nedanstående 10 personer involverade i projektet avseende deras roll i projektorganisationen, organisationen av projektet och hur organisationen arbetar med den ekonomiska uppföljningen.

- Anders Albertsson, Evenemangschef Got Event och medlem i styrgruppen
- Agneta Forshufvud, Kommunikationsstrateg Göteborg & Co
- Camilla Nyman, VD Göteborg & Co Träffpunkt och vice ordförande i styrgruppen
- Helena Lindqvist, Marknadsföringsansvarig
- Johan Pagerup, Sponsringsansvarig
- Lotta Nibell, VD Got Event och ordförande i styrgruppen
- Max Markusson, Evenemangschef Göteborg & Co och medlem i styrgruppen
- Sofia Litemyr, Controller
- Thomas Walfridsson, Projektledare och medlem i styrgruppen
- Tomas Torgersen, Tävlingsledare

Vi har också tagit del av och läst följande information:

- Förstudie EM i Göteborg 2017
- Budget med olika scenarier för biljettintäkter
- Presentation till KSAU (Underlag Ryttnar-EM 2017)
- Host Agreement FEI European Championships 2017 – Gothenburg
- Projektplan FEI European Championships 2017 (Arbetsmaterial 2015-06-17)
- Nuvarande prognos EM i Ridsport 2017
- GANTT-schema
- Prognos Biljettförsäljning 2016-11-14

Projektet EM i Ridsport 2017

Förstudie och anbud

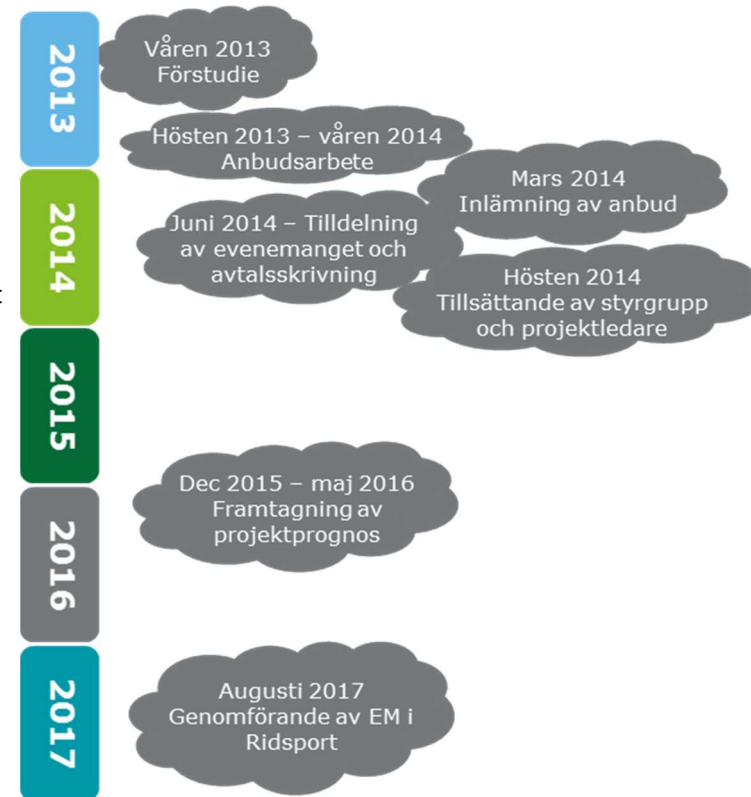
Projektet inleddes med en förstudie under våren 2013 som belyste vilka möjligheter ett EM skulle innebära för Göteborg, hur evenemanget skulle kunna läggas upp och organiseras samt en initial budgetuppskattning. I samband med detta gjordes studiebesök på ridtävlingarna i Aachen, Tyskland och EM i Herning, Danmark och en arbetsgrupp för framtagning av budget och anbud sattes samman.

