



BUSINESS REGION GÖTEBORG

KALLELSE

Styrelsemöte i Business Region Göteborg AB

Måndagen den 25 april 2016, kl.13.00-16.00

Plats: Sahlgrenska rummet, Business Region Göteborg

Ärende

1. Sammanträdet öppnas
2. Val av protokolljusterare
3. Föregående mötesprotokoll
4. Fastställande av Delårsbokslut mars 2016 samt uppföljningsrapport 1 (*Patrik, 25 min*)
5. Fastställande av reviderad Delegationsordning (*Patrik, 5 min*)
6. Fastställande Styrelsens arbetsordning 2016 inkl bilagor (*David, 5 min*)
7. Fastställande av BRG försäkringsprogram (*Patrik, 5 min*)
8. Fastställande av Policy för inköp och upphandling samt lokal anvisning (*Patrik, 5 min*)
9. Beslut om utredning av klimatprotokoll (*Bernt, 15 min*)
10. Näringslivsklustret – handlingsplan ägardialog (*Patrik och Göran Hallin, 120 min*)
 - a) Beslut "Utvärderingsmetod samt tydliga effektmål för klustrets verksamheter"
Utvärderingsrapport BRGs verksamhet från Kontigo (*Göran Hallin*)
 - b) Beslut "Utveckla relationer med förvaltningar/bolag"
 - c) Information "Framtidens kompetens"
11. Övriga frågor

Kallade:

Styrelseledamöter:

David Ljung (s)

Hans Rothenberg (m)

Stefan Svensson (m)

Eva Ternegren (mp)

Axel Josefson (m)

Marie Östh Karlsson (s)

Miguel Odhner (s)

Peter Lindh (s)

Lennart Olsson (l)

Verkställande direktör Patrik Andersson

Vice VD Eva-Lena Albihn

Sekreterare Roland Adrell

Välkomna!

Patrik Andersson

PROTOKOLL ÅRSSTÄMMA

Tid: Måndagen den 14 mars 2016, kl. 13.00- 13.10

Plats: Sahlgrenska rummet, Business Region Göteborg, Norra
Hamngatan 14

Närvarande: Aktieägaren i Business Region Göteborg AB genom ombudet
Johan Nyhus

Övriga: Eva Ternegren	Första vice ordförande
Hans Rothenberg	Ledamot
Miguel Odhner	”
Marie Östh Karlsson	”
Stefan Svensson	”
Peter Lindh	”
Lennart Olsson	”
Patrik Andersson	VD
Eva-Lena Albihn	Vice VD
Roland Adrell	Sekreterare
David Ljung	
Mai-Britt Wilhelmson	Lekmannarevisor
Annbrith Svensson	Lekmannarevisor



§ 1 Val av ordförande vid stämman

Eva Ternegren utsågs att vara ordförande vid stämman. Det uppdrogs åt Roland Adrell att föra protokoll.

§ 2 Upprättande och godkännande av röstlängd

Det antecknades att bolagets aktier ägs till 100 % av Göteborgs Stadshus AB. Denna förteckning godkändes som röstlängd och det antecknades att samtliga aktier var representerade av Johan Nyhus.

§ 3 Fastställande av dagordning

Dagordningen fastställdes.

§ 4 Val av en eller två justeringsmän

Johan Nyhus utsågs att jämte ordföranden justera protokollet.

§ 5 Prövning om stämman blivit behörigen sammankallad

Stämman förklarades vara i behörig ordning sammankallad.

§ 6 Framläggande av årsredovisningen och revisionsrapport

Ordföranden föredrog årsredovisningen och revisionsrapporten för räkenskapsåret 2015.

§ 7 Beslut om fastställelse av resultaträkningen och balansräkningen

Stämman beslutade att fastställa den i årsredovisningen intagna resultat- och balansräkningen.

- § 8 Beslut om dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust enligt den fastställda balansräkningen**
Stämman beslutade att bolagets resultat skall disponeras i enlighet med förslag i årsredovisningen.
- § 9 Framläggande av lekmannarevisorernas granskningsrapport**
Lekmannarevisorernas granskningsrapport föredrogs av Annbrith Svensson och Mai-Britt Wilhelmson.
- § 10 Beslut om ansvarsfrihet för styrelseledamöterna och verkställande direktören**
Stämman beslutade att bevilja ansvarsfrihet åt styrelseledamöterna och verkställande direktören.
- § 11 Fastställande av arvoden åt styrelsen, revisorerna och lekmannarevisorerna**
Stämman beslutade att arvode skall utgå till styrelsen och de förtroendevalda revisorerna i enlighet med Göteborgs Kommuns Arvodesberednings fastställda normer. Det beslutades vidare att arvode till auktoriserade revisorer skall utgå enligt räkning.
- § 12 Rapport om Göteborgs kommunfullmäktiges utseende av styrelseledamöter och suppleanter för dessa**
Det antecknades att Göteborgs kommunfullmäktige utsett följande styrelseledamöter:

David Ljung
Axel Josefson
Eva Ternegren

Hans Rothenberg
Marie Östh Karlsson
Miguel Odhner
Stefan Svensson
Peter Lindh
Lennart Olsson

**§ 13 Rapport om Göteborgs kommunfullmäktiges utseende av
lekmannarevisorer och suppleanter för dessa**

Det antecknades att Göteborgs kommunfullmäktige utsett följande
lekmannarevisorer och suppleanter för dessa:

Maj-Britt Wilhelmson	lekmannarevisor
Annbrith Svensson	"
Carina Henriksson Johansson	lekmannarevisorssuppleant
Sven Andersson	"

§ 14 Val av revisor

Till revisor för räkenskapsåret 2016 utsågs det av Göteborgs stad
upphandlade revisionsbolaget Ernst & Young med Hans Gavin som
huvudansvarig revisor.

§ 15 Övriga frågor

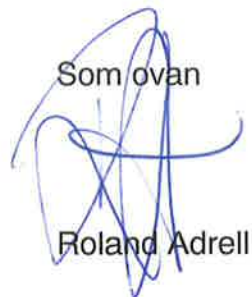
Inga övriga frågor förelåg.

§ 16 Avslutning

Eva Ternegren avslutade stämman.

Johan Nyhus framförde ett stort tack till styrelse, ledning och personal för ett mycket gott utfört arbete under 2015.

Som ovan



Roland Adrell

Justeras:



Eva Ternegren



Johan Nyhus

Tid: Måndagen den 14 mars 2016, kl. 13.15 – 16.10
Plats: Sahlgrenska rummet, Business Region Göteborg, Norra Hamngatan 14, Göteborg

Närvarande:	David Ljung	Ordförande	
	Eva Ternegren	1:e vice ordförande	
	Hans Rothenberg	Ledamot	
	Stefan Svensson	"	
	Marie Östh Karlsson	"	
	Miguel Odhner	"	(§§ 1-8)
	Peter Lindh	"	
	Lennart Olsson	"	
	Patrik Andersson	VD	
	Eva-Lena Albihn	Vice VD	
	Bernt Svensén	BRG	(§ 6)
	Carina Larsson	BRG	(§ 8)
	Kenny Genborg	BRG	(§ 9)
	Roland Adrell	Sekreterare	

§ 1 Sammanträdet öppnas

Eva Ternegren öppnade sammanträdet.

§ 2 Val av protokolljusterare

Att jämte ordföranden justera dagens protokoll utsågs Hans Rothenberg.

§ 3 Föregående mötesprotokoll

Föregående mötesprotokoll lades med godkännande till handlingarna.

§ 4 Val av ordförande, 1:e vice ordförande och 2:e vice ordförande

Till ordförande för bolaget utsågs David Ljung och till 1:e vice ordförande Eva Ternegren och till 2:e vice ordförande Axel Josefson.

Härefter tog David Ljung över ordförandeskapet för sammanträdet.

§ 5 Firmatecknare

Styrelsen beslutade att bolagets firma skall tecknas, förutom av styrelsen, av styrelsens ordförande David Ljung, förste vice ordförande Eva Ternegren, andre vice ordförande Axel Josefson och VD Patrik Andersson, två i förening, samt av verkställande direktören avseende löpande förvaltningsåtgärder enligt aktiebolagslagen.

§ 6 Beslut om utredning av klimatprotokoll

Bernt Svensén föredrog de i förväg utsända handlingarna.

Styrelsen beslutade att återremittera ärendet mot bakgrund av att styrelsen vill ha förtydliganden kring

1. Organisationsform
2. Finansiering, samt
3. ett förslag till ett tydligare ställningstagande från BRG:s styrelse.

Ett underlag för föredragningen bilägges protokollet.

§ 7 Yttrande över rapport med förslag till framtid och utveckling för Visual Arena Lindholmen.

Patrik Andersson föredrog de i förväg utsända handlingarna.

Styrelsen beslutade att

1. tillstyrka förslaget avseende Visual Arena Lindholmen 2017 – 2021, samt att
2. överlämna ärendet till Stadens ordinarie budgetberedning.

Ett underlag för föredragningen bilägges protokollet.

§ 8 Information Näringslivsklustret

Patrik Andersson och Carina Larsson redogjorde för en lägesbild avseende Näringslivsklustret. De tog sin utgångspunkt i den ägardialog som förevarit med uppdrag att ta fram en långsiktig målbild för näringslivsutvecklingen vilket ska ske genom

1. att i samverkan med Stadshus AB utarbeta en långsiktig målbild mot 2025 för hur en ledande näringslivsorganisation ska utvecklas och
2. att utarbeta förslag till regionala samverkansmodeller med GR, VGR och övriga relevanta organisationer.

Härefter diskuterade styrelsen frågan.

Ett underlag för föredragningen bilägges protokollet.

§ 9 Presentation av kommunikationsarbete

Kenny Genborg redogjorde för kommunikationsarbetet på BRG.

Ett underlag för föredragningen bilägges protokollet.

§ 10 Övriga frågor

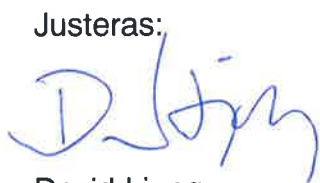
1. David Ljung lyfte frågan om CEVT/Geelys utveckling i Göteborg.

Som ovan



Roland Adrell

Justeras:



David Ljung



Hans Rothenberg



BUSINESS REGION
GÖTEBORG

2015-04-25

Till
Styrelsen i
Business Region Göteborg AB

Ärende:

Beslut om Uppföljningsrapport och delårsbokslut

I enlighet med stadens kommungemensamma anvisningar lämnas här förslag på Uppföljningsrapport 1 samt delårsbokslut per 160331.

Uppföljningsrapport 1 (UR1) belyser enligt Göteborgs Stads budget- och uppföljningsprocess:

- *Övergripande verksamhetsuppföljning och analys av ekonomi samt personalområdets utveckling. Särskilda beslut och uppdrag från KS/KF.*

Perioden som avses är 1 januari – 31 mars.

Styrelsen föreslås besluta att:

1. Fastställa delårsbokslut 160101-160331.
2. Fastställa Uppföljningsrapport 1.

Business Region Göteborg AB

Patrik Andersson
VD

Uppföljningsrapport 1 2016 Bolag

BRG Business Region Göteborg AB

1 Sammanfattning

Verksamheten i BRG och delägda bolag följer lagda verksamhetsplaner och budget för helåret.

Näringslivsutveckling

Sammanfattning av nuläget i regionens ekonomi:

Tillväxten i Göteborgsregionens näringsliv fortsätter att vara stark, och vi är nu inne i en högkonjunktur. Privatlönesumma + 6.2% (5.2% i riket) för 2015, Varuexport +15% (5% riket), snart sex år av sysselsättningstillväxt sista kvartalet 2015 + 3.1% (1.6% riket). Detta har lett till en starkt förbättrad arbetsmarknad där nu arbetslösheten är 6.2% vilket fortsatt är något under Stockholmsregionen. Arbetslösheten för ungdomar och utrikesfödda förbättras visserligen men är fortsatt på en alldeles för hög nivå inte minst i gruppen utrikesfödda. Tillväxten som sker i en fortsatt orolig omvärld syns nu tydligt i svårigheten att rekrytera, bostadsbrist och brist på moderna kontorsytor leder till fortsatta prisökningar på bostäder och hyreshöjningar på kommersiella lokaler i centrala lägen. Bostadsbristen är idag alarmerande hög. I kombination med väldigt låga räntor byggs nu och sedan några år en allt för hög skuldsättningsgrad hos privatpersoner och en felaktig prisbild på vissa tillgångar. Bristen på arbetskraft riskerar att ge en högre prisnivå inte minst inom byggnadsindustrin.

BRG

Efter att Stadshus AB och BRG AB genomfört ägardialog 2/11 2015 fattade Stadshus AB beslut om handlingsplan som var BRG tillhanda 7/12 2015 med följande rubriker: "Metoder för utvärdering", "Långsiktig målbild för näringslivsutveckling", "Utveckla relationer med förvaltningar/bolag" samt "Framtidens kompetens". Frågorna behandlas i BRGs styrelse löpande.

Mediernas rapportering nyanserar också bilden av Göteborgsregionens förutsättningar och ger en god bild av det utvecklingssprång Göteborgsregionen är mitt inne i. Höstens förväntningar på en högkonjunktur är nu infriade och Göteborgsregionens positiva utveckling fortsätter med högst exporttillväxt, högst sysselsättningstillväxt i landet och arbetslöshet i nivå med Stockholmsregionen.

- Genomförande av Mipim tillsammans med 26 partners, varav 23 privata företag och 3 kommunala bolag.
- Arbete pågår med att etablera entreprenörskvarter under hösten (Gamlestan). Beslut om finansiering från staden kommande år är angeläget.
- Vi ser fler företag som vill omlokalisera inom Göteborgs stad, t.ex. Högsbo, Backaplan och Ringön.
- Lämnade remissvar kring flera stadsutvecklingsområden belyser att vi ser att näringslivets transport- och parkeringsbehov inte beaktas i tillräcklig omfattning.
- Uppstart av projekt som BRG driver eller medverkar i: Tillväxt Turism, Subsea och One Stop Future Shop.
- EEN kommer att få leverera tjänster i regeringens regionala exportcentra.
- Vi har tagit emot internationella besök som vill ta del av Göteborgs kompetens, från bl.a. London (fjärrvärmelösningar) och Bryssel (ElectriCity, hållbara

transporter).

- Arbete pågår med att skapa en ansökan till Regionalfonden inom ramen för ”Stadslandet”. Samverkansparter är Fastighetskontoret, Miljöförvaltningen, SDF Angered, SDF Norra Hisingen, SDF Östra Göteborg, Göteborgs Universitet och Chalmers.
- En struktur för hur BRG planerar att ta sig an processägarskapet för innovationsmålet har presenterat för SLK och Stadshus.
- Ärendet klimatprotokoll för Göteborg Stad har varit uppe i BRGs styrelse för diskussion. Efter beslut på kommande styrelsemöte lämnas ärendet vidare för hantering av Stadshus samt KS.
- Företagen något mer nöjda med servicen men vi når inte målet, enligt helårsresultatet 2015 ses en klart stigande trend i fem av sex fall. Bygglov ökar med tre enheter och markupplåtelse fortsätter sin uppåtgående trend med hela 7 enheter. Det är bara miljö- och hälsoskyddsärendena som får ett lägre betyg (-3 enheter till 63). Eftersom den ärendetypen har stor volym ärenden så väger den tungt när betyget vägs samman. Stadens samlade betyg ligger därför kvar på samma nivå som 2014, NKI 67.
- Projektperioden för företagslots förlängs med tre år. Det innebär att ingående förvaltningar finansierar företagslotsen samt samordning av handlingsplanerna fram till 2019.
- BRGs särskilda uppdrag att utveckla nya finansieringsformer för *sektorn social ekonomi* har gått in på sitt sista år. Samtal förs med SLK kring våra erfarenheter och tankar inför en eventuell fortsättning nästa år. Flera GR-kommuner har också visat intresse för samarbete.

Delägda intressebolag

Ägardialoger har skett i de delägda bolagen. En modell för valberedning i science parks har tagits fram, förslaget kommer att föreläggas på stämmorna för beslut. Ny ägardialog planeras i september för science parks.

- **Lindholmen SP;** Toyota Material Handling Europe AB har gått in som ny huvudägare. LSP har lämnat en hemställan om fortsatt finansiering av Visual Arena.
- **Johanneberg SP;** övertaget av Kemi- och Materialklustret medför omsättningsökning med 4,5 mkr per år i tre år.
- **Sahlgrenska SP;** Förvärv av aktier förväntas genomföras under april månad.
- **Göteborgs Tekniska College** och **Almi Väst** noterar att verksamheten löper enligt plan.

2 Resultatredovisning och verksamhetsanalys

2.1 Väsentliga händelser och verksamhetens utveckling

Verksamheterna:

Efter att Stadshus AB och BRG AB genomfört ägardialog 2/11 2015 fattade Stadshus AB beslut om handlingsplan som var BRG tillhanda 7/12 2015.

”Metoder för utvärdering” Arbetet startades i november och kommer att vara klart i slutet av mars 2016. Arbetet inkluderar ett flertal workshops och intervjuer som genomförs av Kontigo AB. Styrelsen behandlar frågan i april.

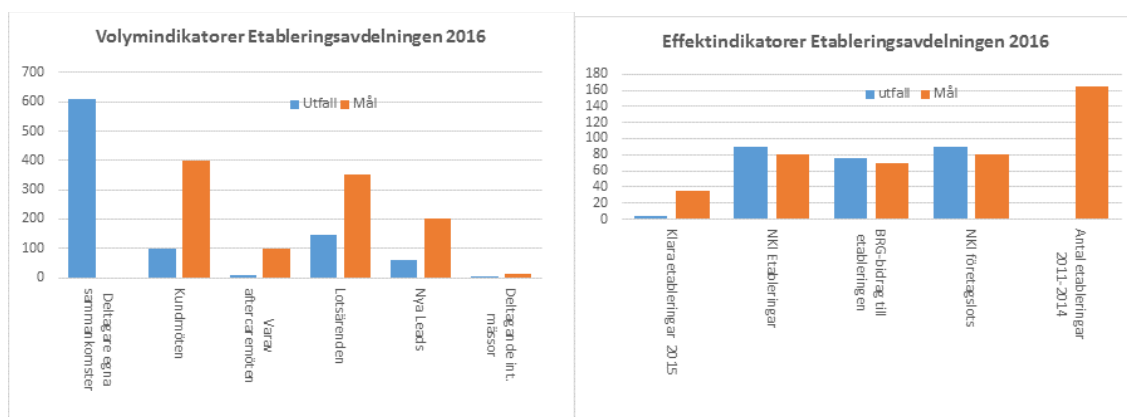
”Långsiktig målbild för näringslivsutveckling” innehåller bl. a att BRG skall utarbeta förslag på hur regionala samverkansmodeller kan se ut givet målbilden. Detta kräver en djupare förankringsprocess med Göteborgsregionens kommunalförbund vilket inletts men kommer att ta betydligt längre tid att arbeta fram än angiven tidsramen. Tidsramen svår att uppskatta men föreslås till åtminstone årsskiftet 2016. Styrelsen diskuterade frågan i mars och godkände förslag till process.

”Utveckla relationer med förvaltnings/bolag” Sammanställning pågår av befintliga strukturer. Styrelsen behandlar frågan i april.

”Framtidens kompetens” Arbetet inletts och ärendet behandlas på BRGs styrelsemöte i april.

Investering/Etablering

Sammanfattande indikatorer



Två exempel på etableringar som har blivit klara under perioden är: HCL - köp av delar av Volvo IT – där vi genom vår service bistått med mycket underlag, fakta och statistik för Göteborgsregionen samt Pharmnovo - strategisk Alliance inom Life Science, där vi bistått med information och partner/finansieringssök. Volymmålen visar bla att vi har inletts 2016 på en hög aktivitetsnivå. Under perioden har vi genomfört knappt 100 fysiska kundmöten.

Våra olika möten med näringslivet under perioden har hittills genererat ca 60 nya så kallade leads, dvs företag som uttryckt intresse av att etablera/investera i Göteborgsregionen. Vi ligger väl i linje med att nå våra uppsatta volymmål för helåret.

Effektindikatorerna baseras under perioden på få genomförda etableringar/investeringar och blir mer rättvisa längre fram under året.

Stadsutveckling och mark/lokaler

Vi ser allt fler företag som vill omlokalisera inom Göteborgs stad och en förklaring är att flera företagsområden är under omvandling. Exempel på detta är Högsbo, Backaplan,

Ringön, Gullbergsvass, Frihamnen m fl. Staden som markägare behöver sannolikt någon form av plan för hur omlokalisering skall gå till. Det pågår en utredning i samarbete mellan BRG, Stadsbyggnadskontoret, Fastighetskontoret och Göteborgs Hamn, där befintliga verksamheter i områdena kartläggs och där det görs en behovsinventering. Denna är klar sommaren 2016 och blir ett underlag för fortsatt arbete.

BRG har svarat på remisser kring flera stadsutvecklingsområden så som Frihamnen, Lindholmen och Mölndals dalgång. Gemensamt för dessa och andra planer är att vi ser att näringslivets transport- och parkeringsbehov inte beaktas i tillräcklig omfattning.

Etableringsarbetet under perioden

Under perioden har vi genomfört MIPIM, som är en stor satsning inom vårt etableringsarbete. Etableringsavdelningen på BRG projektleder Göteborgsregionens satsning. Totalt medverkade i år 26 olika partners, varav 23 privata företag och 3 kommunala bolag. Utöver Göteborgs Stad deltog även Mölndal, Härryda och Partille med både tjänstemän och politiska representanter. Hela projektet är ännu ej utvärderat och sammanfattat men givet de indikationer vi fått från partners är både företag och övriga offentliga aktörer mycket nöjda med årets satsning. BRG's målsättning inför MIPIM vara att genomföra 25 möten med potentiella investerare som skall resultera i 12 leads. Totalt genomförde BRG 35 möten under mässan och uppföljning av dessa pågår just nu.

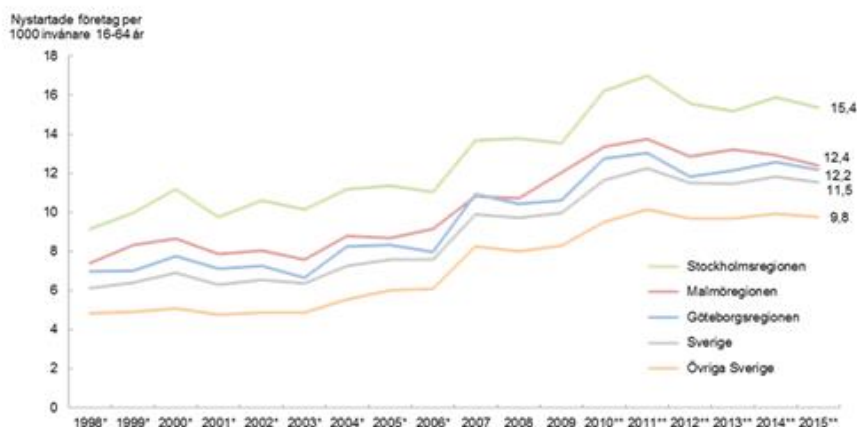
Satsningen på en ny monter, budskapet om hur stora byggplaner som finns i Göteborgsregionen och konsekvent kommunikation och öppenhet gav god utdelning med internationell uppmärksamhet.

CEVT (China-Euro Vehicle Technology) som etablerades i Göteborg 2013 utvecklar framtidens mindre fordonsmodeller för Geely och Volvo Cars. CEVT har själva, och genom sin ägare Geely, uttryckt starkt missnöje över Sverige och Göteborgs näringslivsklimat. Framförallt långa ledtider till beslut inom migration, skolor och boende är problemen. Samtidigt har Geely har gått ut med information att inom en tvåårsperiod så kommer man att etablera ett europeiskt huvudkontor och Göteborg är en tänkbar etableringsort. Etableringsavdelning jobbar tillsammans med andra parter (tex Lindholmen Science Park och Business Sweden) intensivt med detta ärende för att kunna få till stånd en större etablering från Geely. Arbetet kommer att adressera både långsiktiga behov som industrin har samt det som beskrivits ovan.

Företagsutveckling

Nyföretagande och Entreprenörskap

Färska statistik från Tillväxtanalys visar att nyföretagandet faller för hela Sverige och för alla storstadsregioner. Anledning till fallet förra året är att 2014 var ett väldigt starkt år för nyföretagandet historiskt sett. Högst var nyföretagandet i Stockholmsregionen, följt av Malmöregionen som också visar på en fallande trend. Av storstadsregionerna var minskningen störst i Stockholmsregionen och Malmöregionen (-0,5), följt av Göteborgsregionen (-0,4). Sverige (-0,3).

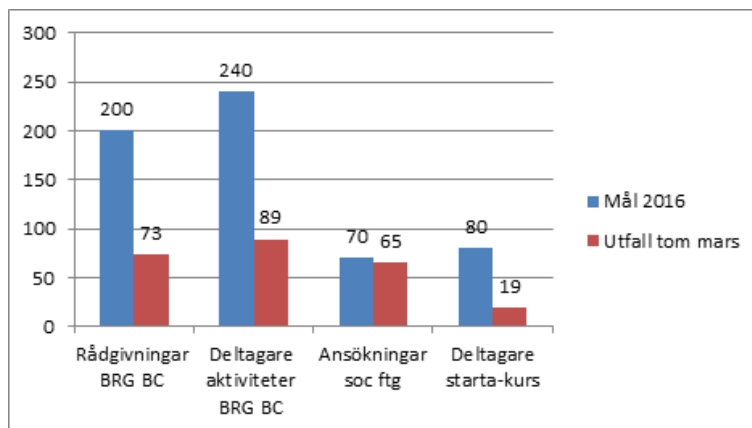


För att få kurvan att vända uppåt för Göteborgsregionen främjar vi entreprenörskap genom att vi bl.a. var tävlingsvärdar för ”Bästa vara” vid Ung Företagsamhets regionala mässa i mars. Vi kommer göra det enklare att starta och driva företag i Göteborgsregionen genom att etablera ett entreprenörskvarter under hösten 2016. Det är också ett uppdrag inom ramen för stadens 400-årsjubileum. **Se även avsnitt 2.5.**

Mot bakgrund av en efterfrågan från GR- kommunerna, kommer vi att under 2016 göra några ”pilotsatsningar” för nystartade företag i tre/fyra kommuner i syfte att stärka deras affärsmannaskap och därmed deras överlevnadsförmåga.

Göteborg stads nya EU-projekt One Stop Future Shop på Hisingen har startat upp sin verksamhet där BRG Business center kommer leverera tjänster till framförallt personer med utländsk bakgrund. Leveransen kommer att erbjudas på flera språk.

Sammanfattning mål 2016 och utfall t.o.m. mars



Driva och utveckla företag

I våra kundmöten märker vi tydligt av den positiva konjunkturen, företagen har mycket att göra och ser ljus på framtiden. En utmaning som vi stöter på är bristen på kompetens. För att underlätta ”matchningen” mellan arbetssökande, inte minst bland nyanlända, ingår vi i en arbetsgrupp som leds av Arbetsmarknads- och Vuxenutbildningen i Göteborgs Stad. Vår målsättning är att hitta fler och nya former för fler riktiga viktiga jobb.

Fler företag visar vilja och ambition att utveckla sig. *Tillväxtprogrammet Expedition Framåt* har fått en positiv start 2016 vilket innebär att 343 företag nu deltar. Nästan 200 kundmöten har genomförts under perioden och vi gläds åt att NKI-mätningen visar att kunderna är mycket nöjda med programmet. Även våra 30-tal konsulter ger oss mycket bra betyg avseende innehåll och leverans. Effekterna av våra insatser är att fler ägare

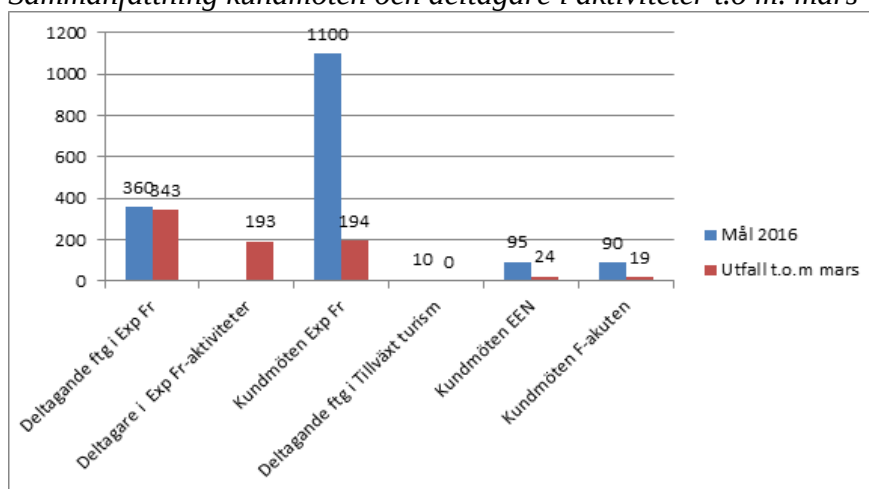
och ledare får en ökad kompetens kring affärsutveckling och tillväxt och därmed ökar sin förmåga att skapa en sund och hållbar tillväxt.

Vi har startat upp Tillväxt Turism som vi driver tillsammans med Göteborg & Co och Turistrådet Västsverige i Göteborgsregionen. Projektets målsättning är att stärka besöksnäringens konkurrenskraft. Intresset i GR-kommunerna är stort.

Verksamheten inom *Enterprise Europe Network (EEN)* löper på enligt plan. Den stora nyheten under perioden är regeringens beslut om att inrätta ett regionalt exportcentrum i Västra Götaland som ska vara "en dörr in" för företag som vill ut på en internationell marknad. EEN kommer vara en av aktörerna som kommer leverera tjänster i detta nya centrum. Glädjande är att EEN:s verksamhetsledare på BRG är utsedd att vara EEN:s nationella representant i Tillväxtverkets styrgrupp för de regionala exportcentrum. Vi ingår också i den regionala arbetsgruppen som leds av VGR.

Företagsakuten har under perioden fått in 19 ärenden, mot budgeterat 26. En nyligen genomförd utvärdering av verksamheten visar att under 2015 räddade vi 75 %, av de 58 företag som sökt hjälp, från nedläggning. Samma utvärdering visar att andelen företag som vi hjälpt under 2012-2014 och som fortfarande är i drift uppgår till nästan 60 %, vilket innebär närmare 650 räddade arbetstillfällen. Tillfredsställelse är också den senaste NKI-undersökningen som visar att kunderna är nöjda med den hjälp de får från oss.

Sammanfattning kundmöten och deltagare i aktiviteter t.o m. mars



Kluster & Innovation

Genomförda aktiviteter stärker Göteborgsregionens synlighet och attraktionskraft och näringslivets konkurrenskraft såväl internationellt som nationellt samt samverkan lokalt. Under perioden har verksamheten tagit emot ett flertal internationella besök. Bl.a. från London Stad som har intresse för fjärrvärmelösningar och Göteborg Stads kompetens i frågan, samt Minister of Mobility i Bryssel, Pascal Smet, som bl.a. fick träffa representanter från staden samt CEO AB Volvo. Stort intresse finns för ElectricCity-liknande projekt i Bryssel.

Vi har även arrangerat ett flertal mötesplatser ex Pecha Kucha med tema återindustrialisering, Innovation Bazar på Vehicle ICT arena för att visa upp nya it lösningar kopplade till fordonsindustrin och samarrangerat seminarium ex Connect 2 capital tillsammans med Connect Väst för att koppla ihop företag inom en mängd branscher med potentiella investerare.

Energiseminarium ”Power Circle Summit” arrangerades av BRG och Svenska Mässan för första gången i Stockholm i mars, med stort deltagande och Energiminister Baylan. Företag i Göteborgsregionen gavs möjlighet att ställa ut. Utvärdering visar att såväl besökare som utställare var mycket nöjda och 96 % vill återkomma. Att Göteborg arrangerar seminarium i Stockholm uppskattas och ökar synligheten för de frågor som det Västsvenska näringslivet driver.

Under Göteborgsregionens deltagande i Mipim, Cannes, arrangerade Green Gothenburg ett seminarium kring elektromobilitet som en del i ansvaret inom ElectriCity ansvarar för erfarenhetsspridning och att attrahera ytterligare investeringar/etableringar till Göteborg inom området.

Utvecklingsinsatser i nordost

Ett förslag har presenterats för de två presidierna i nordost om fortsatt samverkan med SDF Angered och Östra Göteborg. Ett antal gemensamma utvecklingsområden har identifierats och kommer att behandlas vidare i respektive nämnd under maj. Inom projektet Lärandets torg i Hammarkullen har fokus varit på uppbyggnad av en starkt samverkansplattform mellan utbildning, myndigheter och näringsliv. Ett samverkande avtal har upprättats som understödjer utvecklingen av gränsöverskridande processer vars syfte är att förbättra tillgängligheten till eftergymnasiala utbildningar och öka delaktigheten på arbetsmarknaden för boende på Hammarkullen, unga och kvinnor.

En Mistra Urban Futures förstudie med syfte att kartlägga pågående forskning och identifiera nya forskningsfrågor med bäring på Stadslandet har slutförts under perioden. Fyra workshops har arrangerats på olika teman för att koppla forskning och praktik närmare varandra. Förstudien har resulterat i att såväl pågående som planerad forskning har identifierats som har bäring på Stadslandet och den tilltänkta regionalfondsansökan nedan.

Ansökan till Västsvenska regionalfondsprogrammet

Under årets inledande månader har fokus varit på att formera innehåll och budget i den regionalfondsansökan som skall lämnas till Tillväxtverket i september. Projektet skall skapa förutsättningar för grön innovation och grön affärsutveckling mellan stad och land genom upprättande av ett antal utvecklingsnav och testbäddar i nordost och på norra Hisingen. Samverkansparter är Fastighetskontoret, Miljöförvaltningen, SDF Angered, SDF Norra Hisingen, SDF Östra Göteborg, Göteborgs Universitet och Chalmers.

Kommunikation

I inledningen av året har medieintresset varit stort för verksamheter där BRG haft en framträdande roll. Vår service till medierna har utgått från vår uttalade strategi att lyfta både möjligheter och utmaningar i kommunikationen med de regionala målgrupperna. I vår internationella marknadsföring har Göteborgsregionens starka ekonomiska utveckling och omfattande tillväxtplaner betonats. Nedan följer några exempel.

- BRGs konjunkturrapport med uppgifter om sysselsättningsutveckling uppmärksammades lokalt och nationellt.
- Göteborgsregionens varuexportsökning 2015 (exportboom), lokalt och nationellt.
- Framtida investeringar 1 000 Mdr, lokalt och nationellt.
- Mipim och Göteborgsregionens deltagande. Lokalt, nationellt och internationellt.
- Ökning av internationella företag i Göteborgsregionen. 32 olika medier lokalt, nationellt och internationellt.
- Arkitektförslag Sahlgrenska life. Lokalt

Det ökade medieintresset för Business Region Göteborg, och intresset för de egna kanalerna, skapar goda förutsättningar för en förtroendefull dialog med bolagets intressenter och en ökad kännedom om BRGs tjänster för att utveckla näringslivet. Mediernas rapportering nyanserar också bilden av Göteborgsregionens förutsättningar och ger en god bild av det utvecklingssprång Göteborgregionen är mitt inne i.

Internationell samverkan

Chalmers tekniska Högskola samverkar med andra internationella universitet i utvalda länder Sydkorea, Kina, Brasilien, Indonesien, Singapore. Under perioden har Indonesien besökts i syfte att nätverka och hitta gemensamma projekt. BRG är inbjuden av Chalmers och deltar för att marknadsföra regionens näringsliv och skapa affärskontakter.

Vi har varit inbjudna som talare till inköpschefer för storföretagen i Västsverige. Medverkande företag i nätverket var Getinge, Mölnlycke Health Care, SKF, Huskvarna, Volvo Cars, AB Volvo och Kinnarp vilket blev mycket lyckat där vi spred information om BRG och Göteborgsregionen till en ny grupp av beslutsfattare.

Brysselkontoret har under perioden varit aktivt i flera pågående processer som:

Ordförandeskap i Euro Cities SME och Entrepreneurship, med syftet att:

1. Utveckla städer som "driver of the economy" samt bereda underlag för lobbyarbete mot Europaparlamentet
2. Lyfta fram Göteborgsregionens näringsliv styrkor

Medlem Think Tank talare för att:

1. Uppnå en starkare re industrialisering av Europa
2. Lyfta fram Göteborgsregionens näringsliv styrkor

Small Business Act, National Expert, 38 länder deltar med var sin expert

1. Visa status, styrkor och ev svagheter i svensk näringslivspolitik
2. Lyfta fram BRGs styrkor och "best practise".

Territorial Impact Assessment of Europe's New Skills Agenda, expertgrupp 8 städer I skrift redogör för Göteborgs/ BRGs arbete och synpunkter inom "new skills agenda" samt aktiv deltagande i efterföljande workshop i Bryssel.

1. Beskriva Göteborgs kompetens och ambition
2. Lyfta fram Göteborgsregionens näringsliv styrkor

2.1.1 Affärsområden/dotterbolag eller motsvarande

DELÄGDA INTRESSEBOLAG

BRG har ansvar att vara en aktiv ägare som representerar Göteborgs Stad och det har tagits fram en modell för ägarstyrning i minoritetsägda bolag som lämnats för beslut till Gbg Stadshus AB och kommunfullmäktige i Göteborg.

Rapportering från BRG sker i samband med uppföljningsrapporter som ges till Göteborg Stad vid fyra tillfällen per år. Delägda bolag rapporterar utfall från senaste delårsbokslut om det avviker från vår och stadens rapporteringsplan.

Business Region Göteborg	Lindholmen Science Park	Johanneberg Science Park	Sahlgrenska Science Park*	Göteborgs Tekniska College	Almi Företagspartner Väst
Regional samordning näringslivs-utveckling	Samverkans-miljö	Samverkans-miljö	Samverkansmiljö	Utbildning	Statligt uppdrag
Investerings-främjande	Transport	Samhällsbyggnad	Life Science	Teknik	Rådgivning
Företagsutveckling	ICT	Energi	Inkubator	Gymnasium	Lån
Kluster och Innovation	Media	Material-/Nanoteknik	Företagspark	Yrkeshög-skola	Riskkapital
Projektsamordnare / koordinator/ ägare	Forsknings- och utvecklingsprojekt	Forsknings- och innovationsprojekt	Forsknings- och utvecklingsprojekt	Yrkesvux.	
Kunskap/kontakter	Öppen arena	Öppen arena	Inkubator/ Företagspark		
Marknadsföra Göteborgsregionen näringsliv					
Ägs av Gbg Stad 100%	Delägare med akademi/ näringsliv	Delägare med akademi/ näringsliv	Delägare med akademi/region	Delägare med näringsliv	Delägare med stat/region
BRG ägarandel	23,95%	38,76%	25%	49%	12,25%
Jan-Mars Omsättning	14 mkr	3 mkr	5 mkr	26 mkr	13 mkr
Jan-Mars Verksamhetens rörelsekostnad	16 mkr	4 mkr	4 mkr	26 mkr	13 mkr
För budget i balans	Aktieägartillskott	Aktieägartillskott	Aktieägartillskott		Driftsanslag årligen

Genom att se på verksamhetens rörelsekostnader ges en bättre uppfattning av verksamhetsvolymen då LSP och JSP till viss del finansierar sin verksamhet genom erhållna aktieägartillskott.

*BRG är indirekt ägare till Sahlgrenska Science Park AB (SSP) genom ideella föreningen Sahlgrenska Biomedicinska Innovationscentrum. Förvärv för direkt ägande (25%) i SSP förväntas vara helt genomfört under april 2016. F.n. ligger därför SSP utanför konsolidering i koncernredovisningen.

BRG är delägare i Almi Företagspartner Väst AB (12,25%).

Det konsolideras inte i koncernredovisningen inom Göteborgs Stadshus AB.

Händelser i korthet januari – mars 2016

Ägardialog Science Parks

BRG och Chalmers har tillsammans med övriga delägare genomfört ägardialog som bl.a. behandlade ägarnas bild av den roll och det uppdrag som Science Parks har som en del i den fortsatta utvecklingen av dessa. Dialogen resulterade vidare i att det under bolagsstämmorna kommer att föreläggas förslag om att tillsätta valberedning i respektive park. Valberednings uppgift är att hantera ordförande rollen. Det bestämdes att en ny ägardialog ska hållas tidigt i höst för att vidare lyfta frågorna kring innehållet i science parks kopplat till aktieägaravtal inklusive ägardirektiv.

LINDHOLMEN SCIENCE PARK

Verksamheten utvecklas i enlighet med lagd budget/prognos 2016. Inga avvikelser ses. För helårsprognos ses omsättningen minska med 10 000 tkr till följd av att programmen Security Arena och Vehicle ICT Arena inte fått klart med finansieringen för 2016.

Projektkostnaden minskar med motsvarande.

Samarbetsavtalet med Älvstranden Utveckling och Trafikverket är under omförhandling. Nya avtal väntas våren 2016. Projektet Drive Sweden är formellt igång, 12 årsprojekt (nationellt strategiskt innovationsprogram).

Bolaget har fått Toyota Material Handling Europe AB som ny huvudägare, därmed ökar aktieägartillskotten med 500 tkr för 2016.

Bolaget har lämnat en rapport över Visual Arena 2012-2015 och en hemställan till Göteborgs Stad om fortsatt basfinansiering för åren 2017-2021. BRG styrelse har i ett yttrande tillstyrkt behovet av fortsatt finansiering från Göteborgs Stad.

Konceptet Lindholmen Science Park är utsatt för tryck i o m den mycket stora stadsutveckling som kommer att ske på Lindholmen. Det är viktigt att säkerställa Lindholmen som ekonomisk utvecklingsmotor i Göteborg och Sverige. För konceptet är det viktigt att staden långsiktigt har en strategisk påverkan och inflytande över utvecklingen. Förutsättningarna för utvecklingen av framtidens transportsystem i Sverige diskuteras. Området är en stor möjlighet för landet internationellt, där Göteborg/Göteborgsregionen skulle kunna utgöra den nationella fokalpunkten. Detta arbete matchar regeringens strategier för nyindustrialisering, digitalisering och exportfrämjande, och skulle samtidigt utgöra ett verktyg i attraktiviteten för nya etableringar.

CEVT/Geelys uttryckta ambitioner och planer är viktiga att möta. Ett antal faktorer är redan identifierade, och av en generell karaktär för etableringar i Göteborg/Göteborgsregionen, såsom skola och bostäder. Genom att fokusera på detta case kan generella lösningar skapas som bidrar till ett än mer positivt etableringsklimat.

JOHANNEBERG SCIENCE PARK

Verksamheten utvecklas i enlighet med lagd plan. Inga avvikelser ses.

Sedan årsskiftet är JSP värd för Kemi- och Materialklustret, vilket kommer medföra en ökning av omsättningen med 4,5 mkr per år i tre år.

SAHLGRENSKA SCIENCE PARK

Omstruktureringen av ägarförhållandena dröjer av administrativa skäl. Förvärvet beräknas dock slutföras under april månad.

Under jan-mars 2016 har ett bolag flyttat in, ett bolag har flyttat ut och Sahlgrenska Science Park har haft sju förfrågningar om lokaler i företagsparken. Vid mars månads slut fanns 40 bolag som hyresgäster på Sahlgrenska Science Park, där 95 % av kontoren och 99 % av laboratorielokalerna var uthyrda.

EU programmet i samverkan med BRG mfl har nu fått en projektledare som startade 1 februari. Det är redan flera projekt som startat på olika sätt inom programmet som utgår från kundernas behov. Blä ett MedTech nätverk med de större bolagen i regionen. Syftet är att få med de mindre bolagen i samarbetet och öka kontaktytorna för att skapa möjligheter till nya affärer.

Sahlgrenska Science Park driver nu ett EU-program i syfte att stärka konkurrenskraften för life science-industrin i regionen. Målet är att få fram fler produkter/ tjänster av hög kvalitet till vården. Under 2016 stödjer de verifiering av affärsidéer via SWELife (Vinnova). Vi är samarbetspartner till Vitalis, där eventet demo@vitalis lockar både små och stora eHälsobolag att pitcha sin produktidé på mässan. SSP arrangerar *Community Meeting* som ingår i Nordic Connected Health Star Track-projektet - ett nordiskt samarbete kring innovationer inom eHälsa. Därigenom har vi kunnat stödja ett projekt som kommer från Chalmers med en patentansökan som nu har blivit godkänd.

I mars arrangerades en workshop med Sahlgrenska universitetssjukhuset och 4 skolklasser på Universeum för att få fram behov inför utbyggnad av Drottning Silvias Barn- och Ungdomssjukhus. I nästa steg presenteras behoven för entreprenörer, forskare och industri.

GÖTEBORGS TEKNISKA COLLEGE

Verksamheten följer budget och inga avvikelser noteras.

GTC har beviljats att fortsätta med utbildningen Produktionsutveckling 400 YH-poäng som startar i september.

ALMI FÖRETAGSUTVECKLING VÄST

Verksamheten noteringar inga större avvikelser.

2.2 Resultatanalys till och med perioden och helår

Resultaträkning i sammandrag

	Period				Helår			
	Utfall	Budget	Avvikels e	Utfall fg år	Prognos	Fg Prognos	Budget	Bokslut fg år
Intäkter	16 405	18 628	-2 223	19 098	82 332	79 465	79 465	78 954
Kostnader	-28 642	-30 976	2 334	-27 685	-121 532	-118 665	-118 665	-112 579
Rörelseresultat	-12 237	-12 348	111	-8 587	-39 200	-39 200	-39 200	-33 625
Finansiella intäkter	10	0	10	21	8	0	0	74
Finansiella kostnader	-3	0	-3	-45	-6 500	-6 500	-6 500	-7 116
Resultat efter fin. poster	-12 230	-12 348	118	-8 611	-47 500	-45 700	-45 700	-40 667
Koncernbidrag	10 175	10 175	0	9 425	40 700	40 700	40 700	37 700
Resultat före skatt	-2 055	-2 173	118	814	-5 000	-5 000	-5 000	-2 967
Skatt	-	-	-	-	-	-	-	-1 076
RESULTAT	-	-	-	-	-	-	-	-4 043
Aktieägartillskott	5 000	-	-	-	5 000	5 000	5 000	5 000

BRG erhåller aktieägartillskott för vidare transport till Johanneberg och Lindholmen SP.

Nedskrivning av lämnade aktieägartillskott (finansiell kostnad) ligger med i budget men nedskrivning görs ev tidigast 16-08-31 med slutlig värdering per 16-12-31. Nedskrivningar är skattemässigt icke avdragsgillt i BRG.

2.2.1 Utfall till och med perioden

Resultatet följer lagd verksamhetsplan och budget. Vid jämförelse av volym på utfall mot periodiserad budget för perioden noterar vi endast temporära skillnader i intäkter och kostnader (budgeterat i mars) men vi ser att utfallet inkommit i april.

Vi noterar ingen avvikelse mot lagd helårsbudget. När budget läggs och periodiseras är det inte alltid klart *när* i tiden kostnader och intäkter förväntas falla ut. Det gör att budgeten periodiseras relativt jämnt över året. Vid analys av utfall för perioden (jmf budget) kan då det finnas temporära skillnader. BRG följer dock helårsbudget och periodiserar om sin *prognos* i mars, augusti och oktober.

2.2.2 Prognos

Den aktuella budgeten för helåret motsvarar även lagd prognos för helåret med oförändrat resultat.

Verksamhetsvolymen har ökat något (2,8 mkr) till följd av nu beviljade projekt som inte låg med i budget (One Stop Future Shop, Subsea, Tillväxt Turism). Kostnadsökningen motsvarar ökningen av intäkter. För perioden ser vi endast mindre avvikelser av temporär karaktär.

2.3 Investeringar

2.3.1 Investeringar i materiella, immateriella samt finansiella anläggningstillgångar

Investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar

Nettoutgifter i mkr	Utfall t o m mars	Prognos helår	Budget helår
Nyinvesteringar	0	2	2
Reinvesteringar	0		
SUMMA INVESTERINGAR	0	2	2

Investeringar i budget helår avser Entreprenörskvarteret (höst -16)

Investeringar i finansiella anläggningstillgångar

Aktier och andelar, i mkr	Prognos 2016
APRIL - Förvärv av aktier i Sahlgrenska Science Park AB (25%)	0,8
Summa investeringar	0,8

2.4 Utveckling inom personalområdet

För perioden finns inte något inom området att lyfta fram som särskild styrinformation. Personalområdet är i balans.

2.5 Uppföljning av särskilda beslut och uppdrag

Processägarskap

- Struktur för hur BRG planerar att ta sig an processägarskapet för innovationsmålet har presenterat för SLK och Stadshus. Inkluderar organisationsstruktur och en första arbetsgrupp för att ta fram indikatorer har startats.

Klimatprotokoll

- Ärendet klimatprotokoll för Göteborg Stad har varit uppe i BRGs styrelse för diskussion. Efter beslut på kommande styrelsemöte lämnas ärendet vidare för hantering av Stadshus samt KS. Vid ett beslut att inrätta ett Klimatprotokoll i Göteborgs Stad och näringslivet, kommer det att innebära kostnader för organisationerna.

Företagsklimat, Företagslots

- Företagen något mer nöjda med servicen men vi når inte målet**
Från och med förra året mäts kvartalsvis hur företagen uppfattar servicen i sex av kommunens tillståndsärenden via Insikts-undersökningen. Vi har nu fått helårsresultatet för 2015 och ser en klart stigande trend i fem av sex fall. Bygglov ökar med tre enheter och markupplåtelse fortsätter sin uppåtgående trend med hela 7 enheter. Det är bara miljö- och hälsoskyddsärendena som får ett lägre betyg (-3 enheter till 63). Eftersom den ärendetypen har stor volym ärenden så väger den tungt när betyget vägs samman. Stadens samlade betyg ligger därför kvar på samma nivå som 2014, NKI 67. Vår sammanlagda bedömning är att stadens förbättringsarbete är på rätt väg men behöver fortsätta och en nyckelfaktor är att respektive nämnd följer upp utvecklingen kvartalsvis.

För att stadens mål för det samlade NKI skall nås måste kundbetyget för Miljö- och hälsoskydd öka.

- **Förbättringsarbetet Göteborgs stad**

Under första kvartalet har styrgruppen för stadens arbete med att förbättra företagsklimatet beslutat att förlänga projektperioden för ytterligare tre år, eftersom det uppställda målet inte nåts (Trafikkontoret har inte svarat än). Det innebär att ingående förvaltningar finansierar företagslotsen samt samordning av handlingsplanerna fram till 2019. BRGs två företagslotsar kommer framöver att inriktas allt mer mot mer komplexa ärenden och mot det interna förbättringsarbetet, i enlighet med den utvärdering som gjordes av funktionen 2015.