När arbetsgruppen sattes samman utsågs personer med relevanta kompetenser inom olika områden, dvs inom ridsporten, evenemang på stadens arenor och evenemang på stan. Respektive part ansvarade för framtagning av budget inom sitt område, t ex arenakostnader, marknadsföring, tävlingskostnader mm och de olika delarna sattes ihop till en total budget. Utöver dessa kompetenser var respektive VD från Göteborg & Co och Got Event samt en representant från Stadsledningskontoret involverade i anbudsprocessen för att pröva och utmana respektive parts förslag och budget. Gruppen hade dessutom tillgång till budgeten från EM i Herning 2013.

Vårt intryck från diskussion med olika parter i organisationen är att anbudsbudgeten var väl genomarbetad genom att det fördes bra diskussioner och arbetsgruppen hade ett bra samarbete där alla förslag noga utvärderades och prövades från olika håll.

Det tänkta upplägget och budget presenterades för Kommunstyrelsens arbetsutskott och godkännande att lämna ett anbud på EM i Ridsport erhöles.

I mars 2014 lämnades anbudet in till FEI (Fédération Équestre Internationale). I maj 2014 hölls den slutliga anbudspresentationen för FEI i Lausanne och i juni erhöles slutligt besked att Göteborg hade tilldelats evenemanget. Det fördes då diskussioner om vilken organisation som skulle ansvara för evenemanget och baserat bland annat på erfarenheten från Gothenburg Horse Show utsågs Got Event som juridiskt ansvarig för projektet. Göteborg & Co utsågs att ansvara för marknadsföringen och destinationsperspektivet.



Projektorganisation

Hösten 2014 tillsattes styrgruppen med representanter från Got Event, Göteborg & Co och Svenska Ridsportförbundet. Därefter utsågs Thomas Walfridsson till projektledare.

Från hösten 2014 till hösten 2015 är upplevelsen hos många i projektorganisationen att det inte hände särskilt mycket inom projektet och det gavs inga besked om vad som gällde för olika delar av projektet. Exempelvis presenterades ingen ekonomisk uppföljning sedan ursprunglig budget.

På våren 2015 presenterade Göteborg & Co en plan för marknadsföringen som godkändes av styrgruppen och därefter anställdes Helena Lindqvist som marknadsföringsansvarig och del i gruppen för biljettstrategi.

Hösten 2015 utsågs Sofia Littermyr till controller i projektet och Anders Albertsson anställdes som evenemangschef på Got Event och han gick aktivt in i projektledningen för EM i Ridsport. Hans roll blev bland annat att styra upp löpande budgetkontroll samt att samordna evenemangsledningen och tävlingsledningen.

När Anders och Sofia hade tillträtt togs det fram en uppdaterad prognos över evenemanget. Denna visade ett betydligt underskott jämfört med ursprunglig budget och alla områden fick i uppdrag att se över

och minska sina kostnader. Efter viss bearbetning visade den uppdaterade prognosen ett underskott på ca 17 Mkr jämfört med ursprunglig budget. Det är denna prognos projektorganisationen arbetar utifrån nu.

Löpande arbete med uppföljning av projektet

Under 2016 har ingen löpande uppföljning av budgeten gjorts utan fokus har varit att hitta lösningar för att minska budgeterade kostnader i möjligaste mån. Det finns en uttalad ambition att öka intäkterna och minska kostnaderna med 15 % i varje moment som utförs.

Det hålls möten i styrgruppen varannan till var tredje månad där budget, biljettförsäljning, sponsroläget och vissa principfrågor om invigning mm diskuteras.

En gång i veckan är hela projektgruppen på 10-14 personer på plats på kontoret på Got Event för att kunna stämma av och ha möten.

En uppdaterad prognos ska tas fram per 161231 och förhoppningen är då på att många upphandlingar ska vara klara så att prognosen innehåller en högre andel faktiska siffror. Därefter är planen att ha en månadsvis uppföljning av budgeten från februari 2017.

Om det uppkommer avvikelser från nuvarande prognos i det fortsatta arbetet med projektet ska beslut att gå vidare med momentet fattas av evenemangschefen, samverkansgruppen (mellan Got Event och Göteborg & Co), Got Events Styrelse eller evenemangets styrgrupp beroende på omfattningen av avvikelsen.