Socialt företagande

- BRGs särskilda uppdrag att utveckla nya finansieringsformer för *sektorn social ekonomi* har gått in på sitt sista år och under perioden har vi haft vår sista utlysning med 65 inkomna ansökningar. Vi har påbörjat en utvärdering av projektet samt fört samtal med SLK kring våra erfarenheter och tankar inför en eventuell fortsättning nästa år. Flera GR-kommuner har också visat intresse för samarbete.

Företagsutveckling och jobb i hela staden ”9 mkr-plan”

- Verksamhet pågår enligt plan. En del i uppdraget handlar om att göra det enklare att starta och driva företag i Göteborgsregionen genom att etablera ett entreprenörskvarter under hösten 2016. Om allt går enligt plan, kommer hyreskontrakt att tecknas under maj månad avseende lokaler i Gamlestadens Fabriker. Målsättningen är att minst sex nyföretagaraktörer tecknar kontrakt under innevarande år. Inflyttning påbörjas den 1 oktober. Under det första kvartalet har ett intensivt arbete pågått med olika tematiska arbetsgrupper bland nyföretagaraktörerna för att skapa goda förutsättningar för en väl fungerande verksamhet i entreprenörskvarteret framöver. En förutsättning för att lyckas är en långsiktig finansiering. Det beslut kring finansiering som fattats i Kommunstyrelsen avsåg endast 2016.

AZBioVentureHub

- För perioden, inget att rapportera, verksamhet pågår enligt plan

Green Gothenburg

- För perioden; inget att rapportera, verksamhet pågår enligt plan

JANUARI
FEBRUARI
MARS
APRIL
MAJ
JUNI
JULI
AUGUSTI
SEPTEMBER
OKTOBER
NOVEMBER
DECEMBER

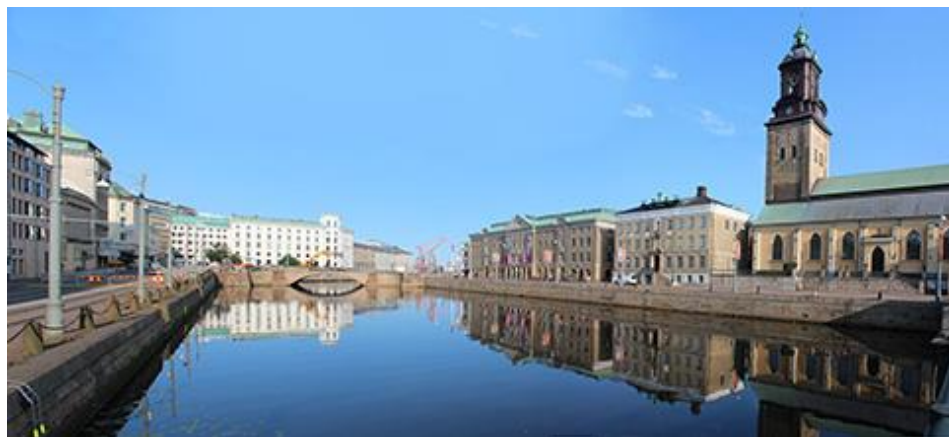


Foto: Michael Åkerström

Delårsbokslut per 31 mars 2016

Business Region Göteborg AB
556439-5878



**BUSINESS REGION
GÖTEBORG**

Resultaträkning (tkr)	Not	2016-01-01 2016-03-31	2015-01-01 2015-03-31
Rörelsens intäkter			
Nettoomsättning		16 405	19 098
		16 405	19 098
Rörelsens kostnader			
Övriga externa kostnader		-11 963	-11 981
Personalkostnader		-16 609	-15 632
Av- och nedskrivningar av materiella anläggningstillgångar	1	-70	-72
		-28 642	-27 685
Rörelseresultat		-12 237	-8 587
Resultat från finansiella investeringar:			
Ränteintäkter och liknande intäkter		10	21
Räntekostnader och liknande kostnader		-3	-45
Nedskrivningar av finansiella anläggningstillgångar		0	0
		7	24
Resultat efter finansiella poster		-12 230	-8 611
Bokslutsdispositioner			
Erhållet koncernbidrag		10 175	9 425
Resultat före skatt		-2 055	814
Skatt på årets resultat			
ÅRETS RESULTAT			

Balansräkning (tkr)	Not	2016-03-31	2015-12-31
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Materiella anläggningstillgångar			
Inventarier	1	466	536
		466	536
Finansiella anläggningstillgångar			
Andelar i koncernbolag		0	0
Andelar i intressebolag	2	10 263	8 263
Andra långfristiga fordringar		7 260	7 260
Uppskjuten skattefordran		0	0
		17 523	22 267
Summa anläggningstillgångar		17 990	23 005
Omsättningstillgångar			
Kortfristiga fordringar			
Kundfordringar		2 911	1 116
Fordringar hos koncernföretag		2 847	929
Skattefordran		2 091	951
Övriga fordringar		11	4
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		4 710	15 811
		12 569	18 811
Kassa och bank		49 215	40 909
Summa omsättningstillgångar		61 784	59 720
SUMMA TILLGÅNGAR		79 774	75 779

Balansräkning (tkr)	Not	2016-03-31	2015-12-31
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital	3		
Bundet eget kapital			
Aktiekapital		10 000	10 000
Reservfond		93	93
		10 093	10 093
Fritt eget kapital			
Balanserat resultat		50 947	49 990
Årets resultat		-2 055	-4 043
		48 892	45 947
Summa eget kapital		58 985	56 040
Kortfristiga skulder			
Leverantörsskulder		4 531	5 363
Skulder till koncernföretag		237	93
Skulder till kreditinstitut		0	0
Övriga skulder		3 343	1 721
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter		13 678	12 562
		20 789	19 739
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		79 774	75 779
POSTER INOM LINJEN			
Ställda säkerheter		inga	inga
Ansvarsförbindelser		inga	inga

Noter

Redovisnings- och värderingsprinciper

Business Region Göteborg AB tillämpar Årsredovisningslagen (1995:1554) och Bokföringsnämndens allmänna råd BFAR 2012:1 Årsredovisning och koncernredovisning ("K3").

Koncernbidrag och aktieägartillskott redovisas enligt Bokföringsnämndens vägledning.

Bolagets tillgångar och skulder har upptagits till anskaffningsvärde respektive nominellt värde om ej annat framgår av not nedan.

Fordringar

Fordringar upptas till de belopp, som efter individuell bedömning beräknas bli betalade.

Likvida medel

Med likvida medel menas koncernkonto och handkassa.

Avskrivningar

I resultaträkningen belastas rörelseresultatet med avskrivningar enligt plan, vilka beräknas på ursprungliga anskaffningsvärden och baseras på tillgångarnas bedömda ekonomiska livslängd, varvid följande procentsatser används.

Inventarier	10%
Datorer	33%

Andelar i koncernföretag

Andelar i dotterföretag redovisas till anskaffningsvärde. Utdelning från dotterföretag redovisas som intäkt när rätten att få utdelning bedöms som säker och kan beräknas på ett tillförlitligt sätt.

Andelar i intresseföretag

Andelar i intresseföretag redovisas till anskaffningsvärde efter avdrag för eventuella nedskrivningar. Utdelning från andelar i intresseföretag redovisas som intäkt i resultaträkningen. Vid varje balansdag analyserar företaget de redovisade värdena för finansiella tillgångar för att fastställa om det finns någon indikation på att dessa tillgångar har minskat i värde. Om så är fallet, beräknas tillgångens återvinningsvärde för att kunna fastställa värdet av en eventuell nedskrivning.

Not 1 Inventarier (tkr)

Materiella anläggningstillgångar	2016-03-31	2015-12-31
Ingående anskaffningsvärde	10 638	10 566
Inköp	0	72
Utrangering	0	0
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	10 638	10 638
Ingående avskrivningar	-10 102	-9 828
Årets av- och nedskrivningar enligt plan	-70	-274
Utrangering	0	0
Utgående ackumulerade avskrivningar	-10 172	-10 102
Utgående planenligt restvärde	466	536

Not 2 Andelar i intresseföretag (tkr)

Andel i intresseföretag	Org.nr	Säte	Kap.andel	Röstandel	Bokfört värde (mkr)
Göteborgs Tekniska College AB	556570-6768	Göteborg	49,00%	49,00%	5 441
Lindholmen Science Park AB	556568-6366	Göteborg	23,95%	42,95%	1 523
Johanneberg Science Park AB	556790-3108	Göteborg	38,76%	48,59%	3 299
Almi Företagspartner Väst AB	556488-1307	Göteborg	12,25%	12,25%	<u>0</u>
					10 263

Lämnade aktieägartillskott

Aktieägartillskott har lämnats till Johanneberg Science Park AB om 2 000 tkr.
Värdering och ev. nedskrivning sker tidigast 160831.

Andelar (Tkr)	2016-03-31
Ingående anskaffningsvärde 160101	8 263
Försäljning	0
Lämnade aktieägartillskott	2 000
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	10 263

Not 3 Förändring i eget kapital (tkr)

	<i>Bundet eget kapital</i>		<i>Fritt eget kapital</i>		Summa eget kapital
	Aktie-kapital	Reserv-fond	Balanserad vinst eller förlust	Årets resultat	
Ingående balans per 1 januari 2016	10 000	93	49 990	-4 043	56 040
Disposition av föregående års resultat			-4 043	4 043	0
Årets resultat				-2 055	-2 055
Transaktioner med ägare: Erhållna aktieägartillskott			5 000		5 000
Summa transaktioner med ägare	0	0	0	0	0
 Utgående balans per 31 mars 2016	 10 000	 93	 50 947	 -2 055	 58 985
<i>Aktiekapital 100 aktier å kvotvärde 100 000 kr</i>					

Styrelsens sammansättning 2016

Styrelse	David Ljung Eva Ternegren Axel Josefson Hans Rothenberg Stefan Svensson Miguel Odhner Peter Lindh Marie Östh Karlsson Lennart H Å Olsson	Ordförande Förste vice ordförande Andra vice ordförande
Revisorer	Ernst & Young AB Lekmannarevisor Lekmannarevisor	Auktoriserad revisor Hans Gavin Annbrith Svensson Mai-Britt Wilhelmson
Revisors-suppleanter	Ernst & Young AB Lekmannarevisor Lekmannarevisor	Sven Andersson Carina Henriksson Johansson

Ledamöter, revisorer och revisorssuppleanter är utsedda av årsstämman.

Verkställande direktör: Patrik Andersson
Styrelsens sekreterare: Roland Adrell



BUSINESS REGION
GÖTEBORG

2016-04-25

Till
Styrelsen i
Business Region Göteborg AB

Ärende:

Beslut av Delegationsordning

En årlig revidering av bolagets delegationsordning är gjord med utökande av attesträtt för bolagets ekonomichef vid fakturahantering. I övrigt inga ändringar.

Ekonomichef har sedan tidigare beslutsattesträtt för bolagets samtliga löpande utgifter och investeringar. Beloppsbegränsningen är som för övriga chefer 200 000 kr. Fakturabelopp därutöver attesteras av VD eller vice VD.

I syfte att avlasta administrativa uppgifter hos VD föreslås ekonomichefs beloppsbegränsning utgå så att även attest av högre belopp kan göras av två i förening, vice vd och ekonomichef, istället för VD.

BRG har få fakturor för attest som överstiger 200 000 kr. I praktiken berörs främst de fakturor som behöver sakgranskas av vice vd, i övriga fall är det vice vd som beslutsattesterar. Beslut och/eller underlag ska vara dokumenterade och om behov uppstår inhämtas skriftliga underlag för attest, från VD, och bifogas fakturorna.

Styrelsen föreslås besluta att:

1. Fastställa bifogat förslag till Delegationsordning.

Business Region Göteborg AB

Patrik Andersson
VD

Delegationsordning för

BRG, Business Region Göteborg AB **org.nr 556439-5878**

Handlingen innehåller bolagets samlade delegationsordning, det vill säga såväl av styrelsen beslutad delegation som VD:s beslut om delegation till befattningshavare i bolaget.

Generellt gäller att delegats beslutsrätt ligger inom av styrelsen eller VD fastställda anvisningar och ekonomiska ramar.

Delegats ansvar

VD/vice VD eller den som VD/vice VD vidaredelegerat beslutanderätten till ansvarar för att utövandet av beslutanderätten utövas inom ramen för gällande lagstiftning, policies, riktlinjer och rutiner samt avtal för detta ärende eller grupp av ärenden.

VD/vice VD eller den som VD/vice VD vidaredelegerat beslutanderätten till har en skyldighet att hålla sig väl informerad om gällande lagstiftning, policies, riktlinjer, lokala anvisningar, rutiner och avtal som gäller den grupp av ärenden som delegaten har rätt att fatta beslut i.

Erhållande av delegation

Tillsvidareanställd personal som har befattningar med beslutanderätt enligt delegationsförteckningen skall erhålla beslutanderätt efter individuell bedömning av närmast överordnad chef och efter beslut av VD.

Närmast överordnad chef ansvarar för att delegat erhåller utbildning avseende lagstiftning, policies, riktlinjer, lokala anvisningar och rutiner samt gällande avtal inom den grupp av ärenden delegat erhåller beslutanderätt. I den individuella prövningen ingår att delegaten skriftligen bekräftar att han/hon har tagit del av och accepterat de lagar, policies, riktlinjer, lokala anvisningar, rutiner och lagar som gäller för den delegerade beslutanderätten.

Firmateckning

Firman tecknas av styrelsen eller av de personer inom eller utom styrelsen som styrelsen därtill utser.

Bolagets VD har enligt 8 kap 12 § aktiebolagslagen rätt att teckna firman beträffande löpande förvaltningsåtgärder samt att delegera firmateckning genom att upprätta fullmakter enligt nedan.

Firmatecknare: VD

Vid verkställande direktörens förfall träder vice verkställande direktören in i dennes ställe.

Beställningsrätt

Beställning skall ske i enlighet med policies, riktlinjer och lokala anvisningar för inköp och upphandling. Varje beställningsberättigad ansvarar för att samråd med överordnad chef sker i erforderlig utsträckning för att säkerställa att beställning faller inom angivna ramar.

Beställningsrätt inom ramen för fastställd resultatbudget, projektbudget, investeringsbudget eller godkänd projektanmälan;

< 200 000 kronor

Chef



BUSINESS REGION GÖTEBORG

Belopp därutöver skall beslutas av VD, vice VD eller styrelse enligt instruktion för arbetsfördelning mellan bolagets styrelse och VD. Begränsning av belopp för beställnings- och inköpsrätt för visst områdesansvar eller projekt kan förekomma.

Attesträtt

Övergripande principer

Attest sker i enlighet med de regler för attest som gäller för Göteborgs Stad.

Attest sker inom ramen för fastställd budget och verksamhetsinriktning.

Kostnader utöver budget skall alltid föreläggas VD eller Vice VD.

Betydelse och innebörd av attestens olika steg är angivna i stadens regler.

I vårt ekonomisystem har dessa andra benämningar men betydelsen är densamma.

<u>I stadens regler benämns:</u>	<u>I vårt ekonomisystem benämns de olika momenten:</u>
Kontrollattest	= Sakgranskning
Beslutsattest	= Attest
Betalningsattest	= Utanordning

Attestant kan uppdra åt annan person inom organisationen att utföra kontroller i avseende på allegatets/fakturans formella innehåll och sakliga innehåll. Det fråntar dock ej attestanten det fulla ansvaret för attesten.

Attestant

VD utser attestanter samt eventuella ersättare för dessa. Om attestberättigad person ej är anträffbar, och utbetalning på grund därav ej kan ske inom föreskriven tid, kan utbetalning ske efter muntligt godkännande av VD, Vice VD eller Ekonomichef. I detta fall införskaffas attest i efterhand.

VD och Vice VD

Beslutsattesträtt för bolagets samtliga löpande utgifter och investeringar.

Tidrapporter, milersättning och reseräkningar för bolaget.

Ekonomichef

Beslutsattesträtt för bolagets samtliga löpande utgifter och investeringar.

Chefer

Beslutsattesträtt för projektets/avdelningens löpande utgifter.

Vice vd, Ekonomichef och Redovisningsansvarig

Betalningsattest för bolaget samtliga ärenden av ekonomisk art dock ej egenattesterade fakturor, tidkort eller dylikt.

Styrelsens ordförande

Beslutsattesträtt för VD:s reseräkningar och representation samt övriga kostnader enligt överenskommelse.

Ordförande attesterar utlägg för övriga i styrelsen.

1:a/2:a vice ordförande

Beslutsattesträtt för ordförandes utlägg.

Beloppsbegränsningar

Följande beloppsgränser gäller för beslutsattesträtten:

< 200 000 kronor

Belopp därutöver attesteras av VD, Vice VD eller Ekonomichef.



BUSINESS REGION GÖTEBORG

Begränsning av belopp för attesträtt för visst områdesansvar eller projekt kan förekomma.

Kundförluster

Konstaterade kundförluster understigande 50 000 kronor attesteras av avdelningschef. Belopp därutöver attesteras av Ekonomichef, Vice VD eller VD.

Lön

Tidrapporter och reseräkningar attesteras av överordnad chef.
Slutligt godkännande av löneberedning sker av Vice VD eller VD.

VD:s reseräkning attesteras av Styrelsens ordförande. Saknas praktiska förutsättningar för att uppfylla detta innan utbetalning måste ske får attest ske i efterhand.

Utanordning

Med utanordning avses här utbetalning från företagets konton.
Om utanordnaren inte anser sig kunna godkänna underlag för utbetalning skall ärendet hänskjutas till VD, Vice VD eller Ekonomichef.

Utbetalning via leverantörsreskontran

Betalningsförslag tas fram. Endast attesterade fakturor betalas. En av tre handläggare genererar första steget av betalning. Signering och sändning av betalning sker i förening med ytterligare en av tre utanordnare. Fullmakten är upprättad för två i förening.

Löneutbetalning

En av två handläggare genererar underlaget för löneutbetalning, två i förening godkänner löneutbetalning.

Övriga utbetalningar

Ärende genereras av en av tre handläggare. Endast attesterade underlag får generera en utbetalning. Utbetalningen sker i förening med ytterligare en av tre utanordnare. Fullmakten är upprättad för två i förening.

Intressegemenskap

Attest- och utanordningsrätt gäller ej gentemot person eller företag med vilken den attest- eller utanordningsberättigade är i intressegemenskap.

Utanordningsrätt för bolagets samtliga ärenden av ekonomisk art:

- ✓ Vice vd
- ✓ Ekonomichef
- ✓ Redovisningsansvarig
- ✓ Controller
- ✓ Ekonomiassistent

Arkivorganisation

Av 6 § arkivreglementet för Göteborgs Stad framgår det att varje myndighet skall ha en eller flera arkivansvariga samt en eller flera arkivredogörare. Det behövs en tydlig ansvarsfördelning och en organisation som svarar för och förvaltar arkivfrågorna på den egna myndigheten för att uppfylla kraven i arkiv- och offentlighetslagstiftningen, och för att arkivvården ska fungera i praktiken.

Arkivansvarig är HR-chef

Arkivredogörare är receptionisterna



BUSINESS REGION
GÖTEBORG

2016-04-12

Till
Styrelsen i
Business Region Göteborg AB

Ärende:

Beslut om styrelsens arbetsordning för 2016 med tillhörande bilagor

Styrelsens arbetsordning skall fastställas av styrelsen en gång om året.

Nuvarande arbetsordning bör kompletteras med tillägg utifrån föreslagen modell för ägarstyrning i minoritetsägda bolag. Då denna modell ej ännu är beslutad i styrelsen för Stadshus AB och ev i KS, föreslås befintlig arbetsordning gälla i avvaktan på detta beslut. Vilket innebär att styrelsens arbetsordning kommer att tas upp igen för fastställan i BRGs styrelse vid nästa eller därpå kommande möte.

Under förutsättning att styrelsen först fastställt punkten 5 avseende Delegationsordning föreslås styrelsen att fastställa bifogat förslag till styrelsens arbetsordning som för övrigt inte innehåller några justeringar jämfört med föregående år.

Styrelsen föreslås besluta att:

1. Fastställa förslag till Styrelsens arbetsordning 2016 inkl. bilagor.
Bilaga 1 Delegationsordning (se föregående punkt på dagordning)
Bilaga 2 Finanspolicy och finansiella riktlinjer för Göteborgs Stad 2016
 (fastställd av styrelsen februari 2016)

Business Region Göteborg AB

Patrik Andersson
VD

STYRELSENS ARBETSORDNING

**jämte
instruktion avseende arbetsfördelning mellan styrelsen och
verkställande direktören**

**samt
instruktion avseende ekonomisk rapportering till styrelsen**

för

**BRG, Business Region Göteborg AB
org.nr 556439-5878**

Detta dokument har fastställts av bolagets styrelse den 25 april 2016 och skall omprövas och fastställas på nytt senast den 31 maj 2017.

INLEDNING

Styrelsen i BRG, Business Region Göteborg AB, nedan kallat Bolaget, har upprättat detta dokument för att det skall utgöra ett komplement till aktiebolagslagens bestämmelser, kommunallagen och annan relevant lagstiftning samt bolagets bolagsordning och vid var tid utfärdade direktiv från ägaren.

Till denna arbetsordning med instruktioner bifogas

-	Delegation- och attestordning	Bilaga 1
-	Finanspolicy och finansiella riktlinjer för Göteborgs Stad	Bilaga 2

Detta dokument har antagits av Bolagets styrelse och skall årligen ses över och antas på nytt vid styrelsens första ordinarie sammanträde efter ordinarie årsstämma eller när så erfordras.

Ett exemplar av detta dokument skall tillställas varje styrelseledamot samt styrelsens sekreterare, verkställande direktören, revisorerna och i förekommande fall deras suppleanter, lekmannarevisorerna och deras suppleanter samt stadsledningskontoret.

A. STYRELSENS ARBETSORDNING

1. STYRELSENS SAMMANKOMSTER

Styrelsens sammanträden skall anpassas efter stadens tidplan för styrnings- och uppföljningsprocessen.

1.1 Konstituerande styrelsemöte

Omedelbart efter ordinarie årsstämma skall styrelsen hålla konstituerande sammanträde, varvid bl.a. följande ärenden skall behandlas:

- Val av styrelsens ordförande
- Val av styrelsens vice ordförande
- Val av styrelsens andra vice ordförande
- Utseende av firmatecknare
- Fastställande av datum för styrelsemöten för tiden fram till nästa ordinarie årsstämma

1.2 Ordinarie styrelsemöten

1.2.1 Antal och föredragningspunkter

Utöver det konstituerande mötet bör styrelsen hålla minst 4 möten per kalenderår.

Vid vart och ett av dessa möten skall följande ärenden behandlas:

- Genomgång och godkännande av protokollet från föregående styrelsemöte
- Verkställande direktörens rapport beträffande:
 - i. Lägesrapport avseende verksamheten i Bolaget
 - ii. Ekonomisk rapport avseende Bolaget
- Övriga frågor av väsentlig betydelse för Bolaget

Vid något av nedanstående styrelsesammanträden ska styrelsen besluta om att upprätta internkontrollplan samt genomföra en utvärdering av det egna respektive verkställande direktörs arbete.

Härutöver skall vid fyra av de ordinarie styrelsemötena särskilda ärenden behandlas enligt följande:

Årsbokslutsmöte

- Avlämnande av årsrapport och årsredovisning
- Förslag till vinstdisposition
- Genomgång av revisorernas och lekmannarevisorernas iakttagelser
- Fattande av eventuella övriga erforderliga beslut i anledning av den förestående ordinarie årsstämman.

Delårsbokslutsmöte

- Fastställande av det första delårsbokslutet
- Fastställande av styrelsens arbetsordning med instruktioner jämte tillhörande bilagor

Strategimöte

- Strategifrågor
- Fastställande av det andra delårsbokslutet

Budgetmöte

- Antagande av budget för kommande år
- Fastställande av verksamhetsplan och erforderliga policys
- Fastställande av tid för ordinarie årsstämma skall ske senast vid årsskiftet

1.3 Extra möten

För överläggning och beslut i ärenden som inte kan hänskjutas till ordinarie styrelsemöte kan styrelsemöte hållas vid andra tillfällen. Tid och plats för dessa möten fastställs av styrelsens presidium (se nedan under punkten 2.2) och verkställande direktören i samråd.

Styrelsemöte kan hållas per telefon. Beslut fattade i sådan ordning skall protokollföras på vanligt sätt enligt vad som anges nedan.

Styrelsemöte kan även avhållas *per capsulam*, varvid protokoll innefattande förslag till beslut upprättas och därefter cirkuleras eller utsändes till var och en av styrelseledamöterna. Protokollet undertecknas av samtliga styrelseledamöter. En förutsättning för avhållande av möte i denna ordning är att samtliga styrelseledamöter biträder de beslut som fattas.

1.4 Kallelse och underlag

Till styrelsemötena skall samtliga styrelseledamöter kallas. Kallelse, förslag till dagordning, rapporter samt skriftligt underlag för beslut skall utsändas av verkställande direktören senast en vecka före styrelsemötet.

Om ärende måste avgöras på extra möte, skall verkställande direktören, om möjligt, tillställa styrelsens ledamöter skriftligt underlag med förslag till beslut två dagar innan före det extra styrelsemötet.

1.5 Förberedelse

Verkställande direktören skall förbereda styrelsemöte genom att utarbeta förslag till dagordning samt framtida rapporter och erforderligt beslutsunderlag. Samråd skall därvid ske med styrelsens presidium.

1.6 Protokoll

Ordföranden ansvarar för att det vid varje styrelsemöte förs protokoll. I protokollet skall de beslut som styrelsen har fattat antecknas.

Protokollet skall undertecknas av sekreteraren och justeras senast vid nästkommande styrelsemöte av den som varit ordförande vid mötet samt av den som utses till justerande.