Budgetavvikelser

Avvikelser jämfört med ursprunglig budget

Vi har jämfört den nuvarande prognosen med övriga budgetar vi har erhållit i form av presentationen till KSAU, ursprunglig budget från 2014, budget i avtalet med FEI och projektplanen från 2015. Alla budgetar är uppställda på lite olika sätt med varierande kategorisering av kostnadsposter. Det har därför varit svårt att göra en exakt jämförelse för att komma fram till vad avvikelsena i nuvarande prognos jämfört med tidigare budgetar består av. Vi har dock kunnat uttyda vissa större avvikelser i den gällande prognosen jämfört med tidigare upprättade budgetar. De belopp som har angivits nedan är hämtade från budgeten i avtalet med FEI då den får anses vara den slutliga budbudgeten.

Intäkter

Prognosticerade intäkter på ca 82 Mkr överstiger budgeten med ca 9 Mkr, vilket till största delen beror på ökade sponsorintäkter med 15 Mkr. Därutöver har några mindre justeringar gjorts i prognosen, varav den största är en negativ påverkan av att intäkter från utställningar/mässor inte blir lika höga som budgeterat (minskning med ca 5 Mkr).

Kostnader

På kostnadssidan förefaller de största avvikelserna utgöras av följande områden.

- Projektorganisationen (1 Mkr)
- Arena- och tävlingskostnader (4 Mkr avseende bl a återställningskostnader, skyltning av banor och stallområden)
- Marknadsföring (2 Mkr)
- Logistik (2 Mkr främst avseende säkerhet och transporter)
- Övriga faciliteter (14 Mkr)
 - TV (6 Mkr)
 - Infrastruktur (5 Mkr)
 - EI (2 Mkr)

Arena- och tävlingskostnader varierar mycket mellan de olika budgetformaten vi har fått, från 29 Mkr i presentationen till KSAU till 42 Mkr i budgeten från 2014. I nuvarande prognos ligger de på 38 Mkr. Även kostnader för övriga faciliteter varierar i de olika budgeterna, från att vara inbakat i logistikkostnader i presentationen till KSAU till 3 Mkr i projektplanen från 2015 och avtalet med FEI. I nuvarande prognos ligger

Budget i kkr	Intäkter	Kostnader	Resultat
Budget 2014	70 242	-77 141	-6 899
Presentation till KSAU 2014	68 000	-68 000	0
Budget i Host Agreement FEI 2014	73 197	-73 026	171
Projektplan 2015	75 675	-75 553	122
Nuvarande prognos	82 550	-99 550	-17 000

de på 17 Mkr. Det är mycket möjligt att vi har gjort en felaktig fördelning mellan dessa kostnadsposter i vår analys eftersom, som nämnts ovan, kategoriseringen av kostnadsposter varierar något i de olika budgetarna. Eventuellt har kostnader för infrastruktur i viss mån inkluderats i tävlingskostnader och/eller arenakostnader i de tidigare upprättade budgetarna och lagts som övriga faciliteter i ett senare skede. Oavsett kategoriseringen är dock kostnaderna för arena- och tävlingskostnader samt övriga faciliteter betydligt högre i nuvarande prognos än i någon budget.

Orsaker till avvikelser i prognosen jämfört med ursprunglig budget

I vår genomgång av erhållet material och diskussion med personer i projektorganisationen har vi identifierat ett antal olika orsaker till avvikelserna mellan nuvarande prognos och ursprunglig budget. Vissa orsaker har legat utanför organisationens kontroll medan andra eventuellt hade kunnat undvikas genom bättre styrning och kontroll av projektet.

Sponsringsintäkter

Genom mycket fokuserat arbete med identifiering av och förhandling med potentiella sponsorer har sponsringsintäkterna ökat väsentligt jämfört med ursprunglig budget.

Sedan 2015 arbetar främst Göteborg & Co, efter juridiska utredningar, med begreppet blandad valuta.

Det innebär att vissa nettokostnader i projektet kan minskas genom att leverantören även går in som sponsor i projektet. Även detta har bidragit till ökade intäkter från sponsring i projektet.

Oförutsedda förutsättningar

I det undertecknade avtalet med FEI föreligger vissa förutsättningar som inte var beaktade i den ursprungliga budgeten, vilket förklarar ungefär halva underskottet i projektet. Den största posten avser kostnader för TV-produktion (ca 6 Mkr) där förutsättningarna, enligt uppgift, ändrades i ett sent skede. Got Event ska enligt avtalet stå för produktionskostnaderna men har inte rätt att sälja TV-rättigheter, vilket inte var känt från början. Inom ridsporten har det dessutom skett en förändring av hantering av prispengar som inte kunde förutses vid budtillfället, vilket påverkar utfallet med ca 2 Mkr.

Det förändrade säkerhetsläget i Europa under de senaste två åren har inneburit en högre säkerhetsnivå jämfört med ursprunglig budget som inte hade kunnat förutses. Prognosen ligger på närmare 2 Mkr högre än budgeterat i avtalet med FEI.

Sen projektstart

I stort sett alla parter vi har intervjuat anger att en väsentlig orsak till avvikelserna är att projektet inte kom igång direkt när evenemanget hade vunnits i mitten av 2014. Vår tolkning är att arbetet kom igång till viss del under 2015 men att alla processer inte

Budget i Host Agreement FEI 2014 (Mkr)		0
Ökade intäkter sponsring		15
Oförutsedda förutsättningar		
- Tv-produktion		-6
- Prispengar		-2
- Förändrat säkerhetsläge		-2
Sen projektstart (orsakat av organisation och styrning, regelverk och budgetering av personal)		
- Tappade intäkter utställningar		-5
- Ökade kostnader		-12
Kostnader inom staden		-5
Nuvarande prognos (Mkr)		-17

kom igång ordentligt förrän 2016. Denna försening har inneburit sämre förhandlingslägen i vissa avseenden och intäkter har därmed tappats från utställningar/mässor och kostnaderna har i några avseenden inte kunnat hållas nere som budgeterat. Vår tolkning är att det främst gäller tävlingskostnader och viss infrastruktur.

Organisation och styrning

Den sena starten av projektet har i sin tur orsakats av en otydlig organisation och styrning under 2014 och 2015. Under 2014 pågick ett antal förändringsprojekt inom Got Event, inkl VD-byte och en omorganisation av verksamheten. Dessutom sammanföll detta med bolagsöversynen inom Staden. Dessa faktorer flyttade fokus från den löpande verksamheten och evenemanget till mer övergripande frågor och innebar en bristande styrning och struktur från ledningsnivå. Vad vi förstår genom intervjuerna upplevdes det att mandaten inom projektorganisationen var otydliga. Omorganisationen av hur verksamheten bedrivs inom Got Event innebar också att projektet blev ett isolerat projekt och inte integrerades i Got Events löpande verksamhet. Detta ledde till att projektorganisationen till viss del gick miste om relevant kompetens som finns inom bolaget och synergier med Gothenburg Horse Show.

EM i Ridsport 2017 är ett stort projekt som enligt vad vi har uppfattat är unikt både för ridsporten och för Staden genom att tävlingar och arrangemang på stan för allmänheten är ovanligt integrerade och

omfattande. Det innebär att det är många inblandade parter som ska synkroniseras så väl i projektledning som i upphandlingar. Den tydlighet i organisationen som krävs för detta fanns inte på plats från början. Vårt intryck är även att ledningen för det övergripande projektet och ledningen för själva tävlingen inte arbetade tillräckligt integrerat i inledningen av projektet.

Otydligheten i organisationen har även lett till att det har saknats en helhetssyn på ekonomin i projektet och riskanalyser genomfördes inte förrän i ett relativt sent skede.

Vårt intryck är också att det finns viss konkurrens mellan Got Event och Göteborg & Co och att det pågår en positionering mellan bolagen som skapar ineffektivitet. Personal inom de olika organisationerna vill inte visa sin osäkerhet för varandra och utnyttjar därför inte den kunskap som finns inom gruppen. Detta kan också vara en bidragande orsak till att projektet inte kom igång direkt.