Det åligger den verkställande direktören att tillse att kopior av protokollen med bilagor tillställs samtliga styrelseledamöter, revisorer samt lekmannarevisorer och deras suppleanter, *samt stadsledningskontoret och Göteborgs Stadshus AB*, samt arkivera dem.

1.7 Ordförande för styrelsemöten

Ordförande vid styrelsemöte är styrelsens ordförande, eller vid förfall för denne, styrelsens första eller andra vice ordförande. Skulle både styrelsens ordförande och första och andra vice ordförande ha förfall, skall mötet ledas av den ledamot, som styrelsen utser.

1.8 Revisorerna och lekmannarevisorerna

Bolagets revisorer skall vara närvarande vid styrelsemöten när det behövs för bedömning av bolagets ställning och resultat; dock minst en gång om året i samband med styrelsens behandling av årsredovisningen. Vid nämnda styrelsemöte skall även Bolagets lekmannarevisorer delta och kallas på samma sätt som enligt punkten 1.4 ovan.

2. ARBETSFÖRDELNING INOM STYRELSEN

2.1 Ordföranden

2.1.1 Allmänt

Det åligger styrelsens ordförande att:

- Genom kontakter med verkställande direktören följa Bolagets utveckling mellan styrelsemötena.
- Tillse att styrelsens ledamöter genom verkställande direktörens försorg fortlöpande får den information som behövs för att kunna följa Bolagets resultat, ställning, likviditet och utveckling i övrigt.

- Vara ordförande på styrelsemötena och tillse att styrelsearbetet sker i enlighet med gällande regler och gott mötesskick, innefattande bl.a. att jävsregler iakttas.
- Bestämma vem som skall vara styrelsens sekreterare
- Utvärdera och reflektera över styrelsens arbete årligen
- Ha informell kontakt med bolagets revisorer

2.2 Styrelsens presidium

Styrelsens presidium utgörs av styrelsens ordförande, första vice ordförande och andra vice ordförande. Styrelsens presidium bör ha som uppgift att i samråd med verkställande direktören förbereda styrelsesammanträden och att samråda med verkställande direktören i tillämpliga frågor.

B. INSTRUKTION FÖR ARBETSFÖRDELNING MELLAN STYRELSEN OCH VERKSTÄLLANDE DIREKTÖREN

3. STYRELSEN

3.1 Allmänt

- 3.1.1 Styrelsen svarar för Bolagets organisation och förvaltningen av Bolagets angelägenheter. Verkställande direktören skall sköta den löpande förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar. Styrelsen skall utöva tillsyn över att den verkställande direktören fullgör sina åligganden.
- 3.1.2 Styrelsen skall tillse att Bolagets organisation är ändamålsenlig och att bokföringen, medelsförvaltningen och Bolagets övriga ekonomiska förhållanden kontrolleras på ett betryggande sätt. En attestordning skall fastställas av styrelsen och uppdateras vid behov.
- 3.1.3 Styrelsen skall fastställa verksamhetsplan och erforderliga policies för Bolaget. Styrelsen skall fortlöpande övervaka såväl efterlevnaden av dessa som att de, efter rapport från verkställande direktören, blir föremål för översyn och uppdatering.
- 3.1.4 Bolagsstyrelsen skall årligen upprätta en plan för internkontrollen i bolaget.
- 3.1.5 Bolagsstyrelsen skall årligen utvärdera sitt eget arbete. Utvärderingen ska minst omfatta om bolagsstyrelsen saknar någon kompetens för att kunna utföra sina uppgifter, om dess arbetsformer fungerar och om den är organiserad på lämpligt sätt när det gäller eventuell arbetsfördelning. Vidare skall

bolagsstyrelsen årligen utvärdera verkställande direktörens insatser, varvid endast styrelseledamöterna ska närvara.

3.2 Frågor underställda styrelsen

Verkställande direktören skall förelägga styrelsen följande ärenden för beslut:

- 3.2.1 Förvärv och avyttring av bolag eller rörelsedelar.
- 3.2.2 Bildande av dotterbolag och kapitalökning i dotterbolag.
- 3.2.3 Teckning, köp eller försäljning av aktier.
- 3.2.4 Upptagande av lån och ställande av säkerhet utöver den ram som fastlagts genom antagen policy.
- 3.2.5 Ställande av säkerhet eller utfärdande av garanti för annan.
- 3.2.6 Förvärv eller avyttring av fast egendom eller tomträtt.
- 3.2.7 Inledande av rättegång eller annat motsvarande förfarande av väsentlig betydelse för Bolaget och ingående av förlikning i tvist av väsentlig betydelse för Bolaget.
- 3.2.8 Andra frågor av väsentlig ekonomisk eller annan betydelse för Bolaget.

4. VERKSTÄLLANDE DIREKTÖREN

4.1 Styrelsearbete

- 4.1.1 Verkställande direktören skall ta fram erforderligt informations- och beslutsunderlag inför styrelsemöten samt i övrigt uppfylla sina åligganden sådana de anges i detta dokument.
- 4.1.2 Verkställande direktören skall fullgöra uppgift som föredragande vid styrelsemöte och skall därvid avge motiverade förslag till beslut. Verkställande direktören äger, där han eller hon finner det lämpligt, delegera uppgiften som föredragande i enskilt ärende till annan person underställd verkställande direktören.

4.2 Rapportering

Verkställande direktören skall tillse att styrelsens ledamöter löpande erhåller all den information som behövs för att följa Bolagets resultat, ställning, likviditet och utveckling i övrigt, varvid skall iaktas bl.a. vad som föreskrivs nedan i avsnitt C.

4.3 Övrigt

4.3.1 Verkställande direktören skall - utöver tillämpliga föreskrifter i lag och annan författning - iaktta föreskrifterna i Bolagets bolagsordning samt vid var tid utfärdade direktiv från styrelsen.

4.3.2 Verkställande direktören skall tillse att riktlinjer för den interna kontrollen upprättas i enlighet med för kommunen gällande riktlinjer och föreskrifter.

4.3.3 Verkställande direktören skall tillse att styrelsens verksamhetsplan, policies och övriga instruktioner följs och skall fortlöpande överväga och ta initiativ till erforderliga ändringar i dessa. Verkställande direktören skall vidare tillse att den av styrelsen godkända attestordningen efterlevs. Verkställande direktören äger inte rätt att attestera egna räkningar och utlägg gällande representation och resor. Dessa skall attesteras av styrelsens ordförande. Verkställande direktören skall noggrant iaktta aktiebolagslagens jävsregler.

4.3.4 Verkställande direktören skall upprätta och underställa styrelsen förslag till övergripande organisation och förelägga styrelsen förslag till erforderliga ändringar. Verkställande direktören anställer personal i enlighet med av styrelsen fastställd organisationsplan och förekommande personalpolicy.

4.3.5 Beslut om avslag på begäran om att utfå handling från bolaget fattas av verkställande direktören.

5. VICE VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR

5.1 Vid verkställande direktörens förfall skall vice verkställande direktören inträda i dennes ställe.

C. EKONOMISK RAPPORTERING

6. VERKSTÄLLANDE DIREKTÖREN

6.1 Allmänt

Verkställande direktören skall tillse att styrelsen löpande erhåller rapportering om utvecklingen av Bolagets verksamhet, däribland utvecklingen av Bolagets resultat, likviditet och ställning jämte prognoser i angivna hänseenden samt information om viktiga händelser, såsom exempelvis uppkomna tvister av betydelse, uppsägning av viktigare avtal, inställelse av betalningar eller uppkomst av annan obeståndssituation hos viktigare avtalspart.

Rapporteringen skall vara av sådan beskaffenhet att styrelsen har möjlighet att göra en välgrundad bedömning av Bolagets ekonomiska situation och övriga väsentliga förhållanden i verksamheten. Vid behov av rapportering mellan styrelsens möten, skall rapporteringen ske direkt till styrelsens presidium.



Göteborgs Stad
Stadsledningskontoret

Dokumentansvarig: Danijel Afolter, portföljförvaltare

Upprättad av: Finansavdelningen

Beslutad av: Kommunstyrelse och kommunfullmäktige

Gäller för: Stadens nämnder och styrelser

Senast uppdaterad: 2014-12-11

Giltighetstid: Fr o m 2016-01-01

Finanspolicy och finansiella riktlinjer för Göteborgs Stad

1. FINANSPOLICY FÖR GÖTEBORGS STAD

- Kommunfullmäktige ska enligt kommunallagen, 8 kap. § 3, meddela närmare föreskrifter om medelsförvaltningen.
- Staden och dess helägda bolag ska ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet innebärande att verksamheten ska bedrivas på ett ändamålsenligt och ekonomiskt tillfredsställande sätt. Vidare ska staden och dess helägda bolag förvalta sina medel på ett sådant sätt att krav på god avkastning och betryggande säkerhet kan tillgodoses.
- Denna policy gäller för staden och dess direkt och indirekt helägda bolag.
- Stadens delägda bolag och kommunalförbund där staden ingår rekommenderas att tillämpa samma finansiella riktlinjer som de helägda bolagen.
- Stadens (Göteborgs Stads totala koncerns) samlade medelsförvaltning samordnas i stadens centrala finansfunktion vid Stadsledningskontoret.
- Policyn ska revideras vid behov.

2. FINANSIELLA RIKTLINJER FÖR GÖTEBORGS STAD

Dessa riktlinjer syftar till att:

- Klargöra organisation och ansvarsfördelningen inom staden och dess helägda bolag för den finansiella verksamheten.
- Fastlägga riktlinjer och riskramar för staden och dess helägda bolags finansiella verksamhet.
- Fastställa rutiner för finansiell styrning, kontroll och rapportering.

2. 1. Organisation och ansvarsfördelning

2.1.1 Kommunfullmäktige

- Fastställer policy och finansiella riktlinjer för Göteborgs Stads medelsförvaltning.
- Fastställer ramar och beslut om stadens borgensåtagande, låneramar och liknande.
- Fastställer delegation till kommunstyrelsen avseende finansiella frågor.

2.1.2 Kommunstyrelsen

- Fastställer delegationsordning.
- Beslutar i frågor enligt gällande delegationsordning.

2.1.3 Stadsledningskontoret

Stadsledningskontoret ska ha en central finansfunktion, finansavdelningen, som ansvarar för stadens medelsförvaltning och tillgodoser stadens och dess helägda bolags behov av finansiella tjänster.

Kommunkoncernens kassaflöden ska samlas i ett koncernkontosystem så att likvidflöden kan kvittas mot varandra.

Kommunstyrelsen får, genom finansavdelningen, ta ut ett administrativt- och ett bolagsspecifikt påslag av bolagen i samband med medelsförvaltning.

2.1.4 Helägda kommunala bolag

Bolagen ska ha, av respektive bolagsstyrelse beslutade, finansiella anvisningar baserade på denna policy och riktlinjer. Bolagen får inte utsätta staden för finansiella risker som ligger utanför de riktlinjer som kommunfullmäktige och kommunstyrelsen fastställer. Bolagens finansiella anvisningar ska årligen beslutas i bolagsstyrelsen och skickas till finans. Beslut om finansiella anvisningar får inte delegeras vidare. Alla avvikelser skall rapporteras till finansavdelningen.

Finansavdelningen skall användas för bolagens finansiella tjänster och utför ingen kreditprövning av bolagen.

2.1.5 Stadens delägda bolag och kommunalförbund där staden ingår

Delägda bolag och kommunalförbund kan använda sig av finansavdelningen för finansiella tjänster, men finansieringsbehov kan tillgodoses även på den ordinarie kreditmarknaden. Kommunal borgen beviljas i förekommande fall i enlighet med gällande delegationsordning och aktieägaravtal/konsortialavtal.

Även finansiering via Kommunleasing i Göteborg AB ska omfattas av denna policy.

2.1.6 Undantag

2.1.6.1 Göteborg Energi AB

I kommunkoncernen bedrivs el- och energihandel inom Göteborg Energikoncernen. Göteborg Energi AB har att, inom ramen för sin riskpolicy, upprätta regler för hur hanteringen av elprisrisk och andra risker förknippade med el- och energihandeln ska ske. Dessutom ska Göteborg Energi AB och dess dotterbolag, i sina finansiella riktlinjer inkludera limiter för elprisrisk.

Göteborg Energikoncernen tillåts, på grund av verksamhetsspecifika krav, ha konton utanför koncernkontosystemet¹. Göteborg Energikoncernen har som en del av den operativa verksamheten riskmandat för exponering i valuta- och råvaruderivat angivna i "Finansiella anvisningar för koncernen Göteborg Energi".

¹ Idag krav på pantsatta konton hos Nord Pool och Nasdaq. Handel med valutaderivat med flera banker vilket kräver konton i dessa banker.

Motpartshanteringen av råvaruderivat fastställs i Finansiella anvisningar för koncernen Göteborg Energi.

Göteborg Energi skall, till finansavdelningen, redovisa exponering fördelat på valuta- och råvaruderivat.

Göteborg Energi skall ha en förteckning över, i förväg godkända, motparter som bolaget och dess dotterbolag får ingå finansiella transaktioner med.

Göteborg Energi skall ha dokumenterade rutiner och processer för hantering av säkringsåtaganden inom elhandel i koncernen Göteborg Energi samt anpassning till regelverket EMIR (EU648/2012). Eventuella värdepapper som används i säkringsåtaganden skall följa riktlinjer om ansvarsfulla investeringar i denna policy.

2.1.7 Pensionsförpliktelser

Avseende förvaltning av medel avsatta för pensionsförpliktelser har kommunfullmäktige beslutat om särskilda föreskrifter.

2.2 Riktlinjer och riskramar

2.2.1 Finansieringsrisk

- Likviditetsförsörjningen ska tryggas genom bindande avtal med banker och kreditinstitut. Bindande lånelöfte skall täcka kommande 12 månaders förfall.
- Bindande lånelöfte och likviditetsreserv skall täcka kommande 12 månaders förfall plus kommande 12 månaders prognostiserad nettoutflöde.
- Den genomsnittliga förfallotiden på långa lån ska inte understiga 2 år och bör inte överstiga 6 år.
- Högst 25 % av den externa långa (>1 år) låneskulden får förfalla under ett kalenderår.
- Högst 35 % av den totala externa låneskulden får förfalla inom kommande 12 månader.

2.2.2 Ränterisk

- Den genomsnittliga räntebindningstiden på den totala externa skulden ska inte understiga 2 år och bör inte överstiga 6 år.
- Lägst 70 % av den totala externa skuldens volym skall vara räntesäkrat.

2.2.3 Derivatinstrument

- Får inte användas i spekulativt syfte utan endast för ränte- och valutasäkring.

2.2.4 Motpartsrisk

Vid nya avtal om checkkrediter, bindande lånelöften och derivatinstrument ska motpartens långa kreditvärdighet vara lägst A3 hos kreditvärderingsinstitutet Moody's eller lägst A- hos Standard & Poor's.

- Högst 30 % av den samlade motpartsrisken per kategori i derivatavtal får finnas hos en enskild motpart.
- Högst 30 % av den sammanlagda volymen kreditlöften får finnas hos en enskild motpart.

Risken hos en enskild motpart uttrycks i procent av den totala avtalsvolymen. Risken beräknas som en funktion av motpartens kreditvärdighet, återstående löptid, typ av derivat samt beloppets storlek.

För Förvaltnings AB Framtiden gäller att under implementeringen av finansiell samordning skall bolagets motpartsrisker hanteras enligt nedanstående:

- Samtliga finansiella motparter skall ha kreditbetyget A3 hos Moodys och/eller lägst A- hos Standard & Poor's avseende lång kreditvärdighet.
- Vid ingående av derivatavtal är nedanstående motparter godkända med iakttagande av nedan angivna begränsningar:

Motpart	Limit
Bank/försäkringsbolag/bostadslåneinstitut eller annan svensk finansiell institution med lägst rating A3 hos Moodys eller lägst A- hos Standard & Poor's avseende lång kreditvärdighet	500 Mkr
För svenskt *)"clearinghouse" avseende ränteinstrument	100 Mkr**)

*) Med clearinghouse avses finansiell institution vars uppgift är positionsavstämning och säkerhetshantering.

**) Beloppet avser maximalt tillåten fordran på clearinghouse till följd av förändrade marknadsvärden för öppna derivattransaktioner.

- Vid beräkning av limitanspråktagande vid derivattransaktioner skall det högsta av följande alternativa beräkningssätt gälla:

A. 10 % av underliggande volym vid en 5-årig löptid. Vid kortare eller längre löptider ska motsvarande justering ske.

B. Mark-to-marketvärdering av samtliga positioner.

Finns ISDA-avtal eller annan överenskommelse om "netting" skall sådan tillämpas.

Den beräknade motpartsrisken avseende derivattransaktioner kan kvittas mot lån hos motparten.

2.2.5 Valutarisk

Valutarisk får inte förekomma när det gäller stadens och bolagens:

- Finansiella tillgångar och skulder.
- Försäljningar och köp av varor eller tjänster av väsentligt belopp.

Osäkrade valutapositioner i bolagssektorn skall rapporteras till finans.

2.2.6 Operativa risker

Syftet med hanteringen av operativa risker är att se till att finansverksamheten bedrivs på ett kontrollerat sätt och att finans vid varje tidpunkt har korrekt information om positioner och risker så att beslut kan fattas på korrekta grunder.

Det ska finnas en process för löpande identifiering, värdering och hantering av operativa risker inom finansverksamheten.

2.2.7 Ansvarsfulla placeringar

Tillfällig likvid får placeras enligt nedanstående uppställning.

I det fall kommunkoncernen får ett externt placeringsbehov, ska placeringen i möjligaste mån matcha kommunkoncernens skuldportfölj och framtida prognostiserade likvidflöden.

Placering begränsas till den längsta löptiden av den, vid varje tillfälle, befintliga skulden. Vid placeringar ska det etiska perspektivet beaktas samt hänsyn tas till FN:s principer för ansvarsfulla investeringar, PRI².

Vid placeringar ska det ekologiska perspektivet beaktas samt hänsyn tas till den miljöpolicy och de antagna strategier för klimat och miljö som är nu gällande i staden.

² Principles for responsible investments

Motpartskategori	Högsta belopp per kategori (Mkr)	Högsta belopp per motpart (Mkr)
Svenska Staten	Obegränsat	Obegränsat
Svenskt kreditinstitut eller kommun med samma kreditvärdighet som svenska staten	3 000	1 000
Skuldförbindelse med statlig garanti med AAA rating hos Standars & Poor's respektive Aaa hos Moody's	3 000	1 000
Svenskt kreditinstitut med bästa svenska korta kreditvärdighet samt lägst A- (Standard & Poor's) eller lägst A3 (Moody's) avseende den långa kreditvärdigheten	1 500	700
Bolag ägda till minst 51 % av den svenska staten	2 000	500
Certifikat med kreditvärdighet K1	1 000	500
Certifikat med kreditvärdighet K2	400	100

2.2.8 Kommunal borgen

Stadens totala borgensåtagande ska begränsas och riskbedömning göras vid beredning av samtliga externa borgensärenden. Borgen får endast lämnas i svensk valuta alternativt i utländsk valuta under förutsättning att valutasäkring skett.

Borgensavgift ska utgå i enlighet med Europeiska kommissionens vid var tid gällande riktlinjer avseende statligt stöd.

Om borgensåtagandet kan utgöra ett stöd som kan bli föremål för prövning av Europeiska kommissionen ska upplysningar om borgensåtagandet lämnas till regeringen eller den myndighet som regeringen bestämmer i enlighet med lag (1994:1845) om tillämpningen av Europeiska unionens statsstödsregler.

2.2.8.1 Tillämpningsföreskrifter för beredning av ärenden avseende kommunal borgen

Finansavdelningen svarar³ för beredning av borgensärenden enligt nedanstående kompletterande riktlinjer.

- Villkoren för lån med kommunal borgen ska alltid delges stadsledningskontoret för utvärdering.
- Det skall finnas ett officiellt styrelsebeslut om borgensansökan till kommunen.
- Finansavdelningen ska svara för registrering av enskilda borgensärenden.
- Lån med kommunal borgen ska vara slutamorterade när borgen upphör om inte andra beslut upphäver detta.
- I borgensbeslutet ska anges högsta borgensbelopp och lånets löptid.
- Borgen som inte tagits i anspråk senast 24 månader efter beslut om borgen upphör att gälla.
- Finansavdelningen skall vara Idrott & förening behjälpliga vid uppföljning av borgensärenden.
- Stadens totala borgensåtagande ska rapporteras i samband med årsbokslut.

För beslut om utlåning och borgen till extern part ska finansavdelningen vara Idrott & förening behjälpliga med ett skriftligt utlåtande innehållande en kreditbedömning. I bedömningen ska framgå syftet med finansieringen, återbetalningsförmågan samt i förekommande fall säkerheternas värde.

2.3 Rutiner för finansiell styrning, kontroll och rapportering

- Staden och dess direkt och indirekt helägda bolag ska upprätta rutiner som säkerställer god intern kontroll, rapportering och uppföljning samt riskutvärdering.
- Stadens delägda bolag och kommunalförbund där staden ingår rekommenderas att upprätta rutiner som säkerställer god intern kontroll, rapportering och uppföljning samt riskutvärdering.

2.3.1 Finansiell styrning

Kommunfullmäktige skall i budgetprocessen årligen fastställa:

- Stadens lånetak.

³ Med undantag av den delegation som Idrott & föreningsnämnden har avseende föreningsborgen.

- Borgensramar för bolagen.

2.3.2 Rapporteringsskyldighet

Finansavdelningen skall:

- Till kommunstyrelsen återrapportera gällande finanspolicy.
- Till kommunstyrelsen rapportera avvikelser från bolagens finansiella anvisningar.

Bolagen skall till finansavdelningen lämna in:

- Av respektive bolagsstyrelse beslutade, finansiella anvisningar baserade på denna policy och riktlinjer. Beslut om finansiella anvisningar får inte delegeras vidare. Alla avvikelser skall rapporteras till finansavdelningen.
- Den löpande likviditetsprognosen för kommande fyra veckor rapporteras veckovis på fredagar.
- Den långsiktiga likviditetsprognosen för kommande 12 månader lämnas i november varje år och uppdateras löpande i mars och augusti.
- Göteborg Energi AB skall, enligt punkt ”undantag” redovisa exponering fördelat på valuta- och råvaruderivat.

Bilaga 1

Definitionsbilaga till finanspolicyn och finansiella riktlinjer

Kreditrisk

Kreditrisk är risken att motparten i en transaktion inte fullgör sina förpliktelser.

Kapitalrisk, motpartsrisk och systemrisk ingår i kreditrisker.

Motpartsrisk

Placeringar och/eller derivatexponeringar är koncentrerade till ett begränsat antal motparter, till en viss bransch och/eller geografiskt område etc, vilket kan innebära ökad kreditrisk. Risken hanteras inom ramen för hanteringen av kreditrisker.

Ränteomsättningsrisk

Ränteomsättningsrisk är risken att stadsskulden omsätts till ofördelaktiga räntor.

Marknadsrisk

Marknadsrisk är risken att priserna på marknaden rör sig på ett ofördelaktigt sätt.

Ränterisk och valutarisk är olika former av marknadsrisk.

Ränterisk

Ränterisk är risken att värdet på tillgångar och skulder förändras på ett ofördelaktigt vis då räntenivåer ändras.

Valutarisk

Valutarisk är risken att värdet på tillgångar och skulder i utländsk valuta, omräknat till svenska kronor, förändras på ett ofördelaktigt vis.

Finansieringsrisk

Finansieringsrisk är risken att staden inte lyckas låna för att täcka förfallande lån, alternativt betalar mycket höga räntor för att kunna låna överhuvudtaget.

Operativ risk

Operativ risk är risken för förluster till följd av icke ändamålsenliga eller misslyckade interna processer, mänskliga fel, felaktiga system eller externa händelser.

Elprisrisk

Med elprisrisk menas det belopp varmed kommunkoncernens resultat förändras vid en viss given förändring av marknadspriset på el.



BUSINESS REGION
GÖTEBORG

2016-04-0425

Till
Styrelsen i
Business Region Göteborg AB

Ärende; Fastställan av försäkringsprogram för BRG

Bakgrund:

I enlighet med Försäkringspolicy för Göteborgs Stad och riktlinjer för försäkringsfrågor inom Göteborgs Stad ska styrelsen årligen fastställa ett försäkringsprogram för bolaget.

Försäkringsprogrammet anger uppgifter om bolagets aktuella försäkringstyper, såsom ansvars-, egendoms-, motor-, förmögenhetsbrottsförsäkring, etc, med tillhörande ramar för självrisker och försäkringsomfattning.

Eva-Lena Albihn är bolagets kontaktperson för försäkringsfrågor.

Styrelsen föreslås besluta att:

1. Fastställa Försäkringsprogram för BRG

Business Region Göteborg AB

Patrik Andersson
VD



Göteborgs Stad
Försäkrings AB Göta Lejon

Försäkringsprogram 2016

Med detta försäkringsprogram vill Göta Lejon informera dig som kund om våra produkter och tjänster. I denna sammanställning får du översiktlig information om vad Göta Lejons försäkringar täcker och hur vi arbetar med skadeförebyggande insatser.

Kort bakgrund

Försäkrings AB Göta Lejon är Göteborgs Stads interna försäkringsbolag. Att ha ett internt försäkringsbolag är en vanlig lösning för stora kommuner och koncerner. Göteborgs Stad antog 2013 en Försäkringspolicy som ger Göta Lejon uppdraget att samordna stadens försäkringsbehov. Sedan 1 januari 2015 är samtliga förvaltningar och bolag (undantag Renova) försäkrade genom Göta Lejon.