Regelverk

Ytterligare en orsak till att projektet kom igång sent är en osäkerhet avseende gällande regelverk, främst avseende upphandlingar. Denna osäkerhet har lett till att upphandlingar har kommit igång sent och har dragit ut på tiden. Vårt intryck är att fokus på hantering av Lagen om offentlig upphandling har ökat inom Staden och att reglerna kring upphandlingar har skärpts. Denna skärpning sammanföll med starten av

arbetet med EM i Ridsport och har påverkat utfallet på flera sätt. Dels är vår uppfattning att en osäkerhet och rädsla i organisationen för att göra fel har lett till att man inte har kommit igång med väsentliga upphandlingar i tid. Dessutom har upphandlingarna inneburit administrativa kostnader som inte förutsågs i budgeten.

Otydlighet avseende personalkostnader

I diskussionen med personer involverade i projektet har det också framkommit att det har funnits en oklarhet i hur personalkostnader ska hanteras i projektet. I samtliga budgetar är personalkostnaderna inkluderade i de olika funktionerna (tex tävlingskostnader, logistik osv) och det förefaller ha funnits en osäkerhet i hur stor del av kostnaderna som avsåg personal. Det har också förekommit diskussioner huruvida Got Event och Göteborg & Co skulle bära en del av kostnaderna i sin ordinarie verksamhet. Denna osäkerhet bidrog till att det inte tillsattes tillräckligt med personal i inledningen av projektet, vilket i sin tur bidrog till förseningar i delprojekt.

Kostnader inom Staden

En orsak till avvikelser mellan nuvarande prognos och ursprunglig budget är hantering av kostnader inom staden. Tillämpade taxor från kommunala bolag avseende ytor på Heden, parkeringar mm är högre än vad som ursprungligen budgeterades, vilket har orsakat en avvikelse på uppskattningsvis 5 Mkr.

Framåtriktad riskanalys

För att kunna analysera risken i nuvarande prognos har vi bedömt effekten av ovan identifierade orsaker och i vilken utsträckning orsakerna fortfarande föreligger.

I samband med genomarbetningen av prognosen är vårt intryck att avtalet med FEI är väl genomgången och att ytterligare kostnader eller intäktsminskningar till följd av oförutsedda åtaganden enligt organisationen inte bör uppstå.

Vad vi har förstått är nu så gott som alla delprojekt och upphandlingar påbörjade och även om flera upphandlingar ännu inte är helt klara bör inte prognosen påverkas ytterligare av förseningar i projektet eller osäkerhet avseende gällande regelverk. Bemanning av projektorganisationen förefaller också vara klar och man har därmed kontroll på vilka personalkostnader som kommer att belasta projektet.

Sedan hösten 2015 har projektorganisationen förstärkts genom att Anders Albertsson har fått ett övergripande ansvar för att samordna evenemangsledningen och tävlingsledningen och Sofia Litemyr har kommit in som controller i projektet.

Detta innebär att organisationen är tydligare och förutsättningarna för en kontrollerad styrning har förbättrats. Vår förståelse är att Sofia kommer att jobba med detta projekt på heltid från och med nu, vilket ytterligare stärker den ekonomiska kontrollen. För att dra nytta av denna resurs är det dock viktigt att alla i organisationen förstår controllerns roll som stöd i arbetet och att hon får löpande information från organisationen för att kunna göra ett relevant prognosarbete med tidsenliga uppdateringar.

Vår övergripande bedömning är att nuvarande prognos är väl genomarbetad. Alla vi har träffat i samband med detta uppdrag har en mycket hög medvetenhet om prognosen och var det finns risker och möjligheter i den. Det finns en uttalad ambition att öka intäkterna och minska kostnaderna med 15 % i varje moment som utförs. För att lyckas genomföra denna generella besparing är det av stor vikt att ansvar och befogenheter för olika delposter är tydliga inom projektorganisationen.

Riskbedömning

Under uppdraget har vi försökt att bilda oss en uppfattning om rimligheten i den totala prognosen,

Vidtagna åtgärder

- Förstärkt projektorganisation
- Genomarbetning av uppdaterad projektprognos
- Tydligare kommunikation inom projektorganisationen

Rekommendationer för fortsatt arbete

- Tydlig organisation avseende ansvar och befogenheter i projektet
- Löpande uppföljning och avrapportering av ekonomiskt utfall inkl beslut om fortsatt arbete och åtgärder
- Hela projektteamet behöver förstå och nyttja controllerns roll

dvs om den är försiktig, realistisk eller ett önskescenario. De personer vi har diskuterat med bedömer att det är en realistisk prognos men att det finns vissa risker kvar. Generellt sett förefaller prognosen för intäkter att vara något säkrare än prognosen för kostnaderna.