Våra försäkringsprodukter

Egendomsförsäkring

Alla våra försäkringstagare har en allriskförsäkring som täcker plötsliga och oförutsedda skador på egendom. Ofta handlar det om en helvärdesförsäkring, vilket innebär att du som försäkringstagare måste vara noga med att rapportera in rätt försäkringsvärden för att full försäkring ska gälla. Försäkrad egendom utgörs av sådan egendom som försäkringstagaren äger, ansvarar för eller i avtal uttryckligen åtagit sig att försäkra.

I eigendomsförsäkring kan också ingå:

- **Hysesförlustförsäkring** – Hysesförlustförsäkringen ersätter uteblivna hyresintäkter efter egendomsskada. Förvaltningar och bolag med fastigheter brukar ha denna försäkring.
- **Extrakostnadsförsäkring** – Extrakostnadsförsäkringen täcker rimliga extra kostnader som uppkommit av inträffad egendomsskada. Om en branddrabbad skola flyttar in i baracker kan denna försäkring till exempel täcka eventuella ökade hyreskostnader.
- **Avbrottsförsäkring** – Avbrottsförsäkringen skyddar mot intäktsförlust efter inträffad egendomsskada. Försäkringen ersätter utebliven försäljning, fasta kostnader samt vinst under avbrottet. Röriga kostnader täcks inte eftersom produktionen står stilla.

Ansvarsförsäkring

Alla våra försäkringstagare har en allmän ansvarsförsäkring. Den är avsedd att vara till hjälp när någon ställer ett skadeståndskrav mot den egna förvaltningen eller det egna bolaget. I stadens ansvarsförsäkring ingår bland annat:

- **Ansvarsförsäkring för ren förmögenhetsskada** – Med ren förmögenhetsskada menas ekonomisk skada som uppkommit utan samband med att någon lider person- eller sakskada. Det kan exempelvis handla om en upphandling där en leverantör känner sig felaktigt behandlad och ställer ett ekonomiskt krav mot den upphandlande förvaltningen eller bolaget.
- **Ansvarsförsäkring för beställare/byggherre** Försäkringen gäller för försäkrads skadeståndsskyldighet enligt miljöbalken eller andra grannelagsrättsliga regler.
- **Ansvarsförsäkring för entreprenör** – Försäkringen gäller den försäkrade i egenskap av entreprenör. Med entreprenadarbete avses när man utför uppdrag för annans räkning, avseende byggnadsarbete, markarbete, annat anläggningsarbete, installation av maskiner och annan utrustning för industriell verksamhet. Försäkringen gäller för försäkrads skadeståndsskyldighet enligt miljöbalken eller andra grannelagsrättsliga regler.
- **Förmögenhetsbrottsförsäkring** – Vår förmögenhetsbrottsförsäkring täcker brott som en anställd utfört antingen mot den egna verksamheten eller mot någon annan.

Följande försäkringar kan också tecknas vid behov:

- **Konsultansvarsförsäkring** – Försäkringen avser uteslutande rådgivande verksamhet och gäller för försäkringstagaren och i försäkringsbrevet angivna medförsäkrade bolag (de försäkrade). Med rådgivande verksamhet avses enbart utförande av beräkningar, ritningar, beskrivningar, råd eller anvisningar. Försäkringen är avsedd för tekniska konsultier.
- **Rättsskyddsförsäkring** – är en försäkring som ersätter försäkringstagarens kostnader för det rättsliga förfarandet i tvister som han eller hon är inblandad i.

Fordonsförsäkring

Alla stadens fordon är försäkrade och registrerade i Göta Lejons försäkringssystem "Lejonet". De registrerade fordonen laddas ned med automatik från Transportstyrelsens register. För de oregistrerade fordonen (truckar, gräsklippare, maskiner och liknande) krävs en manuell inmatning. De flesta bilarna är helförsäkrade, det vill säga att de omfattas av trafikansvar, delkasko och vagnskada. Göta Lejons Fordonsförsäkringar (GLFF - som är en affärsenhet på Gatubolaget) arbetar också skadeförebyggande på olika sätt. Bland annat genom utbildningsdagar och förarutbildningar för Stadens medarbetare.

- **Trafikansvar** – Ger skydd för det ansvar som bilägaren har enligt trafikskadelagen. Gäller skador som är en följd av trafik med fordonet. Täcker motpartens skador på bil och person samt den egna bilens förare och passagerare.
- **Delkasko** – Täcker skador på det egna fordonet. Ger skydd vid brand-, glas-, stöld- och maskinskador, räddning och rättsskydd.
- **Vagnskada** – Täcker skador på det egna fordonet. Gäller vid trafikolycka, annan yttre olyckshändelse eller skadegörelse av tredje man på den egna bilen.

Övriga försäkringsprodukter

- **Barn & Elev** – Olycksfallförsäkring för alla folkbokförda barn och elever i Göteborgs stad. Den gäller till och med det år de fyller 17 år eller så länge de går på gymnasiet. Försäkringen gäller dygnet runt, året runt. Försäkringsgivare är Protector Försäkring
- **Speciell verksamhet** – En upphandlad kollektiv olycksfalls- och ansvarsförsäkring för personer i speciell verksamhet. Det rör sig om grupper i kommunal regi, exempelvis ungdomar i arbetsmarknadsåtgärder, boende i familjehem, daglig verksamhet och volontärer. Försäkringsgivare är Protector Försäkring
- **Tjänsteresa** – Försäkringen skyddar samtliga anställda, förtroendevalda och praktikanter inom Göteborgs Stad vid resa eller uppdrag utanför den ordinarie arbetsplatsen, som beordrats och bekostats av arbetsgivaren. Försäkringen gäller i hela världen och för alla typer av resor. Försäkringsgivare är If Skadeförsäkrings AB.
- **Tillfällig utställningsförsäkring** – Försäkringen omfattar tillfälliga utställningar av konst och andra värdeföremål i stadens lokaler liksom medieutrustning i anslutning till utställningen. Den omfattar även transport av föremålen.

Så arbetar Göta Lejon

Kundbesök

Bolaget genomför regelbundna kundbesök. Merparten av kunderna besöks minst en gång per år. I samband med kundbesök görs en genomgång av kundens kommande investeringar/projekt, kundens eventuella behov av förändringar när det gäller värden på anläggningar samt uppföljning av Säkerhetspolicy för Göteborgs Stad, Göta Lejons försäkringsvillkor och försäkringslösningar.

Lejonet

Göta Lejon har en webbaserad försäkringsapplikation som heter Lejonet. Den använder våra kunder för att ha kontroll över sina aktuella egendomsvärden och skador. Egendomsvärden ska uppdateras minst en gång per år i Lejonet.

Skador

Egendomsskador – Egendomsskador ska enligt en ny rutin anmälas direkt till Cunningham Lindsey Sweden. Skadan ska alltid anmälas på skadeanmälningsblankett via epost: info@cl-se.com. Blanketten hittar du på Göta Lejons hemsida och det är viktigt att blanketten är så komplett som möjligt innan du skickar in den till Cunningham Lindsey som sedan bekräftar anmälan och kontakta dig för vidare hantering av skadan.

Ansvarsskador – När skadeståndskrav riktas mot er verksamhet ska den skadelidande fylla i en blankett för skadeståndsanspråk. Denna blankett skickar er förvaltning/ert bolag till den skadelidande. När ni fått den skadelidandes skadeanspråk i retur ska ni komplettera anmälan med er egen redogörelse och skicka alla dessa dokument till Göta Lejon tillsammans med er förvaltnings/bolags skadeanmälan. Som försäkringsgivare är det Göta Lejon som utreder om det finns grund för skadestånd. Vid rättegång är det vi som företräder försäkringstagaren.

Motorskador – Alla fordonsskador anmäls till Gatubolagets affärsenhet GLFF, telefon 031-368 49 40.

Skadeförebyggande

I Göta Lejons uppdrag, enligt ägardirektiv för bolaget och enligt försäkringspolicyn för Göteborgs Stad, ingår också att bolaget ska vara en av de drivande aktörerna i kommunens gemensamma säkerhetsarbete. I grunden handlar det om insikten att alla måste vara delaktiga för att nå målen i Göteborgs Stads säkerhetspolicy.

Riktat stöd – Ett av Göta Lejons viktigaste uppdrag är att finnas som stöd i stadens säkerhetsarbete. I detta arbete ingår bland annat uppföljning och analys av skador och händelser och att lämna förslag på lämpliga förebyggande åtgärder.

Sprida kunskap – Vi samlar in kunskap och informerar om förebyggande säkerhetsarbete till exempel via konferenser, särskilt riktade seminarier, nyhetsutskick och via vår hemsida.

Ekonomiskt stöd – Göta Lejon stödjer ekonomiskt olika insatser och projekt inom det förebyggande säkerhetsarbetet i Göteborgs Stad. Ansökningsblanketter om stöd finns på Göta Lejons hemsida.

Besiktningar – Göta Lejon utför omkring 25 riskbesiktningar varje år. Göta Lejons skadeförebyggande program innehåller en besiktningsplan med alla försäkrade objekt med ett värde över 250 miljoner kronor, ju högre värde desto tätare besiktningsintervall. Syftet med riskbesiktningarna är att erhålla en bild av risker, verksamheter och annat som kan vara av försäkringsintresse, i syfte att minska risker för oförutsedda skador och sänka skadekostnader för Göteborgs Stad.

Översikt försäkringar

Business Region Göteborg AB

Försäkring	Period	Försäkringsgivare	Försäkringsbelopp	Självrisk	Premie
Egendomsförsäkring Extra kostnader	2016-01-01--2016-12-31	Göta Lejon	5 341 317 kr 1 Mkr	2 basbelopp	12 500 kr
Ansvarsförsäkring inkl: Ren förmögenhetsskada Ren förmögenhetsskada vid rådgivande verksamhet	2016-01-01--2016-12-31	Göta Lejon	300 Mkr 20 Mkr 10 Mkr	0,5 basbelopp	67 860 kr
Förmögenhetsbrott	2016-01-01--2016-12-31	Göta Lejon	100 Mkr	100 000 kr	4 680 kr
Rättsskyddsförsäkring	2016-01-01--2016-12-31	Göta Lejon	10 basbelopp	20 % av kostnaderna lägst 1 basbelopp	1 439 kr
Tjänstereseförsäkring	2016-01-01--2016-12-31	If Skadeförsäkring AB	Invaliditet 1 Mkr	Ingen självrisk	Ingen premie
VD & Styrelseansvar	2015-10-01 -- 2016-09-30	Zurich Insurance plc (Ireland)	50 Mkr	Ingen självrisk	Ingen premie



Göteborgs Stad
Försäkrings AB Göta Lejon

Försäkringsbevis

Datum
2016-03-30

Försäkringstagare
Göteborgs Stad

Medförsäkrad
Business Region Göteborg AB

Försäkringsperiod
2016-01-01 – 2016-12-31

Försäkrings AB Göta Lejon
Stora Badhusgatan 6
411 21 Göteborg
telefon: 031-368 55 00
gotalejon@gotalejon.goteborg.se
www.gotalejon.goteborg.se



Egendomsförsäkring inkl maskin	
Självrisk	2 basbelopp
Premie	Enligt översikt försäkringar
	Försäkringsbelopp
Försäkringsvärden	5 341 317 kr enligt Lejonet
Extrakostnad	1 Mkr, ansvarstid 2 år
Terrorism	Ingår upp till 500 Mkr per skada och år. Limiten är gemensam för Göteborgs Stad. Särskilt villkor gäller, LMA 3030 Terrorismförsäkring
Nedanstående beloppsbegränsningar gäller gemensamt för hela Göteborg Stad. För att försäkringsskydd ska finnas måste det finnas ett värde i försäkringssystemet Lejonet eller i detta försäkringsbevis.	
Maximal ersättning per skadehändelse 2 miljarder kr	
Maximal ersättning för naturskador 500 Mkr	
Maximal ersättning för maskinskada 100 Mkr	
Museum och förråd - Museiföremål inklusive konst 200 Mkr	
Konst och andra liknande föremål på andra platser än museum 40 Mkr	
Tillfälliga utställningar: konst och andra liknande föremål tillhörande externa parter 60 Mkr	
Biblioteksböcker 200 Mkr	
Ej namngivna kunder (avbrottsförsäkring) 20 Mkr	
Ej namngivna leverantörer (avbrottsförsäkring) 20 Mkr	
Egendom under uppförande på befintlig byggnad 40 Mkr	
Entreprenad (CAR / EAR) 40 Mkr	
Röjningskostnad 20 Mkr	
Villkor	
GL 100:6 Egendomsförsäkring Allrisk	
GL 510:1 Särskilt försäkringsvillkor säkerhetsföreskrifter	
GL 110:4 Extrakostnadsförsäkring	
GL 701:1 Särskilt villkor för tidsrelaterad störning i datafunktion	
GL 704:2 Särskilt villkor för data	
GL 706:1 Särskilt villkor för ledningar	
GL 708:1 Särskilt villkor för biologiska/kemiska substanser	
LMA 3030 Terrorismförsäkring	



Ansvarsförsäkring	
Försäkringens omfattning	Försäkringen omfattar skadeståndsskyldighet enligt allmänna skadeståndsrättsliga regler och enligt allmänna leveransbestämmelser utgivna av branschorganisation inom försäkringsstagarens verksamhetsområde samt enligt gällande försäkringsvillkor.
Medförsäkrade	Föreningar/klubbar/samfälligheter/vägföreningar som enligt avtal åtagit sig skötsel eller handhar kommunala anläggningar eller drift av kommunala verksamheter, omfattas subsidiärt.
Försäkrad verksamhet	Försäkringen omfattar all verksamhet
Geografisk omfattning	EU/EES
Försäkringsbelopp Allmänt ansvar/Produktansvar Person- och sakskada	300 Mkr per skada och år gemensamt för Göteborgs stad
Självrisk	0,5 basbelopp
Premie	Enligt översikt försäkringar
Begränsning av försäkringsbelopp	
Lyft och Transport	2 Mkr per skada och 20 Mkr per år gemensamt för Göteborg Stad
Omhändertagen egendom	1 Mkr per skada och 20 Mkr per år gemensamt för Göteborg Stad
Hyrd lokal eller bostad	1 Mkr per skada och 50 Mkr per år gemensamt för Göteborg Stad
Låsbyte i samband med nyckelförlust	1 Mkr per skada
Sakskada – miljöbalken	20 Mkr per skada
Byggherreansvar	20 Mkr per skada
Entreprenöransvar	20 Mkr per skada
Dammgenombrott	50 Mkr per skada och 50 Mkr per år gemensamt för Göteborg Stad



Försäkringsbelopp Ren förmögenhetsskada 20 MKr per skada och år gemensamt för Göteborg Stad
• vid myndighetsutövning • ansvar enligt LOU (såvitt avser upphandlingar Göteborgs stads förvaltningar och bolag) • ansvar vid rådgivande verksamhet enligt Skl 3 kap. 3§ • ansvar enligt PUL • skadeståndsansvar för lekmanarevisorer • miljöskada vid entreprenad- resp byggherreansvar • ansvar enligt PBL
Försäkringsbelopp Ren förmögenhetsskada 10 Mkr per skada och år
• ansvar vid rådgivande verksamhet utöver Skl 3 kap 3§
Villkor GL 130:3 Ansvarsförsäkring GL 132:3 Ansvarsförsäkring för ren förmögenhetsskada GL 804:3 Ansvarsförsäkring - entreprenör gällande entreprenad inkl markarbete och miljöskada GL 812:3 Ansvarsförsäkring - beställare gällande entreprenad inkl markarbete och miljöskada
Tilläggsvillkor: Skadereglering ingår även under självrisk Retroaktivt datum (for claims made trigger): 2002-01-01 (skador före detta datum täcks inte av försäkringen) Ren förmögenhetsskada; Försäkringen gäller inte skadeståndskrav som grundas på eller är en följd av att avtal hävs mellan den försäkrade och annan part. Ansvar inom samma koncern (Cross liability); Skadeståndskrav inom samma juridiska person omfattas inte av försäkringen. - Undantag för asbestskador - Undantag för gradvis förorening - Undantag för terrorism



Ren förmögenhetsskada	
Premie	Enligt följebrev
Försäkrad verksamhet	Rådgivande verksamhet. Försäkringen omfattar inte skadeståndsanspråk grundade på Lag om Offentlig upphandling
Självrisk	100 000 kr
Geografisk omfattning	Norden
Försäkringsbelopp	10 miljoner kr per skada och år inom stadens totala belopp om 20 miljoner kr per skada och år
Villkor	GL 132:3 Ansvarsförsäkring för ren förmögenhetsskada



Förmögenhetsbrott	
Premie	Enligt översikt försäkringar
Självrisk	100 000 kr
Geografisk omfattning	Norden
Försäkringsbelopp	100 Mkr per skada och år gemensamt för Göteborg Stad
Villkor	GL 138:4 Förmögenhetsbrott



Rättsskydd, även rättsskydd vid miljöbrott	
Premie	Enligt översikt försäkringar
Självrisk	20 % av kostnaderna, dock lägst 1 basbelopp
Geografisk omfattning	Norden
Försäkringsbelopp	10 basbelopp per skada och 20 basbelopp per år
Villkor	GL 142:1 Rättsskyddsförsäkring



BUSINESS REGION
GÖTEBORG

2016-04-25

Till
Styrelsen i
Business Region Göteborg AB

Ärende:

Beslut av Policy och riktlinjer för Upphandling och inköp, att gälla även för BRG

Kommunfullmäktige har i sin årliga översyn beslutat om *Policy och riktlinjer för Upphandling och inköp* gällande för 2016 (KF 2016-02-25/Handling nr 19).

Förändringar i policy och riktlinjer bedöms inte påverka BRGs verksamhet utifrån hur befintliga rutiner fungerar idag utan avser främst förtydliganden.
(Se sammanfattning på sid 1 i Stadsledningskontorets TU).

Lokal anvisning kvarstår utan ändring.

Styrelsen föreslås besluta att:

1. Upphäva befintliga *styrdokument* enligt ovan.
2. Fastställa Policy och riktlinjer för Upphandling och inköp.
3. Fastställa Lokal anvisning till Policy och riktlinjer för Upphandling och inköp.

Business Region Göteborg AB

Patrik Andersson
VD

Policy för upphandling och inköp

1. All anskaffning av varor, tjänster och entreprenader ska baseras på en helhetssyn där Stadens gemensamma bästa har företräde framför enskild verksamhets intresse.
2. De upphandlade ramavtalen ska användas i första hand.
3. Upphandling ska bedrivas affärsmässigt och så att förtroende för Staden som offentlig myndighet och avtalspart upprätthålls.
4. Direktupphandlingar ska genomföras så att konkurrensen tillvaratas.
5. Staden ska genom att ställa krav vid sina inköp bidra till en hållbar stad.
6. Vid inköp och upphandling ska möjligheterna för små och medelstora företag att delta beaktas.
7. Styrelse, nämnd eller motsvarande organ har ansvar för att upphandlingsverksamheten sköts i överensstämmelse med lag, annan författning och denna policy.
8. Upphandlade avtal och leverantörer ska följas upp.
9. Det kommungemensamma e-handelssystemet ska användas när det är möjligt.

Riktlinjer till policy för upphandling och inköp

SYFTE OCH OMFATTNING

Riktlinjerna är avsedda att förtydliga och utveckla bestämmelserna i policyn.

Policyn och riktlinjerna omfattar Göteborgs Stads samtliga förvaltningar och de bolag och föreningar där Göteborgs Stad är förvaltare eller, direkt eller indirekt, utser en majoritet av styrelsen eller motsvarande. Dessa juridiska personer benämns fortsättningsvis Staden. Policyn och riktlinjerna gäller alla inköp av varor, tjänster och entreprenader.

Policyn och riktlinjernas syfte är att säkerställa att varor, tjänster och entreprenader med rätt kvalitet till rätt kostnad anskaffas samt att sociala och etiska hänsyn och krav på funktion och miljöhänsyn är en naturlig del av Stadens upphandlingsverksamhet. Syftet är vidare att underlätta Stadens uppföljning av inköp och leverantörer.

1. All anskaffning av varor, tjänster och entreprenader ska baseras på en helhetssyn där Stadens gemensamma bästa har företräde framför enskild verksamhets intresse

Att anskaffningar ska baseras på vad som är bäst för Staden innebär att inköpen ska samordnas så att skalfördelar erhålls och styrning och uppföljning underlättas. Samordnad upphandling ska genomföras inom de områden där det finns gemensamma behov och ska göras av Göteborgs Stads Upphandlings AB ("Upphandlingsbolaget") eller annan förvaltning/bolag med motsvarande uppdrag inom Staden.

Förutsättningen för att Upphandlingsbolaget ska kunna genomföra upphandlingar med god kvalitet är att förvaltningar och bolag bidrar med relevant kompetens i avtalsgrupperna. Eventuella problem ska sedan kunna lyftas i linjen och till sist till strategiforum för upphandlings- och inköpsfrågor.

Bestämmelsen innebär dock inte att samordning alltid ska ske så snart flera förvaltningar har liknande behov. Det avgörande är vad som är Stadens gemensamma bästa och även faktorer som talar emot en samordning ska beaktas. Sådana faktorer kan vara att kvalitetskraven är så vitt skilda mellan olika förvaltningar/bolag att Stadens gemensamma bästa bättre främjas genom att verksamheterna gör egna upphandlingar, ansluter sig till ramavtal tecknade av externa inköpscentraler, eller att endast partiell samordning sker. Utgångspunkten ska dock alltid vara att Staden bäst främjas genom samordnade inköp.

Vilka områden som ska omfattas av samordnad upphandling beslutas av Upphandlingsbolagets styrelse eller av Kommunstyrelsen.

Helhetssynen innebär också att innan inköp sker ska undersökas om Staden har möjlighet att utföra kontraktet med egna resurser. Undersökningsplikten avser kontroll med de verksamheter som har ett uppdrag att tillhandahålla eller samordna varor och tjänster till övriga verksamheter i Staden. Så kan t.ex. vara fallet med olika konsulttjänster inom kommunikation eller HR eller tillhandahållande av fordon eller försäkringar etc. Avtal mellan olika bolag eller mellan bolag och förvaltning kan ibland vara upphandlingspliktiga. Vid tveksamhet om bedömningen kan stadsledningskontorets jurister kontaktas.

2. De upphandlade ramavtalen ska användas i första hand

Bestämmelsen innebär att Stadens verksamheter är skyldiga att använda de upphandlade ramavtalen vid inköp som omfattas av ramavtalet och där behovet kan tillgodoses av ramavtalet. Vid avsteg ska skälen till detta dokumenteras. Detta gäller även vid inköp till ett så lågt värde att en formell upphandling helt hade kunnat undvikas enligt lagstiftningen och denna policy. Bestämmelsen är en intern regel och ska inte tolkas som en utfästelse till externa leverantörer.

Vid avrop från ramavtal ska det aktuella kommungemensamma e-handelssystemet användas när det är möjligt.

3. Upphandling ska bedrivas affärsmässigt och så att förtroende för Staden som offentlig myndighet och avtalspart upprätthålls

Inköp och upphandlingsverksamhet är ett område som är känsligt för otillbörlig påverkan. Medarbetare eller andra som ansvarar för uppgifter inom området har därför ett särskilt ansvar för att förtroendet för Staden upprätthålls. För ytterligare vägledning hänvisas till Göteborgs Stads policy och riktlinje mot mutor.

De jävsbestämmelser som gäller enligt lag för anställda och förtroendevalda i kommunen ska i upphandlingssituationer tillämpas även av anställda och förtroendevalda i Stadens bolag.

Affärsmässigheten innebär också att den som ansvarar för en upphandling ska skaffa sig tillräcklig kunskap om branschen och dess villkor, genom kontakter med leverantörer eller på annat sätt. Inför mer komplicerade upphandlingar kan förfrågningsunderlaget t.ex. lämnas på remiss till leverantörerna. Vid alla kontakter ska leverantörerna behandlas lika.

4. Direktupphandlingar ska genomföras så att konkurrensen tillvaratas

Vid alla direktupphandlingar bör minst tre leverantörer tillfrågas. Direktupphandlingar över 50 000 kr ska dokumenteras och skriftligt avtal/överenskommelse upprättas. Leverantörer som direktupphandlas ska kontrolleras. För kontroll kan leverantörskontrollverktyget i det aktuella kommungemensamma e-handelssystemet användas.

Av dokumentationen ska framgå:

- Det upphandlande bolagets eller förvaltningens namn
- Vem som ansvarat för inköpet
- Avtalsföremålet, dvs vad som köps in genom avtalet
- Avtalets löptid och uppskattade värde samt när avtalet ingicks
- Om och hur konkurrensen togs tillvara
- Vilka leverantörer som tillfrågades och hur många som lämnade anbud
- Vilken leverantör som tilldelades avtalet

- Det viktigaste skälet till tilldelningen
- Att kontroll att direktupphandlingsgränsen inte överskridits utförts

5. Staden ska genom att ställa krav vid sina inköp bidra till en hållbar stad

Staden ska genom att ställa krav vid sina inköp bidra till en bättre miljö och ett hållbart samhälle. Detta ska ingå som en naturlig del i varje upphandling. I hållbar upphandling ingår att ta hänsyn till flera perspektiv såsom tillgänglighetskrav, hållbarhetskriterier, att beakta frågor om etisk handel och företags sociala ansvar (CSR) samt möjliggöra för innovationer. Tjänster och produkter som innebär en så liten klimat- och miljöpåverkan som möjligt med bibehållen funktion ska väljas. Särskild hänsyn ska tas till ILO:s åtta grundläggande konventioner om mänskliga rättigheter i arbetslivet samt FN:s barnkonvention. Vid större tjänstekontrakt och entreprenader ska utredas om det är möjligt och lämpligt att ställa krav som innebär att personer som står långt ifrån arbetsmarknaden bereds möjlighet till sysselsättning.

Vid genomförande av upphandlingar som kan omfatta sociala hänsynskriterier ska Göteborgs Stads modell för social hänsyn i offentlig upphandling användas. En stödfunktion för modellen finns etablerad hos Upphandlingsbolaget. Vid avsteg från denna riktning ska annan avstämd modell kunna redovisas.

Vid upphandling av tjänster och entreprenader ska krav ställas på löner och arbetsvillkor i nivå med för branschen allmänt förekommande kollektivavtal i den utsträckning som lagstiftningen medger.

För alla upphandlingar som avser tjänster eller entreprenader ska en antidiskrimineringsklausul införas som särskilt kontraktsvillkor i förfrågningsunderlaget och avtalet. Avsikten med en antidiskrimineringsklausul är att så långt möjligt tillse att Stadens leverantörer följer antidiskrimineringslagstiftningen genom att efterlevnaden av lagarna görs till en avtalsrättslig fråga med avtalsrättsliga påföljder.

6. Vid inköp och upphandling ska möjligheterna för små och medelstora företag att delta beaktas

Staden ska sträva efter att ha en varierad leverantörsbas där även mindre företag ingår. Större upphandlingar ska om möjligt utformas så att det är möjligt att lägga anbud på avgränsade delar.

Vid planeringen av upphandling och inköp ska hänsyn tas till mindre företags behov av information och framförhållning. Detta kan t.ex. ske genom att undvika korta tider mellan tilldelningsbeslut och avtalsstart och att genom tidig dialog med leverantörerna, såsom RFI eller extern remiss eller att på hemsidan informera om kommande upphandlingar.

7. Nämnder, styrelser eller motsvarande organ ansvarar för att gällande lagstiftning och denna policy efterlevs

Nämnder, styrelser och motsvarande organ ska löpande följa upp förvaltningens eller bolagets inköp för att säkerställa att regelverket följs och att konkurrensen tas tillvara. De har huvudansvaret för de verksamhetsspecifika upphandlingarna men ansvarar också för att avrop på Upphandlingsbolagets ramavtal görs på ett korrekt sätt. Nämnder,

styrelser och motsvarande organ kan anta egna anvisningar för användning av direktupphandling och i övrigt vidta de åtgärder som krävs för att lag, författning och denna policy ska kunna efterlevas. Detta innefattar bl.a. säkerställa att rutiner införs som möjliggör kontroll av att de samlade direktupphandlingarna inom ett område inte överstiger direktupphandlingsgränsen i lagstiftningen.

Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen har inom ramen för sitt reglemente ansvar för att övervaka upphandlingsverksamheten i staden. Kommunstyrelsen får vidta lämpliga åtgärder om bristande följsamhet med denna policy skulle framkomma vid uppföljning eller på annat sätt. Kommunstyrelsen ska vid behov lyfta strategiska inköpsfrågor för beslut i kommunfullmäktige.

Stadsledningskontoret

Stadsledningskontoret ska stödja kommunstyrelsens i dess roll att övervaka upphandlings- och inköpsverksamheten i Staden och ska vid behov göra uppföljningar av stadens upphandlingsverksamhet. Stadens verksamheter har skyldighet att till stadsledningskontoret lämna begärda uppgifter.

Stadsrevisionen.

Stadsrevisionen har, genom särskilt uppdrag från Kommunfullmäktige, ansvar för att löpande följa Stadens upphandlings- och inköpsverksamhet.

Göteborgs Stads Upphandlings AB

Upphandlingsbolaget har, genom ägardirektiv från Kommunfullmäktige, ett huvudansvar för samordnad upphandling av varor och tjänster för Staden. Upphandlingsbolaget är avtalspart för de ramavtal bolaget tecknar och har ett ansvar för att avtalen är användarvänliga och med tydliga krav och villkor.

Upphandlingsbolaget ska vara Stadens expertorgan och leda utvecklingen inom upphandlingsområdet och har därigenom en stödjande och konsultativ roll. Bolaget företräder även Staden i samarbete avseende upphandling med andra upphandlande myndigheter och enheter.

Upphandlingsbolaget ska i nära samverkan med berörda verksamheter i Staden arbeta aktivt med att effektivisera inköps- och upphandlingsprocessen.

Upphandlingsbolaget ska vid behov göra uppföljningar av ramavtalstroheten och Stadens samlade inköp och upphandlingar och rapportera resultatet av uppföljningarna till Kommunstyrelsen. Stadens verksamheter har skyldighet att till Upphandlingsbolaget lämna begärda uppgifter.

Till sin hjälp har Upphandlingsbolaget Strategiforum för upphandling som är Stadens forum för strategier och övergripande planering i inköps- och upphandlingsfrågor utifrån ett långsiktigt helhetsperspektiv. Till Strategiforum knyts arbetsgrupper, som genom kategoristyrning utarbetar en gemensam strategi för den specifika kategori som gäller alla Stadens verksamheter.

8. Upphandlade avtal och leverantörer ska följas upp

Omfattningen av uppföljningen ska anpassas till kontraktets värde och övriga förhållanden. Uppföljningen kan variera från en enkel kontroll att Staden erhållit det som beställts, till omfattande undersökningar. Uppföljning av privata utförare ska ske i enlighet med kommunfullmäktiges program för uppföljning av privata utförare.

Bolag eller förvaltning ska vid upphandlingar kontrollera leverantörens seriositet i syfte att motverka osund konkurrens. Sådan kontroll ska även ske löpande, exempelvis avseende betalning av skatter och avgifter, under avtalstiden. Vid väsentliga avtalsbrott eller andra allvarliga brister hos en leverantör ska Upphandlingsbolaget eller förvaltning/bolag med motsvarande uppdrag i Staden underrättas så att informationen kan vidarebefordras även till andra förvaltningar och bolag. Upphandlingsbolaget eller förvaltning/bolag med motsvarande uppdrag ska föra förteckning över inkomna rapporter. Kunskapscenter mot organiserad brottslighet kan även kontaktas för stöd i bedömningar avseende leverantörers seriositet.

9. Det kommungemensamma e-handelssystemet ska användas där det är möjligt

För att underlätta uppföljning och kontroll ska det kommungemensamma e-handels systemet användas där det är möjligt.

Organisation	Dokumenttyp		
Business Region Göteborg AB	Lokal anvisning		
Dokumentets Namn		Datum - Upprättad	Sida
Lokal anvisning till Policy och riktlinjer för upphandling och inköp		13-09-13	1 (5)
Ansvarig avdelning	Utgåva	Datum - Senast uppdaterad	
Ekonomi	A	16-04-08 u.ä.	

Lokal anvisning

- till Policy och riktlinjer för upphandling och inköp inom Göteborgs Stad

Verksamheten identifierar behov av VAD det är som behöver köpas. Kontrollera att det inte finns kommungemensamma ramavtal eller egna avtal inom området.
Finns det avtal skall dessa användas från första kronan = avtalstrohet.

Är det aktuellt att upphandla – oavsett form – skall värdet beräknas för hela BRG.
Belyses med fördel med hjälp av ekonomiavdelningen. Därefter görs val av upphandlingsform och genomförande.

Direktupphandlingar

Får ske i enlighet med stadens riktlinjer.

Enstaka köp "över disk" kan inte alltid upphandlas utan kan göras med rekvisition, betalkort, genom fakturering från leverantören eller genom ersättning av kontantutlägg på lön. Det bör röra sig om enstaka, ej återkommande köp understigande 5 000 kr. Gör prisjämförelser och spara din dokumentation. Kommentera på fakturan eller utlägget.

- Dokumentation skall diarieföras. (Mall till stöd för dokumentation finns på intranätet).
- Dokumentation eller hänvisning till Dnr skall biläggas fakturan.
- Leverantörskontroll skall göras i Winst. Kontakta ekonomiavdelningen för stöd.

Under/Över tröskelvärdet

Samtliga upphandlingar ska annonseras på www.upphandlingar.nu.

Ta gärna råd och stöd vid utformning av förfrågningsunderlagen av Upphandlingsbolaget/konsulter.
Minst fyra ögon-principen vid tillsättandet av arbetsgrupp och utvärdering med val av leverantörer.

- Dokumentationen skall diarieföras.
- För upphandlingar över tröskelvärdet skall alltid specialistkompetens anlitas för genomförande eller rådgivning. Någon från BRG är dock alltid ansvarig från vår sida.

Avrop och beställningar

Bör göras skriftligen. Avstämning och kontroll över leverans görs i de flesta fall när fakturan inkommer. Bifoga underlag som styrker din beställning eller hur köpet gått tillväga. Kommentera vid behov kopplingen till ramavtal eller diarienummer.

- Kontrollera aktuella priser hos leverantören i Winst.

Undantag från upphandling eller andra avvikelser

Detta tillämpas mycket restriktivt och det ställs höga krav. Rådfråga internt eller ta hjälp av specialistkompetens innan du beställer.

- Dokumentation skall bifogas fakturan.

Överprövning

Det blir allt mer vanligt förekommande att upphandlingar överprövas.

Kontakt tas först med Stadsjuristerna och om de inte har möjlighet så finns upphandlade jurister inom detta specialistområde i Winst.

- Vid överprövning skall juridisk specialistkompetens anlitas för hela processen.

5) Särskilt beaktande

Om du i rollen som beställare kommer i kontakt med en leverantör i en sådan omfattning att man skapar en nära relation till leverantören ska du undvika att anlita samma leverantör i privata angelägenheter. I tveksamma fall bör du rådgröra med närmsta chef.



Om en leverantör anlitats privat bör i stället beställningar eller inköp skötas av någon annan kollega. Det är upp till alla medarbetare att informera närmsta chef om detta är aktuellt. Det gäller att särskilt beakta:

- Inköp från leverantörer som har förbindelse med medarbetare på BRG.
- Inköp från leverantörer som anlitats av BRG men även privat av dig som anställd.
- Inköp från leverantörer där medarbetare har personliga intressen som kan uppfattas som jäv.
- Mottagande av gåvor eller tjänster från befintliga eller potentiella leverantörsföretag (se policy och riktlinjer mot mutor).

6) Avtal och uppföljning

Avtal skrivs under av firmatecknare.

Ansvar för avtalet ligger dock hos den som står ansvarig för ursprunglig upphandling/den som är huvudsaklig avtalsanvändare. Ansvar omfatta även uppföljning och förlängning av avtalen.

De flesta avtal löper per kalenderår och förlängs årligen. Avtalen kan förlängas om det är tydligt uttryckt i förfrågningsunderlagen. Förlängning av avtal skall vara skriftligen och diarieföras enligt gällande regler. Minst i samband med det skall uppföljning göras av befintliga avtal, innan förlängning görs. Syftet är att säkerställa att vi har leverantörer som är godkända och där uppdrag sker i enlighet med verksamhetens mål och strategier.

- Minst fyra ögon-principen ska tillämpas vid utvärdering, med fördel används en arbetsgrupp.
- Uppföljning bör göras årligen, även på avtal som löper över flera år.
- Dokumentera din uppföljning (Mall finns till stöd för utvärdering av avtal och leverantörer).

7) Intern kontroll

Det finns ett antal konsekvenser som kan inträffa om vi inte sköter våra inköp och upphandlingar på rätt sätt. En otillåten direktupphandling kan resultera i såväl ett ogiltigförklarat avtal som böter i form av upphandlingsskadeavgift. Inköp utanför ramavtal innebär avtalsotrohet och kan riskera skadestånd.

Inköp och upphandling ingår med kontrollaktiviteter i vår internkontrollplan. Uppföljning sker löpande under året och avrapporteras till vice vd och vd. Avrapportering till styrelsen sker årligen i samband med internkontrollplanen.





Göteborgs Stad

Stadsledningskontoret

Tjänsteutlåtande

Utfärdat 2015-02-05

Diarienummer 1200/14

Repronummer nr 367/15

Juridiska avdelningen

Erik Lindskog

Telefon 031-368 00 06

E-post: Erik.lindskog@stadshuset.goteborg.se

Policy för Upphandling och inköp

Förslag till beslut

I kommunstyrelsen och kommunfullmäktige:

1. Förslag till Policy för Upphandling och inköp godkänns i enlighet med bilaga 1 till stadsledningskontorets tjänsteutlåtande.
2. Policy för upphandling och inköp, beslutad av kommunfullmäktige 2012-10-11, § 28, upphör att gälla.

Sammanfattning

Genom en lagändring som trädde i kraft den 1 juli 2014 infördes nya regler om direktupphandlingar i Lagen om offentlig upphandling (LOU). Lagändringen medförde att Stadens nu gällande policy på området behöver förtydligas. Därutöver föreslås mindre justeringar i syfte att göra policyn mer åskådlig och lättillgänglig och lösa problem som uppmärksammats med den tidigare policyn. De materiella förändringarna består i huvudsak av följande:

1. Krav på dokumentation av direktupphandlingar över 50 000 kr (lagstiftningen kräver dokumentation vid 100 000 kr)
2. Krav på att kommunallagens jävsbestämmelser ska tillämpas även av anställda i stadens bolag.
3. Borttagande av krav på att använda ramavtalsleverantörerna även vid inköp av produkter och tjänster som inte omfattas av ramavtalet.
4. Stadens modell för social hänsyn ska användas i första hand.
5. Innan inköp sker ska i vissa fall undersökas om kontraktet kan fullgöras med egna resurser.
6. Stadens anknutna stiftelser förslås inte omfattas av inköps- och upphandlingspolicyn.
7. Ett förtydligande av att upphandlade avtal och leverantörer ska följas upp

Ekonomiska konsekvenser

Förslaget kan innebära något ökade administrativa kostnader men också besparningar i form av lägre inköspriser. Förslaget avseende dokumentation av direktupphandlingar innebär t.ex. ökad dokumentation i förhållande till lagstiftningens krav, men kan samtidigt medföra ökad konkurrens vid direktupphandlingar, vilket kan antas leda till lägre inköspriser. På det miljömässiga och sociala området syftar förslaget till att förtydliga kraven i policyn så att de kan användas i fler upphandlingar, vilket skulle kunna medföra ökade inköspriser. I policyn införs vidare en punkt om kontraktsuppföljning som riskerar att öka de administrativa kostnaderna. Emellertid sker uppföljning enligt punkten redan idag och effekten på kostnaderna är därför svår att bedöma.

Den sammanvägda effekten av de föreslagna förändringarna kan i dagsläget inte bedömas.

Barnperspektivet

Stadsledningskontoret har inte kunnat finna några aspekter på frågan utifrån detta perspektiv.

Jämställdhetsperspektivet

Stadsledningskontoret har inte kunnat finna några aspekter på frågan utifrån detta perspektiv.

Mångfaldsperspektivet

En bättre samordning av Stadens insatser för socialt ansvarsfull upphandling bör kunna bidra till en bättre mångfald bland de anställda hos Stadens leverantörer.

Miljöperspektivet

Tydligare riktlinjer kan medföra att miljökrav ställs i fler upphandlingar än tidigare.

Omvärldsperspektivet

Stadsledningskontoret har inte kunnat finna några aspekter på frågan utifrån detta perspektiv.

Bilaga 1 Stadsledningskontorets förslag till reviderad policy för upphandling och inköp.

Bilaga 2 Nu gällande policy för upphandling och inköp.

Ärendet

Kommunfullmäktige beslutade om policy för upphandling och inköp den 11 oktober 2012. Bl.a. som en följd av förändrad lagstiftning har stadsledningskontoret funnit skäl att föreslå justeringar i policyn.

Ärendet inleddes med en avstämning med kommunstyrelsens politiska sekreterare där bakgrunden och de översiktliga målen med ärendet presenterades. Därefter har strategiforum för upphandling fungerat som referensgrupp. Strategiforum för upphandling består av chefer från Stadens inköpande förvaltningar och bolag. Till referensgruppen knöts en arbetsgrupp bestående av tjänstemän från Stadsledningskontoret, Upphandlingsbolaget, Lokalförvaltningen, Framtiden Förvaltnings AB och Intraservice.

Bakgrund

Genom en lagändring den 1 juli 2014 höjdes gränsen för direktupphandling till 28 procent av tröskelvärdet i upphandlingsdirektivet och ett krav på dokumentation av direktupphandlingar över 100 000 kr infördes. Lagändringen innebär att den nuvarande policyn, som utgår från den gamla direktupphandlingsgränsen, behöver förtydligas. Därutöver har vissa brister i den nuvarande policyn uppmärksammats som åtgärdas samtidigt med förtydligandena med anledning av lagändringen.

Stadsledningskontorets överväganden.

I upphandlings- och inköpsverksamhet måste bl.a. ekonomiska, juridiska och samhällsliga faktorer beaktas. Stadens samlade inköpsvolym utgör ett verktyg för att främja en god samhällsutveckling samtidigt som det är viktigt att tillvarata konkurrensen på marknaden och därigenom göra goda affärer. Till det kommer att inköpen bör regleras på ett sätt som underlättar för Staden att uppfylla lagstiftningens krav och agera så att dess förtroende som avtalspart och offentlig myndighet upprätthålls. Den föreslagna policyn är inte avsedd att medföra en annan avvägning mellan dessa intressen än den som återfinns i den nuvarande policyn.

Syfte och omfattning

Policyns syfte är oförändrat men i föreslagen lydelse omfattas inte längre stiftelserna av policyn. Skälet är att stiftelser sällan torde vara att betrakta som sådana offentliga organ som har att tillämpa LOU. Det hindrar i och för sig inte att de ändå omfattas av policyn, men efter konsultationer med stiftelsechefen på stadsledningskontoret och Upphandlingsbolagets VD, har framkommit att bundenhet till policyn medför administrativa problem som inte står i proportion till nyttan med en sådan ordning. En fortsatt bundenhet är dock juridiskt fullt möjlig om Staden så önskar.

Nedan kommenteras respektive policypunkt för sig.

All anskaffning av varor, tjänster och entreprenader ska baseras på en helhetssyn där Stadens gemensamma bästa har företräde framför enskild verksamhets intresse.

Punkten har samma lydelse som i den nuvarande policyn. I riktlinjerna har dock angivits att skäl som talar emot en samordning också ska beaktas. Skälet är att de samordnade upphandlingarna ibland blir så stora och omfattande att kontrakten riskerar att bli sämre och svårare att följa upp än om vissa av verksamheterna fått göra egna upphandlingar

eller anlitat externa inköpscentraler. Enligt stadsledningskontorets bedömning är det därför lämpligt att i riktlinjen förtydliga vilka faktorer som ska beaktas vid en avvägning. Stadens gemensamma bästa har dock alltid företräde före enskild verksamhets intresse och förslaget innebär ingen förändring beträffande vilka organ som har rätt att fatta beslut om samordning.

Det föreslås vidare en skyldighet att kontrollera om kontraktet istället kan utföras med Stadens egna resurser. Syftet är att hushålla med gemensamma resurser och bidra till ett likartat agerande i olika verksamheter samt att möjliggöra kompetensutveckling av Stadens anställda.

De upphandlade ramavtalen ska användas i första hand.

Policypunkten är oförändrad och ger uttryck för den allmänna principen att staden ska använda sin samlade inköpsvolym för att få bättre villkor vid inköp. I riktlinjerna till punkten lämnas en upplysning om att bestämmelsen inte innebär en utfästelse till externa leverantörer. Skälet till det är att det förekommit att leverantörer, genom policyn, fått felaktiga förväntningar om kontraktsvärden etc.

Riktlinjen innehåller också ett förtydligande avseende ramavtal med innebörden att ramavtalen ska användas om behovet kan tillgodoses genom ramavtalet. Skrivningen har föreslagits av tjänstemän på Upphandlingsbolaget och syftet är att beskriva vad som avses med ”i första hand”.

Det tidigare kravet att använda ramavtalsleverantörerna även vid direktupphandlingar, dvs även avseende produkter som inte omfattas av ramavtalet, har strukits. Skälet är att bestämmelsen öppnar för strategisk prissättning i ramavtalen och att Staden riskerar att, till följd av uteblivna prisjämförelser, köpa dyrare eller sämre produkter och tjänster.

Kravet att använda de gemensamma ramavtalen vid inköp av produkter som omfattas av ramavtalet kvarstår dock oförändrat.

Det kan tilläggas att det numera står klart att den nuvarande upphandlingslagstiftningen i och för sig inte kräver att upphandlande myndigheter använder sig av de ramavtal de upphandlat. Den föreslagna policypunkten är därmed det enda som binder verksamheterna till de gemensamma ramavtalen.

Upphandling och inköp ska bedrivas affärsmässigt och så att förtroende för Staden som offentlig myndighet och avtalspart upprätthålls.

Inköps- och upphandlingsverksamhet är känsligt för extern påverkan och anställda som utför uppgifter inom området måste uppträda på ett korrekt och förtroendegivande sätt. Samtidigt är det viktigt att Stadens anställda aktivt uppsöker externa intressenter för att ta del av nyheter och innovationer inom olika branscher. En skrivning om detta har tagits in i riktlinjerna.

Kommunallagen innehåller särskilda bestämmelser om jäv för anställda och förtroendevalda som kan bli aktuella i inköpsituationer. Bestämmelserna gäller dock

inte anställda i stadens bolag. Det är enligt stadsledningskontorets uppfattning lämpligt att kommunallagens jävsbestämmelser även omfattar anställda i Stadens bolag och en skrivning med den innebörden har därför intagits i riktlinjerna.

Staden har en särskild policy som behandlar mutor och otillbörlig påverkan. Närmare anvisningar på det området bör därför lämnas i den policyn och inte i inköps- och upphandlingspolicyn. De skrivningar som behandlar mutor och otillbörlig påverkan i den nuvarande policyn har därför strukits.

Direktupphandlingar ska genomföras så att konkurrensen tillvaratas.

Punkten återfinns i den nuvarande policyn och innebär att det även vid direktupphandlingar är viktigt att Staden säkerställer att bra villkor erhålls. I riktlinjerna återfinns ett krav på dokumentation av direktupphandlingar som överstiger 50 000 kr. Beloppet är lägre än vad som krävs enligt LOU (100 000 kr). Skälet till det föreslagna lägre beloppet är att stadens inköpsmodell bygger på att mindre inköp av återkommande slag ska ske med hjälp av ramavtal som upphandlas av upphandlingsbolaget eller den egna förvaltningen/bolaget. Förhoppningen är därför att direktupphandlingar på över 50 000 kr inte ska vara vanligt förekommande. Till detta kommer att förvaltningar och bolag under alla förhållanden bör dokumentera inköp till verksamheten. Det är därför rimligt, enligt stadsledningskontorets bedömning, med ett lägre värde än 100 000 kr. Några av bolagens representanter i referensgruppen har ansett att man inte bör sänka gränsen i förhållande till lagstiftningen, eftersom det riskerar att medföra onödig administration.

Den nuvarande policyn innehåller i princip krav på dokumentation av direkt upphandlingar från första kronan, en regel som sannolikt inte efterlevs fullt ut av alla verksamheter i Staden. Den nu föreslagna regeln kan antas få en bättre följsamhet i praktiken.

Regeln att man ”bör” vända sig till minst tre leverantörer vid inköp lämnas oförändrad, vilket innebär att den gäller från första kronan. Uttrycket ”bör” har dock ansetts möjliggöra en avvägning i det enskilda fallet där bl.a. storleken på inköpet kan beaktas. Regeln tycks fungera tillfredställande idag varför ingen förändring föreslås.

Innehållet i dokumentationsplikten överensstämmer med vad konkurrensverket har föreslagit med anledning av lagändringen.

Förvaltningar och bolag kan anta egna anvisningar med lägre belopp.

Staden ska genom att ställa krav vid sina inköp bidra till en hållbar stad.

Formuleringen är ny men förslaget syftar inte till en materiell förändring vad gäller ambitionen på området eller vilka krav som ska ställas. Även i riktlinjerna har texten justerats för att bättre överensstämma med Stadens mål på området. I sammanhanget kan nämnas att rättsläget på området klarnat vilket medför att kravnivåerna bör kunna höjas. Fortfarande måste dock kraven vara i överensstämmelse med en relativt

föränderlig lagstiftning och anpassas till aktuellt kontrakt, varför de inte bör preciseras närmare i policyn eller riktlinjerna.

Antidiskrimineringsklausulen återfanns tidigare i policyn men föreslås flyttas till riktlinjerna. Skälet är att skrivningen mer har karaktären av riktlinje än av övergripande mål, och passar därför bättre i riktlinjen.

Riktlinjen till policypunkten innehåller vidare krav på att Stadens modell för social upphandling ska användas. Bestämmelsen är ett resultat av Stadens pilotprojekt för att ta fram en modell för social hänsyn och kommenteras särskilt nedan.

Vid inköp och upphandling ska möjligheterna för små och medelstora företag att delta beaktas.

Kravet återfinns i riktlinjerna till den nuvarande policyn men föreslås flyttas till policyn för att klargöra att det är en övergripande målsättning.

Styrelse, nämnd eller motsvarande organ har ansvar för att upphandlingsverksamheten sköts i överensstämmelse med lag, annan författning och denna policy.

Policypunkten är oförändrad och innebär att nämnder och styrelser har ansvaret för att uppgifter inom området sköts på ett korrekt sätt. De uppgifter som åvilar Upphandlingsbolaget får anses följa verksamheten även om den skulle genomgå organisatoriska förändringar.

Upphandlade avtal och leverantörer ska följas upp.

Kontraktsuppföljning är en viktig del i att motverka bl.a. oegentligheter och bristfällig kontraktsuppfyllelse hos Stadens leverantörer. Policypunkten, som inte återfinns i den nuvarande policyn, innebär att verksamheterna måste säkerställa att man har resurser för att följa upp inköpen i den omfattning som är befogat med hänsyn till omständigheterna. I riktlinjerna anges också att man ska rapportera brister hos leverantörerna till Upphandlingsbolaget. Syftet är att information om vilka leverantörer som inte sköter sig ska spridas till andra beställare i Staden.