Den största intäktsposten utgörs av biljettförsäljningen som prognostiserats till 35 Mkr. Hittills följer den planen med en försäljning på 10 Mkr per november 2016. Den samlade bedömningen från de personer vi har intervjuat är att prognosen på 35 Mkr är utmanande men realistisk och att den eventuellt kan överträffas.

Vad gäller prognostiserade sponsorintäkter på 32 Mkr var 27 Mkr klara per november 2016 även om alla dessa avtal inte var formellt undertecknade. Enligt uppgift pågår det förhandlingar med ytterligare potentiella sponsorer och totala intäkter på 32 Mkr bedöms kunna uppnås även om alla pågående förhandlingar inte mynnar ut i påskrivna avtal.

På kostnadssidan är bedömningen betydligt svårare då evenemanget är relativt omfattande med många, vitt skilda slag av kostnader. Vissa kostnader kan det sättas ett tak på, exempelvis marknadsföringen, vissa VIP-kostnader och invigningsceremonin, vilket innebär att dessa inte kommer att överstiga prognosen. Andra kostnader är nödvändiga för genomförandet och svårare att reglera om de skulle avvika från

prognosen, t ex säkerhet och underlaget på tävlingsbanorna.

Risker

Den största risken i projektet bedömer vi är att endast ett fåtal upphandlingar är helt klara. Stora delområden så som underlag, TV och mobila enheter i form av läktare och tält är utestående. Enligt uppgift är bedömningen att många upphandlingar ska bli klara under december och att prognosen efter det blir mer säker.

Avseende biljettförsäljningen utgör potentiell konkurrens mellan EM och Gothenburg Horse Show en risk. Det råder delade meningar om omfattningen av denna risk men baserat på att intressenter inom ridsporten är en relativt köpstark grupp, att det är förhållandevis lång tid mellan evenemangen (ca 6 månader) och potentialen att använda Gothenburg Horse Show som en plattform för marknadsföring och försäljning av biljetter till EM bör risken vara relativt låg.

Säkerhetsläget i Europa och Sverige är fortfarande en osäkerhetsfaktor som kan påverka omfattningen av säkerheten och relaterade kostnader in i det sista.

Inom projektet finns viss valutaexponering, främst i prispengar och avtal med titelsponsorn som är satta i Euro.

Risker

- Många utestående upphandlingar
- Biljettförsäljning
- Säkerhetsläge
- Valutaexponering

Möjligheter

Möjligheten till sk blandad valuta som nämns ovan diskuteras med potentiella leverantörer till projektet. Detta innebär en möjlig uppsida i prognosen då prognostiserade kostnader utgörs av bruttokostnaden. Det finns dock en viss begränsning i denna möjlighet för att inte urvattna nyttan av sponsoravtalen för sponsorerna.

En relativt omfattande kostnadspost i projektet är underlaget på tävlingsbanorna. Specifikationen på sanden till banorna är detaljerad och begränsar därmed antalet potentiella leverantörer. När evenemanget är slut är dock en mycket stor del av sanden fortfarande användbar och kan säljas. Detta är en möjlig intäkt, om potentiella köpare identifieras, som inte har beaktats i nuvarande prognos.

Det finns även möjligheter i biljettförsäljningen, som skulle kunna överstiga prognosen med lyckade försäljningsinsatser under 2017 och med "sista minuten"-försäljning om vädret är gynnsamt veckorna innan evenemanget.

Möjligheter

- Blandad valuta
- Försäljning av underlag
- Biljettförsäljning

Slutsats

Inom alla typer av projekt och evenemang finns det alltid en risk för oförutsedda händelser och avvikelser från budget. I nuvarande prognos finns ingen riskreserv inkluderad, vilket innebär att eventuella avvikelser och tillkommande kostnader kommer att utgöra ytterligare underskott i projektet. Enligt uppgift från organisationen ligger en normal avvikelse inom evenemang på 5-10 % av budgeterade kostnader.