Enligt nya bestämmelser ska kommunfullmäktige fastställa ett program för uppföljning av privata utförare. En påminnelse om detta har intagits i riktlinjerna.

Det kommungemensamma e-handelssystemet ska användas när det är möjligt.

Användning av det kommungemensamma e-handelssystemet underlättar inköpsanalyser och kontroll av att leverantörerna uppfyller Stadens krav och ska användas vid inköp. Det finns dock vissa verksamheter som har system med funktioner som inte kan tillhandahållas med det gemensamma systemet. Policypunkten innebär att verksamheterna ska undersöka om det är möjligt att göra inköpen i det gemensamma systemet.

Pilotprojekt för att ta fram modell för social hänsyn i stadens upphandling

Vid uppföljning av målet social hänsyn i stadens upphandlingar under 2012 konstaterades av stadsledningskontoret att det i staden behövdes samordnade insatser för ökad måluppfyllelse.

Stadsledningskontoret beställde ett genomförande av ett pilotprojekt för att ta fram tillämplig modell för stadens organisationer i arbetet med social hänsyn i upphandlingar. Genomförande och projektägande förlades till Upphandlingsbolaget, som tillika har processägarskap för prioriterat mål inom området.

Vid Upphandlingsbolaget anställdes en projektledning med ansvarade för samordning och direkt genomförande av arbetet. Pilotprojektet bemannades med deltagare i partsammansatt arbets- och styrgrupp från stadens organisationer samt arbetsförmedling och försäkringskassa.

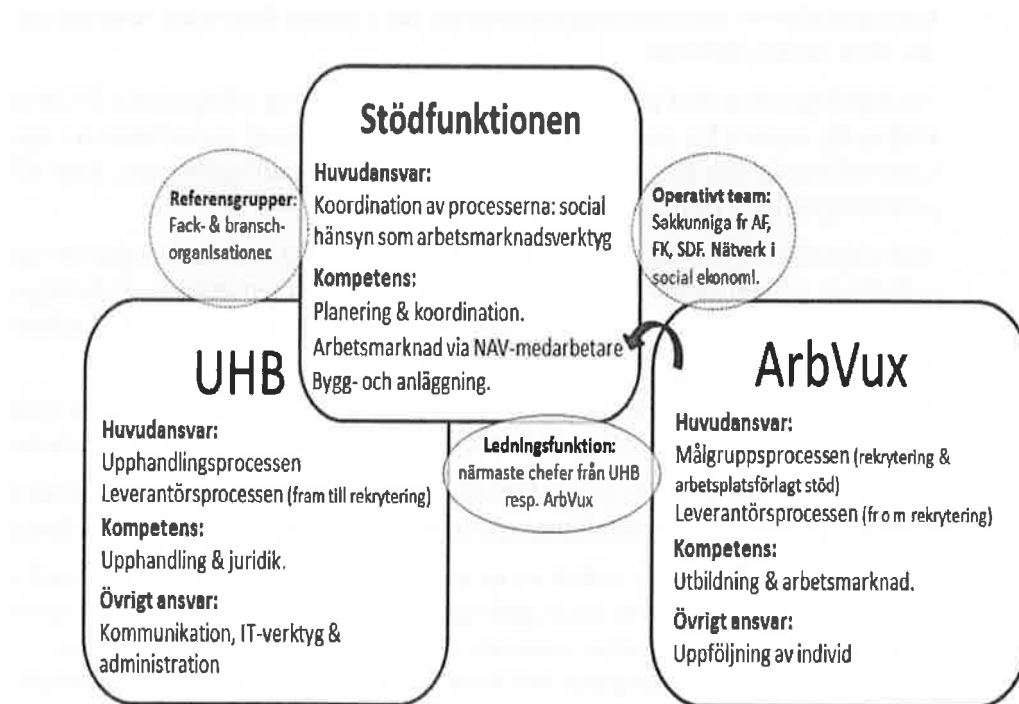
Bred samverkan har i pilotprojektet genomförts med branscher, fackliga organisationer samt marknadens leverantörer. Pilotprojektet avslutades enligt plan sommaren 2015.

Utfallet av pilotprojektets genomförande är att styrgruppen rekommenderat ett antal styrande processer, arbetsordning och ett modellförslag (se nedan) i det fortsatt arbetet.

Styrgruppen understryker också att en avgörande faktor för att öka måluppfyllelsen är att en stödfunktion inrättas med uppdraget att fortsätta utveckla stadens modell i samverkan med stadens organisationer, marknaden/branscher och andra samverkansparter. Styrgruppen bedömer att stödfunktionen har sin naturliga placering vid Upphandlingsbolaget.

Resultat från pilotprojektet genomförda arbete skrivs in i som en del av vägledning i stadens upphandlingspolicy.

Pilotprojektets modellförslag;



Stadsledningskontoret

Erik Lindskog
Stadsjurist

Markus Landahl
tf. förste stadsjurist



Policy för upphandling och inköp

Till Göteborgs kommunfullmäktige

Kommunstyrelsens förslag

Kommunstyrelsen tillstyrker stadsledningskontorets förslag i tjänsteutlåtande den 5 februari 2015 med tillägg enligt yrkande från M, L och KD den 21 januari 2016 och förslår att kommunfullmäktige beslutar:

1. Förslag till Policy för Upphandling och inköp, i enlighet med bilaga 1 till stadsledningskontorets tjänsteutlåtande, godkänns.
2. Policy för upphandling och inköp, beslutad av kommunfullmäktige 2012-10-11, § 28, upphör att gälla.
3. Policyn kompletteras med en strategi för hur Göteborgs Stad genom en kontinuerlig dialog bemöter den som är föremål för upphandling, med en återkoppling till samtliga deltagare efter upphandlingens slut.
4. De krav som Staden ställer vid upphandlingar blir föremål för konsekvensanalys och att en avvägning mellan krav sker, byggd på en helhetsbedömning, vid varje enskild upphandling enligt det resonemang som framgår av yrkande från M, L och KD.

Vid behandlingen av ärendet i kommunstyrelsen förekom skiljaktiga meningar:

Jonas Ransgård (M) yrkade bifall till stadsledningskontorets förslag och bifall till tilläggsyrkandet från M, L och KD den 21 januari 2016.

Ordföranden Anneli Hulthén (S) yrkade bifall till stadsledningskontorets förslag och avslag på tilläggsyrkandet från M, L och KD den 21 januari 2016.

Kommunstyrelsen beslutade utan omröstning att bifalla stadsledningskontorets förslag.

Vid omröstning beträffande bifall respektive avslag på tilläggsyrkandet från M, L och KD röstade Ulf Kamne (MP), Daniel Bernmar (V), Dario Espiga (S), Marina Johansson (S), Johan Nyhus (S) samt ordföranden Anneli Hulthén (S) för avslag.

Jonas Ransgård (M), Helene Odenjung (L), David Lega (KD), Kristina Tharing (M), Maria Rydén (M), Martin Wannholt och Lars Hansson (SD) röstade för bifall.

Kommunstyrelsen beslutade med 7 röster mot 6 att bifalla tilläggsyrkandet från M, L och KD den 21 januari 2016.

Göteborg den 27 januari 2016
Göteborgs kommunstyrelse

Anneli Hulthén

Jonas Andrén



BUSINESS REGION
GÖTEBORG

2016-04-18

Till
Styrelsen i
Business Region Göteborg AB

Ärende: Beslut om utredning angående klimatprotokoll

Styrelsen beslutade på föregående styrelsemöte att återremittera ärendet mot bakgrund av att styrelsen vill ha förtydliganden kring

1. Organisationsform
2. Finansiering, samt
3. ett förslag till ett tydligare ställningstagande från BRG:s styrelse.

Dessa frågeställningar belyses i bifogat tjänsteutlåtande.

Styrelsen föreslås besluta att

- 1/ Uppdraget att utreda ett klimatprotokoll är fullgjort
- 2/ Förorda ett klimatprotokoll enligt utredningens förslag.
- 3/ Överlämna utredningen till Kommunstyrelsen

Business Region Göteborg AB


Patrik Andersson, VD

Tjänsteutlåtande
Utfärdat 2016-04-18

Ansvarig
Bernt Svensén

Beslut om utredning angående klimatprotokoll

Förslag till beslut

Styrelsen för Business Region Göteborg AB beslutar att:

- 1/ Uppdraget att utreda ett klimatprotokoll är fullgjort
- 2/ Förorda ett klimatprotokoll enligt utredningens förslag.
- 3/ Överlämna utredningen till Kommunstyrelsen

Sammanfattning

1) Uppdraget:

Kommunstyrelsen i Göteborgs stad gav i juni 2013 Business Region Göteborg i "uppdrag att utreda ett klimatprotokoll för Göteborg och söka samverkan med organisationer och företag.

Miljöförvaltningen medverkar som kunskapspartner och som ansvarig för stadens miljömål."

I motionen står också "... viktigt att ta hänsyn till pågående projekt och befintliga strukturer.

Som grund för utredningen har BRG låtit ta fram två förstudier Den första förstudien behandlar svenska städers klimatsamarbete med företag. Den andra är en fördjupad förstudie om klimatsamarbete baserat på internationella mätverktyg.

Under utredningens gång har förutsättningarna förändrats vilket påverkat och försenat utredningen. I september 2014 antogs klimatprogrammet av kommunfullmäktige. I programmet inkluderas utsläppen av växthusgaser från konsumtion vilket internationellt sett är unikt. Ambitionen är att Göteborg ska vara en av världens mest progressiva städer i att åtgärda klimatproblem. För att nå målet behövs handling från såväl näringslivet som medborgarna. Göteborg vinner WWFs tävling 2015 och blir Sveriges klimatstad. Under hösten 2015 påbörjar staden sin rapportering som följer den internationella standarden Global Protocol on Community-scale GHG Emissions (GPC).

Utredningen föreslår att ett klimatprotokoll, i form av ett långsiktigt, organiserat samarbete mellan Göteborgs stad, organisationer och företag, upprättas för att bidra till att nå stadens klimatmål.

2) Grunden för ett klimatsamarbete bör baseras på ett användande av internationella standarder för mät- och redovisningsverktyg. Såväl företag som städer kan använda internationella verktyg. Företag och organisationer använder sig av Green House Gas Protocol (GHG Protocol) och städer och regioner använder GPC.

BRG har varit i kontakt med: AB Volvo, SKF, Climate Savers, WWF, Haga initiativet, SDSN/GU, Stockholms stad och VGR.

Några av företagen i Göteborgsregionen som använder GHG protocol:

Astra Zeneca, NCC, Skanska, SEB, IKEA, Ericsson, AB Volvo, SKF, Swedavia, Akzo Nobel, Preem, Folksam, Stena Recycling, JM, SBAB, Catena, Elanders, Lindex, HM och Castellum.

Samarbetet är öppet för företag och organisationer som ansluter till stadens övergripande klimatmål och är beredda att minska sina växthusgasutsläpp och öka energieffektiviseringen. För att få en gemensam syn på utsläppens storlek, ursprung och orsak använder företag och organisationer GHG Protocol och staden GPC. Målsättningar, rapportering, uppföljning, kommunikation och styrning relateras utifrån de standardiserade mät- och redovisningsverktygen. Inom GHG Protocol finns tre olika kategorier (scope 1-3) för beräkning och redovisning av organisationens utsläpp av växthusgaser. I den tredje kategorin inkluderas även utsläpp som härrör från konsumtion. Därigenom kan företag och organisationer bidra till stadens klimatmål även vad gäller utsläpp från konsum. Ett mål för deltagande företag är att gå från scope 1 till scope 3.

För mindre företag kan det vara svårigheter att använda GHG Protocol för att ansluta sig till klimatsamarbetet då arbetsinsatsen står i proportion till företagets storlek och utsläpp. Utredningen föreslår därför differentierade anslutningskrav kopplat till företagsstorlek och utsläppsmängder. Det kan röra sig om krav på miljöledningssystem eller liknande. Inom ramen för ett klimatprotokoll skulle man också kunna välja att specifikt lyfta fram och premiera mindre företag med extra innovativa klimatlösningar.

Jämfört med andra svenska städens klimatsamarbeten, som inte grundar sig på internationella standarder, finns det stora fördelar med ovanstående modell:

- det är en unik och effektiv form för samverkan
- företagen kan bidra till stadens klimatmål även vad gäller konsum
- ger ökad trovärdighet och legitimitet för stadens och företagens agerande och kommunikation i allmänhet
- utgör en grund för jämförelser med andra klimatsamarbeten nationellt såväl som internationellt
- möjligheterna för benchmarking och samarbeten ökar
- stärker varumärke för såväl staden som företagen (lokalt, nationellt och internationellt).

3) Organisationsform

Organisationsformen för ett klimatsamarbete har belysts i förstudierna - i stadens regi alternativt i en från staden fristående organisation. Utredningen finner att det inte är önskvärt med ytterligare organisationer utöver de som redan finns inom Göteborgs stad. Utredningen föreslår därför att värdskapet för ett klimatsamarbete ligger hos BRG och drivs i projektform under 3-5 år för att utvecklas. BRG initierar, driver och utvecklar projektet. När projektet är moget undersöks om det kan knopas av som en fristående verksamhet.

Ett projekt för klimatsamarbete, the Gothenburg Climate Partnership/Göteborgs partnerskap för klimatet, läggs på BRG med ett team på tre personer. Teamet består av en chef (med goda kontakter med näringslivet), en kommunikatör och en klimatexpert. Till teamet kopplas ytterligare en klimatexpert från Miljöförvaltningen. En styrgrupp bildas med några av stadens organisationer samt externa samarbetspartners som t.ex. Västra Götalandsregionen, Västsvenska Handelskammaren, SDSN, WBCSD och några av de större företagen. Organisationer och företag bjuds in att delta som medlemmar i partnerskapet.

Arbetsgrupper/sektorsgrupper bildas för olika områden. Klimatsamarbetet bör, där så är möjligt, kopplas till:

- strategiska rundabordsamtal med politiker
- stadens demo/testarenor
- stadens innovationsplattform
- stadens gröna obligationer

Utredningen föreslår att ett geografiskt område för samarbetet gäller för företag verksamma inom Göteborgsregionen.

De kommunala bolagen ingår i stadens totala beräkningar. Utredningen förslår att de två kommunala bolag inom Göteborgs stad som har störst klimatpåverkan dvs. Göteborg Energi och Göteborgs Hamn, deltar som enskilda bolag i klimatsamarbetet. Skälet är att det kan ge ökad interaktion mellan dem och näringslivet.

Ekonomiska konsekvenser

Enligt ovan behövs en organisation på tre personer för att driva ett klimatprotokoll. Kostnaderna (baserat på förstudiernas beräkningar) för detta uppskattas till tre miljoner kr per år (under de första tre åren). Staden finansierar projektet med 1,5 miljoner kr/år i stadens budgetförfarande.

Medfinansiering på lika mycket - 1,5 miljoner kr/år - söks hos VGR. Allteftersom företagen ansluter sig till klimatprotokollet utökas budgeten för aktiviteter, projekt, etc.

Utredningen bedömer att det behövs en person på heltid för att samordna och starta upp ett klimatprotokoll. Kostnaden för staden uppskattas till 500 000 kr.

KLIMATPROTOKOLL OCH OLIKA PERSPEKTIV

Barnperspektivet

Insatser som stimulerar minskningar av klimatpåverkande gaser ger en ökad trygghet för barn och ungdomar och deras framtid och liv. Klimatprotokollet har fokus på energi och energieffektivisering men också förändrad och hållbar konsumtion i syfte att minska klimatpåverkan. Åldersgruppen barn och unga är en viktig målgrupp.

Jämställdhetsperspektivet

Ett klimatsamarbete i form av ett klimatprotokoll berör både män och kvinnor i olika åldrar i samma utsträckning. Energi och energieffektivisering men också förändrad och minskad konsumtion i syfte att minska klimatutsläppen påverkar såväl kvinnor som män.

Mångfaldsperspektivet

Ett klimatsamarbete i form av ett klimatprotokoll berör människor oavsett kön, ålder, familjesituation, etnisk bakgrund, sexuell läggning, funktionshinder, religion eller annan trosuppfattning i samma utsträckning. Energi och energieffektivisering men också förändrad och minskad konsumtion i syfte att minska klimatutsläppen påverkar gruppen.

Miljöperspektivet

Ett klimatprotokoll bidrar till att uppnå såväl Göteborgs stads klimatmål, som regionens och Sveriges. Det bidrar också till att Europa 2020-strategins tre miljömål uppfylls: 20 % mindre växthusgasutsläpp, 20 % ökning av förnyelsebar energi, 20 % ökning av energieffektivitet.

Omvärldsperspektivet

Några svenska städer har ett klimatsamarbete med näringslivet (använder dock inte internationella standarder), det gäller bl.a. Stockholm, Uppsala och Lund/Kristianstad. Därutöver finns det nationella samarbetet Hagainitiativet och det internationella samarbetet Climate Savers.

Ett klimatprotokoll enligt utredningens förslag bidrar till att öka kännedomen både nationellt och internationellt om Göteborg och näringslivet i ett unikt samarbete. Samarbetsmodellen och resultaten kan spridas i ett stort antal internationella nätverk för så väl städer som näringsliv.

2016-04-25

Till
Styrelsen i
Business Region Göteborg AB

Ärende:

Beslut om modell som grund för utvärdering och härledning av effekter

BRG har utifrån ägardialog med Göteborgs Stadshus AB (GSAB) mottagit en handlingsplan med utpekade aktiviteter. Ett av uppdragen är att ta fram en utvärderingsmetod samt tydliga effektmål för klustret ("Näringsliv").

Uppdraget har sitt ursprung i att Kommunfullmäktige (2014-06-05) gett BRG i uppdrag, att i samråd med GSAB och övriga bolag i näringslivsklustret initiera ett arbete i syfte att utarbeta metoder för utvärdering av bolagens verksamhet med utgångspunkt i uppdrag och formulerade mål.

Styrelsen föreslås besluta att:

1. Att fastställa föreslagen modell som grund för utvärdering och härledning av effekter och ge BRG i uppdrag att påbörja implementering av modellen i befintlig verksamhetsstyrning.
2. Att överlämna ärendet för beslut i Göteborgs Stadshus AB.
I samband med det förklara KF-uppdraget som slutfört i och med att det fortsatta arbetet sker inom ramen för ordinarie verksamhetsutveckling och i ägardialogen.

Business Region Göteborg AB



Patrik Andersson
VD

Tjänsteutlåtande
Utfärdat 201-04-18

Annelie Wignell, Ekonomichef
Telefon: 031-367 61 94
E-post: annelie.wignell@businessregion.se

Utvecklad struktur för mål, utvärdering och lärande

Ärendet

BRG har utifrån ägardialog med Göteborgs Stadshus AB (GSAB) mottagit en handlingsplan med utpekade aktiviteter. Ett av uppdragen är att ta fram en utvärderingsmetod samt tydliga effektmål för klustrets ("Näringsliv") verksamheter. Uppdraget har sitt ursprung i att Kommunfullmäktige (2014-06-05) gett BRG i uppdrag, att i samråd med GSAB och övriga bolag i näringslivsklustret initiera ett arbete i syfte att utarbeta metoder för utvärdering av bolagens verksamhet med utgångspunkt i uppdrag och formulerade mål.

I samband med ägardialogen med GSAB har vi meddelat att vi först går igenom BRG för att därefter se om modellen går att applicera på science parks. BRG styrelse behandlar frågan 25 april 2016 för vidare hantering av GSABs styrelse.

BRGs koncentration på värdeskapande insatser som leder till näringslivsutveckling /Kontigo-rapport

BRG har koncentrerat sin verksamhet kring klusterutveckling och innovationsfrämjande insatser, insatser för att utveckla nya och befintliga företag (företagsutveckling) samt investeringsfrämjande insatser där det genom studier och forskning identifierats samband mellan insatser och effekter på regional tillväxt.

BRGs strategier och val av kärnverksamhet baseras på forskning och det allmänna kunskapsläget kring vad som driver näringslivsutveckling och fördelar med regional samordning vid t.ex. marknadsföring av Göteborgsregionen.

BRG har valt att upphandla oberoende konsulttjänster i syfte att erhålla extern bedömning och stöd i arbetet med att utveckla strukturen för mål och utvärdering med fokus på ökad resultatorientering och ökat nyttoperspektiv. Arbetet har inkluderat ett flertal workshops och intervjuer. Arbetet har utförts av Kontigo med Göran Hallin som ansvarig.

Kontigo bekräftar att BRG har en stark kunskapsbank med metoder för uppföljning och mätning av resultat/effekter. BRGs strategi och hur verksamheten är uppbyggd idag, i värdeskapande kedjor och insatser, bekräftas i rapporten. Enligt forskning och andra studier driver dessa insatser tillväxt, stimulerar och motiverar satsningar på näringslivsutveckling.

Tydligare samband mellan insatser och resultat/effekter

Vi ska ta fram en modell för systematisk utvärdering och uppföljning som tydligare visar samband och redovisad nytta. I ett första steg tar vi fram en modell för att klargöra samband mellan våra insatser och vilka möjligheter det finns att följa och mäta resultat och effekter. I ett andra steg kan utvärdering ske i enlighet med modellen.

Flertalet av BRGs mål är långsiktiga och ofta analyseras resultat och effekter där det finns utmaningar i att konkret lyfta vilken roll som bolaget haft i resultaten. Stor del av verksamheten sker i samverkan med andra aktörer och resultaten påverkas av många faktorer. Det handlar mycket om att skapa förståelse för logiska samband mellan insatser, resultatmål och regionala indikatorer.

Slutsats av förslag till modell

Så vitt vi kan bedöma kan föreslagen modell i något större utsträckning än för närvarande härleda BRGs insatser till resultat och effekter. Vi mäter och följer upp mycket i enlighet med modellen redan idag men ser ett högre värde i att ytterligare kunna strukturera och belysa samlade resultat och nyttor.

Slutsatser i Kontigos rapport stämmer väl överens med den modell som BRG tillämpar men binder samman insatserna, måluppfyllelse och effekter på ett mer strukturerat sätt. BRGs övergripande mål och verksamhet ska åstadkomma förändring och effekter för andra organisationer och individer genom näringslivsutvecklande insatser.

Förslag till modell

Kontigos förslag utgår från BRGs vision och övergripande mål. Syftet är att bidra till en tydlig målstruktur genom att målen följer insatslogiken och att man har mål för olika led.

Vi föreslår i ett första steg att successivt addera in slutsatser och modellen in i ordinarie verksamhetsutveckling inom det närmaste året.

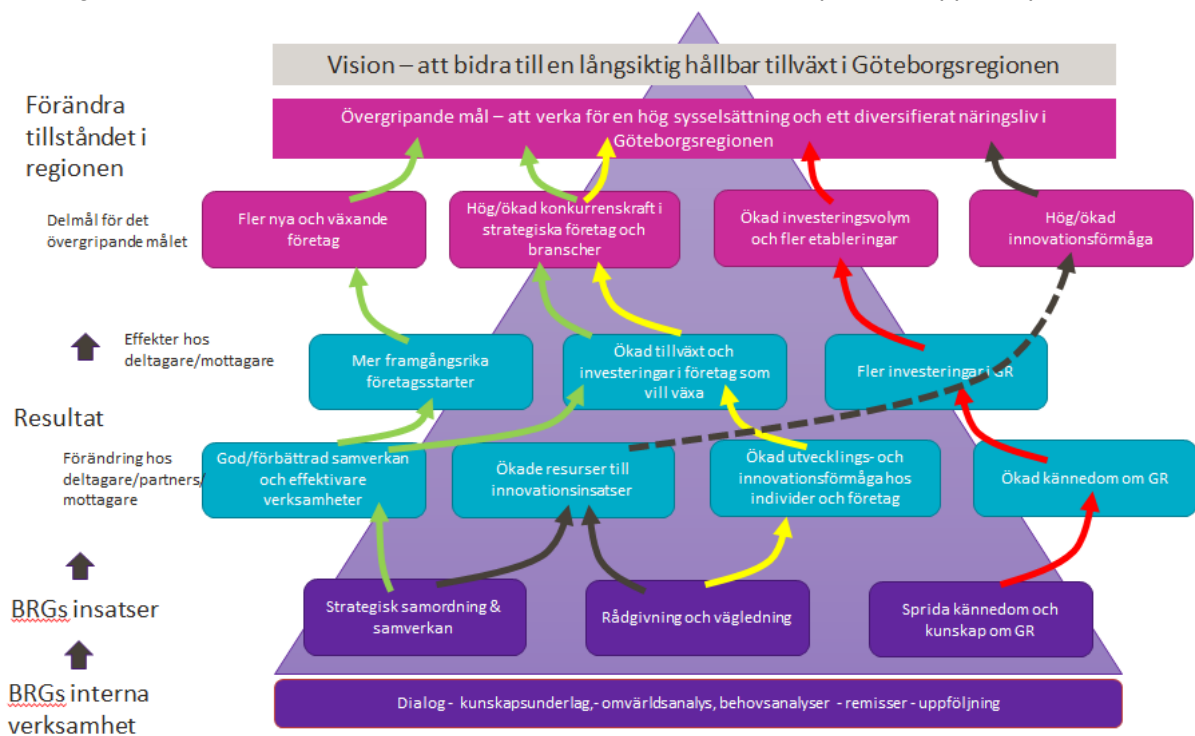


BRGs verksamhet grupperas i tre övergripande kategorier som fångar merparten av BRGs externt inriktade insatser. Kategorierna knyter an till BRGs kärnverksamhet och fokusområdet kommunikation.