Sammanfattningsvis är vår bedömning att de faktorer som har orsakat avvikelser från den ursprungliga budgeten i allt väsentligt inte längre föreligger och att risken för ytterligare avvikelser ligger på en normal nivå.

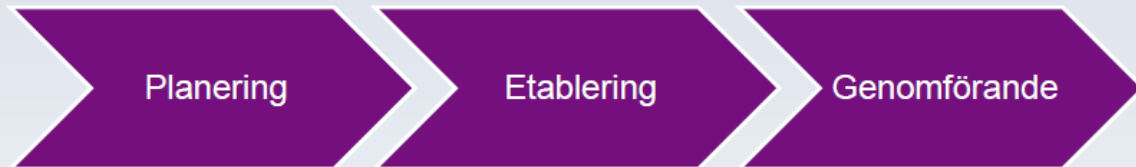


Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte provides audit, consulting, financial advisory, risk management, tax and related services to public and private clients spanning multiple industries. Deloitte serves four out of five Fortune Global 500® companies through a globally connected network of member firms in more than 150 countries bringing world-class capabilities, insights, and high-quality service to address clients' most complex business challenges. To learn more about how Deloitte's approximately 225,000 professionals make an impact that matters, please connect with us on [LinkedIn](#) or [Twitter](#).

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the "Deloitte network") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.

STEG I PROCESSEN

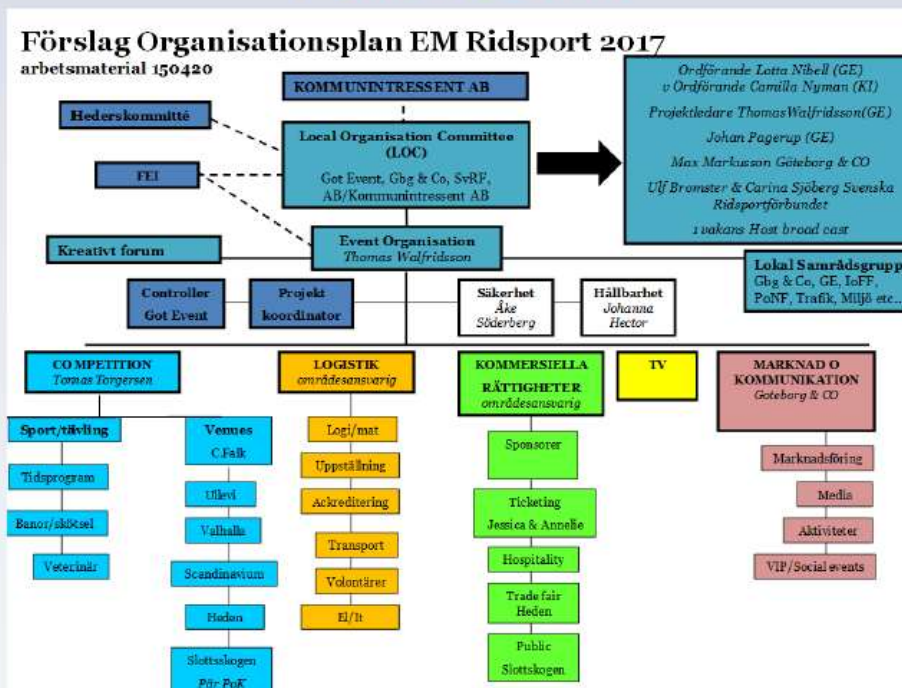


-Platt organisation
-Beslutsforum
-Masterplan av koordinatörer
-Beslutsprocess

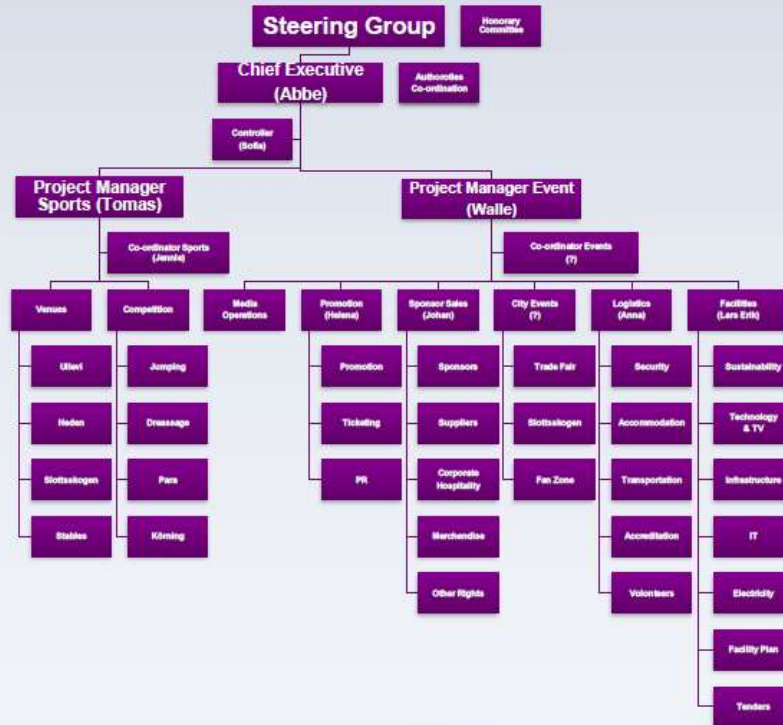
-Utgå från Venues
-Masterplanen översätts med färgkoder för tydligt ansvar
-Förslag finns till metod

-Hierarkisk beslutsorganisation
-Tävlingsledare
-Supportfunktioner

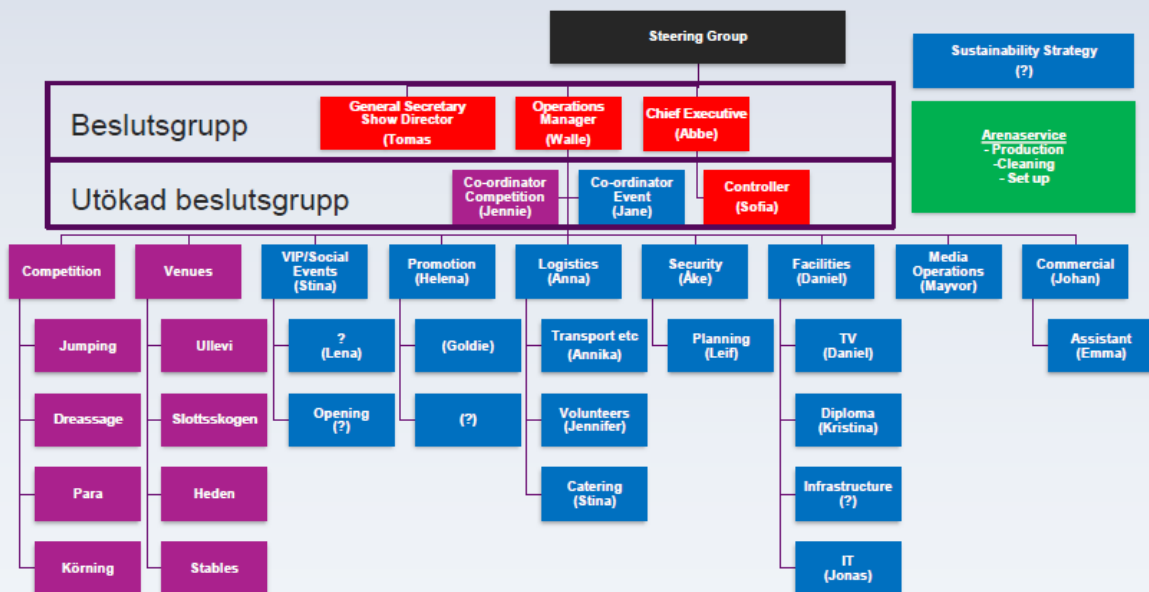
FÖRSTUDIEN



VÅREN 2016



HÖSTEN 2016



VÅREN 2017