1. Strategisk samordning och samverkan
2. Rådgivning och vägledning
3. Sprida kännedom och kunskap om Göteborgsregionen

Kontigo föreslår att bryta ner det övergripande målet i fyra delmål, som alla tydligt relaterar till det övergripande målet. Delmålen handlar om den önskade förändringen man vill uppnå. Delmålen nås genom de förändringar i målgrupper och hos deltagare som aktiviteterna skall skapa. Figuren nedan illustrerar hur olika delar i målstrukturen förväntas påverka varandra.

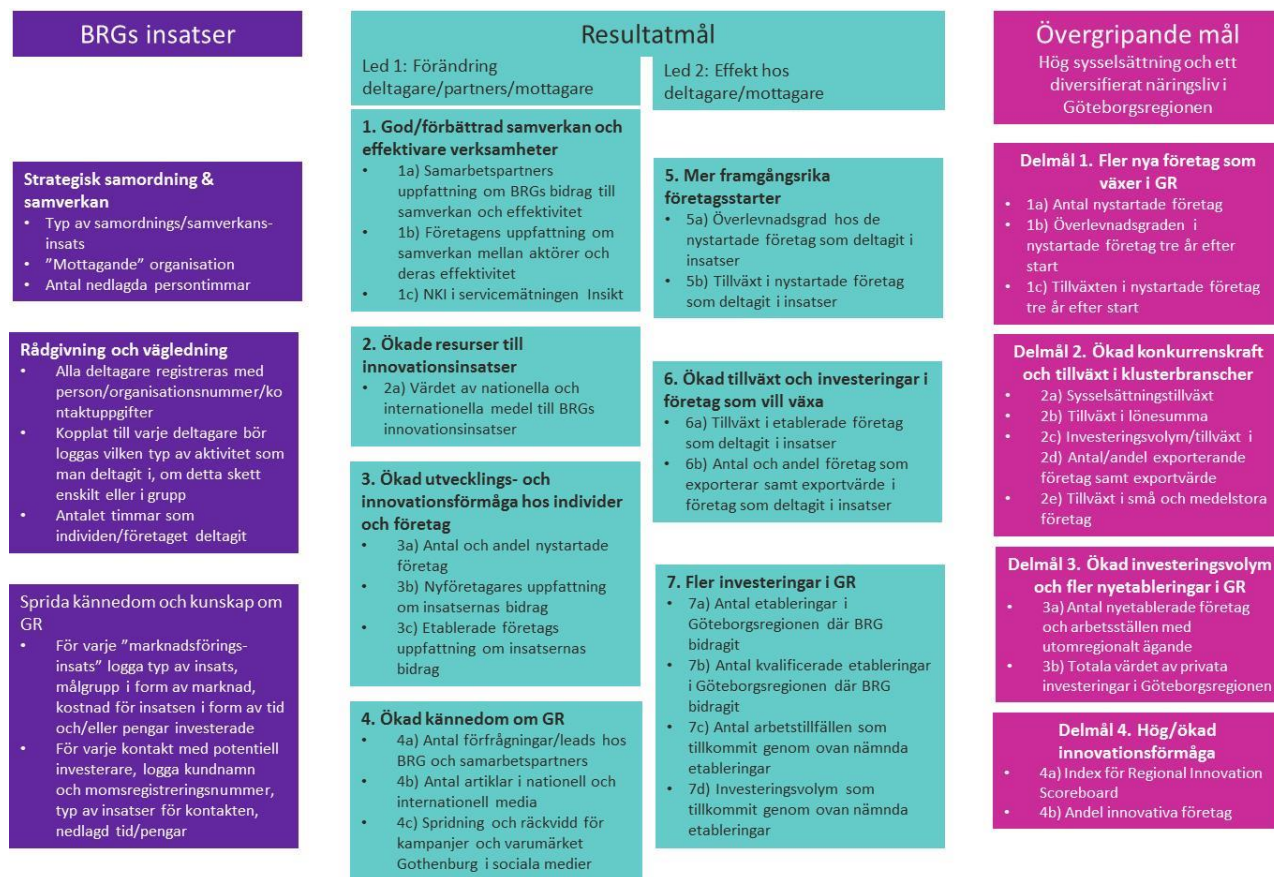
Förslag till modell med mål och insatser, indikatorer och resultatmått (sid 20 i rapporten).



I figuren på föregående sida presenteras målstrukturen.

I figuren nedan presenteras samma struktur där verksamheterna och målen kompletterats med exempel på indikatorer som Kontigo föreslår används för uppföljning och utvärdering.

Modell med förslag till mål och insatser, indikatorer och resultatmål (sid 25 i rapporten).



Framräknad effekt/nyttoanalys på insatserna (t.ex. effekten av insatser på företags utveckling av tillväxt, sysselsättning och investeringar) kan i nästa steg omvandlas till data i en samhällsekonomisk utvärderingsmodell t.ex. rAps. Resultaten av beräkningarna kan i ett sista steg ställas mot kostnaderna för att genomföra insatserna.

Kommunikation

Kommunikation som verktyg är högst väsentlig för att skapa trygghet i kunskapen om BRGs verksamhet, värdet med den regionala samordningen och de insatser som görs för att stärka näringslivsutvecklingen i regionen. Svaret på frågan "Vad leder BRGs verksamhet till" kommer utvecklas och stärka den logiska kedjan mellan insats och måluppfyllelse.

Som exemplifieras enligt nedan:

"BRG har identifierat den här utmaningen, vi har satt upp målet att förändra situationen med x procent. Vi har ännu inte nått målet, men vi har närmat oss. För att bidra till måluppfyllelsen genomför vi x insatser, av karaktären y för x antal deltagare. Det leder i första led till att deltagarna förbättrar sin förmåga med x procent. Detta bidrar till en positiv förändring i målgruppen i sin helhet och det finns skäl att anta att detta bidrar till den övergripande måluppfyllelsen."

Fortsatt process (0-12 månader efter beslut)

Vi vill skapa förståelse för nyttorna och se hur långt man **kan** och **bör** dra uppföljning av insatser för att inte riskera att styra verksamheten fel. Vi rekommenderar därför **inte** att detta är en modell som förväntas täcka all verksamhet inom BRG.

Vi vill tydliggöra det som vi **kan göra och mäta** för att nå rimlig ambitionsnivå på verksamheten för gemensam utvärdering i förhållande till insats/kostnad att följa upp. Befintlig uppföljning och utvärdering ska integreras in i denna modell.

Under det kommande året behöver modellen testas utifrån någon specifik utvald verksamhet eller utifrån en begränsad värdekedja där vi har befintlig historisk data att bearbeta och analysera.

Vi föreslår att en oberoende aktör ges i uppdrag att genomföra en sådan analys, för att dels verifiera modellen och dels för att erhålla konkret innehåll och resultat som kan användas i det fortsatta arbetet.

Vi föreslår att använda modellen i styrelsens och ledningens arbete med mål- och inriktningsdokument samt bolagets verksamhetsplan.



I nästa steg är vår bedömning att modellen föreslås till delägda bolag genom t.ex. ägardialoger. Delar av resultatmålen skulle då kunna vara gemensamma för att tydligare belysa helhetsbilden av de insatser som görs.

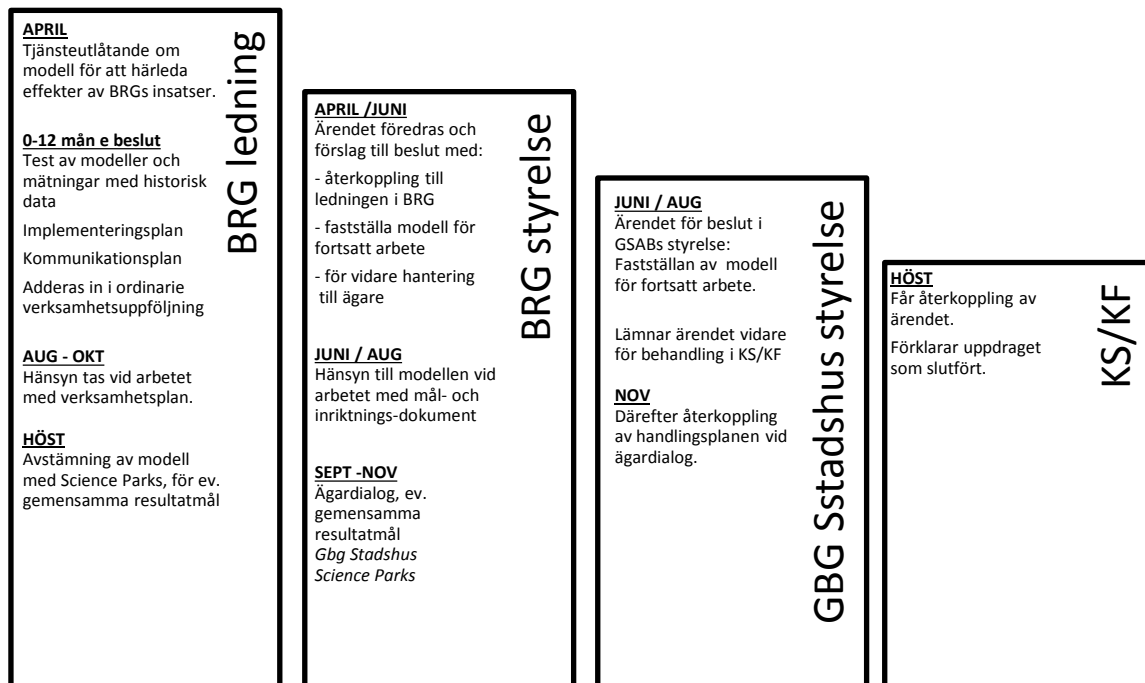
Sätta mål

Övergripande mål och resultat-/effektmål bör anges i styrelsens mål- och inriktningsdokument för att därefter brytas ner och implementeras i bolagets verksamhetsplan. År 1 (2016/2017) föreslås dock nollmätningar för att ha referenspunkter innan effektmålen kan sättas fullt ut. Vi kommer inte kunna härleda effekter på allt.

I ett inledande skede bör därför effektmålen övergripande ha ambitionen att **förändringarna ska vara större** bland de som deltagit i insatser. Matchning och kontrollgrupper tas då fram under året 2016. För viss verksamhet kommer det vara tveksamt om det går att hitta matchningsbara kontrollgrupper. Man bör, enligt Kontigo, undvika att sätta övergripande mål som inte kan påverkas av de insatser man förfogar över, men man bör inte rädas att sätta mål som också påverkas av andra förhållanden än det BRG kan erbjuda.

Förslag på fortsatt tidplan 2016

Tidplanen kan komma att behöva förändras beroende på när i tiden som beslut fattas.



Ekonomiska konsekvenser

Förslaget som medför ett delvis förändrat arbetssätt med fler mätningar och fördjupade analyser kommer medföra en ökad ekonomisk påverkan genom att såväl ökade personella resurser tas i anspråk samt utgifter för köp av analys och databehandling kommer öka.

Barnperspektivet / Jämställdhetsperspektivet / Mångfaldsperspektivet / Miljöperspektivet

Genom att tydliggöra samband mellan insatser och resultat ökar möjligheterna att styra insatser och prioriteringar för att på så sätt påverka mål inom dessa områden.

Omvärldsperspektivet

Förslaget bedöms ge ökad tydlighet och klargörande kring inriktning och ambition med BRGs verksamhet. Det borde gynna dialog och samarbete samt skapa goda förutsättningar för det fortsatta näringslivsutvecklande arbetet i såväl Göteborg som Göteborgsregionen.

Bilaga 1 Kontigo: Förslag till utvecklad struktur för mål, utvärdering och lärande för Business Region Göteborg.

Bilaga 2 Exempel på värdekedjor för test av modell 2016-2017

Bilaga 2

Exempel på värdekedjor för test av modell 2016-2017

Nedan ges exempel på insatser och värdekedjor som kan testas enligt modellen.

	Resultatmål <i>Led 1: Förändring deltagare/partners/mottagare</i>	Resultatmål <i>Led 2: Förändring deltagare/mottagare</i>	Övergripande mål <i>Hög sysselsättning och ett diversifierat näringsliv i Göteborgsregionen</i>
Företagsutvecklande Tx-program Expedition Framåt 400 företag 4 500 tim rådgivning 1 000 deltagare på seminarier/workshops	Företagens uppfattning om insatsernas bidrag till kontaktnät, resurser, kunskap, innovation, affärsutveckling m.m. Enkäter/uppföljning av aktiviteter löpande. Analys av koppling mellan aktivitetsnivå och utveckling/tillväxt.	Förändring nyckeltal bland de som deltagit i programmet. Mätning mot kontrollgrupp, företagens främsta konkurrenter eller motsvarande målgrupp.	Tillväxt i SMF Sysselsättning
Investeringsfrämjande 30 sammankomster 400 kundmöten 100 aftercare 200 leads 15 Mässor Marknadsföringsinsatser	Antal förfrågningar/leads Antal artiklar i media Företagens uppfattning om service och BRGs bidrag till investeringen (kvitto)	Antal etableringar och kvalificerade investeringar där BRG bidragit. Antal arbetstillfällen och investeringsvolym som det bidrar till.	Antal nyetablerade företag och arbetsställen med utomregionalt ägande. Totala värdet av privata investeringar. Investeringar i klusterbranscher.
Kluster & innovation 14 klusterinitiativ 3 behovsanalyser 250 företagsbesök 2 000 deltagare 50 delegationer 8 rundabordssamtal	Samarbetspartners/företags uppfattning om BRGs bidrag till samverkan och effektivitet. Värdet av nationella och internationella medel till innovationsinsatser. Företagens uppfattning om insatsernas bidrag till kontaktnät, resurser, kunskap, innovation, affärsutveckling m.m.	Förändring antal anställda, förädlingsvärde, omsättning bland de som deltagit. Ökade investeringar och förmåga att attrahera kapital. Antal etableringar och investeringar.	Tillväxt i klusterbranscher Tillväxt i SMF i exporterande eller kunskapsintensiva branscher Internationell konkurrenskraft i klusterbranscher Investeringar i klusterbranscher
Kommunikation Marknadsföringsinsatser Kommunikationsinsatser Mässor	Kännedomsundersökning Antal artiklar i nationell och internationell media.		
Kunskap Remisser Beslutsunderlag Rundabordssamtal Strategiska dialoger Egna rapporter och analyser			



Förslag till utvecklad struktur för mål, utvärdering och lärande för Business Region Göteborg

Kontigo AB

Stockholm, 2016-04-08
Peter Bjerkesjö & Göran Hallin

Innehåll

1 Inledning.....	3
1.1 Uppdraget.....	3
1.2 Arbetsprocess.....	3
1.3 Utgångspunkter för uppdraget.....	4
2 Vad vi vet om effekter av insatser för näringslivsutveckling.....	8
2.1 Klusterutveckling och innovationsfrämjande insatser – varför satsa på att utveckla regionala kluster.....	8
2.2 Företagsutveckling – varför satsa på att utveckla nya och befintliga företag.....	12
2.3 Etablering och investeringar – varför satsa på investeringsfrämjande insatser?.....	15
3 En samlad målstruktur för BRG.....	19
3.1 Vision och övergripande mål.....	21
3.2 Resultatmål.....	21
3.3 Gemensamma aktiviteter.....	21
3.4 Tidsperspektiv i en målstruktur.....	24
3.5 Horisontella perspektiv i målstrukturen.....	24
4 Att mäta, följa upp och utvärdera.....	25
4.1 Uppföljning av de egna insatserna.....	25
4.2 Utvärdering av resultatmål.....	27
4.3 Bedömning av övergripande måluppfyllelse.....	33
4.4 Att nå visionen.....	36
4.5 Berättelsen om BRG:s bidrag.....	36
4.6 Bedömning av nytta av insatserna.....	36



1 Inledning

1.1 Uppdraget

Kontigos uppdrag syftar till att ta fram ett förslag för hur BRG kan utveckla sin struktur för mål, uppföljning, utvärdering och lärande, med fokus just på en ökad resultatorientering och därmed ett ökat nyttoperspektiv.

Målet för uppdraget är att lämna ett förslag på hur tydliga och utvärderingsbara mål kan sättas på olika nivåer, som fångar och mäter såväl de aktiviteter som BRG genomför, de utfall dessa ger samt slutligen förändringen i de övergripande målen och den påverkan på dessa som BRG:s verksamhet har haft.

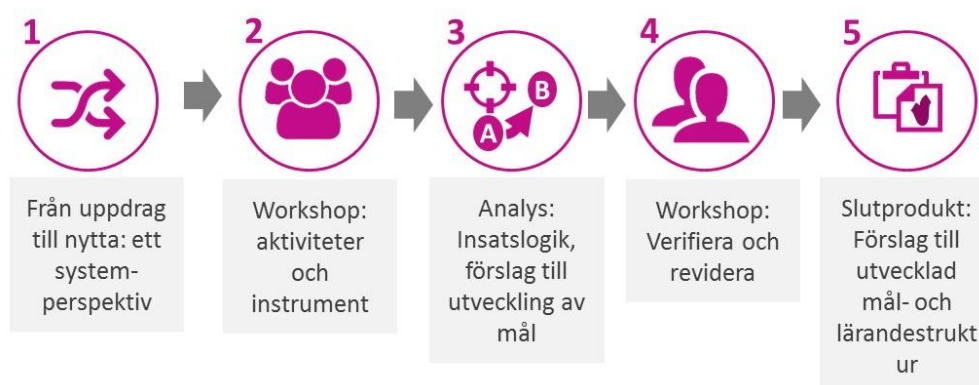
I uppdraget ingår att särskilt ta hänsyn till hur målet om att verka i hela Göteborgsregionen kan integreras i en sådan struktur. En annan utgångspunkt för uppdraget är att den föreslagna strukturen måste ta hänsyn till det faktum att verksamheten till ungefär hälften av sin volym drivs i projektform, ofta med externa finansiärer, samt att en stor del av verksamheten genomförs av andra aktörer än BRG själva eller i samverkan mellan BRG och andra aktörer.

Uppdraget har genomförts under december 2015 till mars 2016 av Kontigos konsulter Göran Hallin och Peter Bjerkesjö, med Hallin som uppdragsansvarig.

1.2 Arbetsprocess

Uppdraget har genomförts i en process i fem steg enligt modellen nedan.

Figur 1. Arbetsprocess för genomförande av uppdraget



Det första momentet i uppdraget syftade till att etablera en övergripande förståelse för BRGs uppdrag och verksamhet genom inläsning av material och intervjuer med nyckelpersoner. I denna del av uppdraget genomfördes även en forskningsöversikt med fokus på att identifiera kunskapsläget rörande kopplingen mellan de typer av insatser som BRG genomför och effekter för



näringslivs- och företagsutveckling. Momentet innefattade vidare en översiktlig omvärldsanalys med fokus på andra liknande aktörer och verksamheters målstruktur och utvärderbarhet. Momentet avslutas med en system- och begreppsdiskussion där Kontigo utvecklar en kortfattad diskussion kring hur man principiellt kan skapa en väl fungerande målstruktur som möjliggör mätning av måloppfyllelse, utfall, effekt och som pekar på de utmaningar och svårigheter som kännetecknar den här typen av uppgifter.

I uppdragets andra moment genomfördes workshops med respektive avdelning med fokus på ett urval av aktiviteter och instrument som BRG arbetar med, hur dessa knyter an till befintliga mål samt hur man kan tänka kring alternativa mål och utvärderingsmöjligheter. Resultaten från de workshops som genomförts är utvecklade insatslogiker - från aktivitet, till utfall, till påverkan på mål – för avdelningarnas huvudsakliga aktiviteter.

Det tredje momentet syftade till att analysera det insamlade materialet och ta fram förslag till utvecklad insatslogik och en verksamhetsövergripande målstruktur för BRG. I detta innefattas också att analysera målstrukturen för de insatslogiker som identifierats i moment 2 och hur de olika leden kan följas upp och utvärderas. I detta arbete ingår också att bedöma i vilken mån det är möjligt att utvärdera måloppfyllelse och effekter av de insatser som BRG genomför idag.

I det fjärde moment genomfördes en gemensam workshop för de tre avdelningarna på plats hos BRG där Kontigo presenterade resultatet av analyserna från det föregående momentet. Detta gjordes i form av en skiss till utvecklad struktur för mål, uppföljning och utvärdering. I detta ingick förslag på förtydligad insatslogik för BRGs insatser med förslag på formulering av mätbara mål i de olika delarna av dessa insatslogiker samt förslag på hur dessa mål kan följas upp och utvärderas. En utgångspunkt för förslagen var att dessa ska vara realistiska utifrån både ett metod- och resursperspektiv.

I det femte och avslutande momentet har Kontigo utvecklat föreliggande slutrapport med ett förslag till utvecklad struktur för mål, uppföljning, utvärdering och lärande. Utgångspunkterna för rapporten är resultatet från de tidigare momenten i uppdraget.

1.3 Utgångspunkter för uppdraget

1.3.1 Insatslogik

Resultatbaserad styrning och utvärdering utgår alltid från en tydlig insatslogik. Insatslogikens syfte är att beskriva verksamhetens eller insatsens logik: Vad vill man förändra med insatsen ifråga? Vilka insatser genomförs, för vem och i vilken omfattning? Vad leder dessa insatser till för förändring hos dem som deltar i/blir utsatta för dem? Och slutligen, hur påverkar detta det man önskar förändra.

I figuren nedan illustrerar vi en enkel principiell insatslogik. Poängen med insatslogiken är att det med analyser och forskning skall gå att göra troligt att pilarna i figuren illustrerar en kausalitet, dvs. ett orsaks-verkanssamband. Ofta är den förändring som motiverar samhällsinsatser som dem som BRG genomför sådana att de påverkas av många olika förhållanden och aktörer, inte bara av sådant som BRG gör. Detta är rimligt, men det är också en förklaring till varför man sällan kan slå fast exakt vilket bidrag som BRG eller verksamheten har inneburit. Det är också varför det blir viktigt med det mellanliggande resultatledet.



Figur 2. Enkel principiell insatslogik



1.3.2 Att sätta mål för verksamheten

När insatslogiken är på plats kan man också sätta mål för verksamheten. I detta uppdrag är syftet att bidra till en tydlig målstruktur. Med målstruktur menar man att målen följer insatslogiken och att man har mål för olika led i insatslogiken.

I figur 3 nedan kallar vi dessa mål för aktivitetsmål, dvs. mål som rör de genomförda aktiviteternas kvalitet och kvantitet; resultatmål, dvs. mål för vad som ska ske med dem som deltar i eller utsätts för aktiviteterna och slutligen övergripande mål, dvs. mål som uttrycker den önskade förändringen i tillstånd (som motiverade insatsen).

Figur 3 Enkel principiell målstruktur



Det finns förstås många fler krav på arbetet med att sätta mål och på målen i sig. Några sådana krav är att:

- Målen bör vara specifika
- Målen bör vara mätbara
- Målen bör vara tidssatta

Fokus i detta uppdrag är inte att sätta mål. Däremot ingår det i uppdraget att överväga hur målen ska kunna utvärderas, varför vi också diskuterar hur målen kan formuleras och vilka mått på målen som kan användas.

Ett annat begrepp som ofta används i sådana här sammanhang är begreppet indikatorer. En indikator är ett mått, t.ex. på ett uppställt mål. Men indikatorer i sig är inte mål.

1.3.3 Utvärdering av målen

Målen kan utvärderas på två sätt.

Enklast är att utvärdera måluppfyllelsen, dvs. har man nått nivån på det uppställda målet eller inte. Detta är en typ av utvärdering som fungerar i alla led i en mållogik, från aktivitetsmål till de övergripande målen.

Betydligt svårare är att utvärdera effekten. Effekten definieras som den skillnad som insatsen ifråga gör. Det betyder att vi principiellt kan utvärdera effekter för resultatmål och effekter för



övergripande mål. Det vill säga viken roll spelar de genomförda aktiviteterna för den förändring i deltagargruppen som vi kan identifiera? Eller hur mycket av den uppnådda förändringen i det övergripande målet kan förklaras av insatsen? I praktiken är det ofta väldigt svårt att utvärdera effekterna av insatsen på övergripande mål (i alla fall om dessa är meningsfullt formulerade).

Effektutvärderingar har på senare tid blivit allt vanligare inom olika typer av utvecklingsinsatser. Den vanligaste metoden är att försöka jämföra förändringen hos deltagarna i en insats med förändringen i en kontrollgrupp som inte fått del av insatsen. Det som särskilt utvecklats är de avgörande metoderna för att identifiera en bra kontrollgrupp så att man i jämförelsen kan få bort effekterna av att de som tar del av en insats ofta är mer motiverade än dem som inte gör det.

1.3.4 Nyttan av en insats

Beslutsfattarna har ofta att väga effekterna mot kostnaderna, inte bara av en insats utan av flera olika. Mot den bakgrunden har metoderna att utvärdera nyttan av olika insatser också utvecklats snabbt under senare tid.

Nytta kan definieras som värdet av effekten minus kostnaderna för insatsen. Och att väga olika insatserns nyttor är det teoretiskt sett bästa instrumentet för att välja mellan olika typer av insatser. Detta är t.ex. regel i beslut om olika infrastrukturinvesteringar.

Även om vi enats om effekterna av insatsen ifråga är det ofta lika svårt att beräkna värdet av effekten. Ofta påverkar effekten flera olika förhållanden, både direkt och indirekt. Detta gör att värdet fördelar sig över olika samhällssektorer. Man kan dels tala om värdet för den organisation som bär kostnaden, eller värdet för den offentliga sektorn i stort (eller fördelat på olika nivåer), eller för hela samhället (såväl offentliga som privata aktörer).

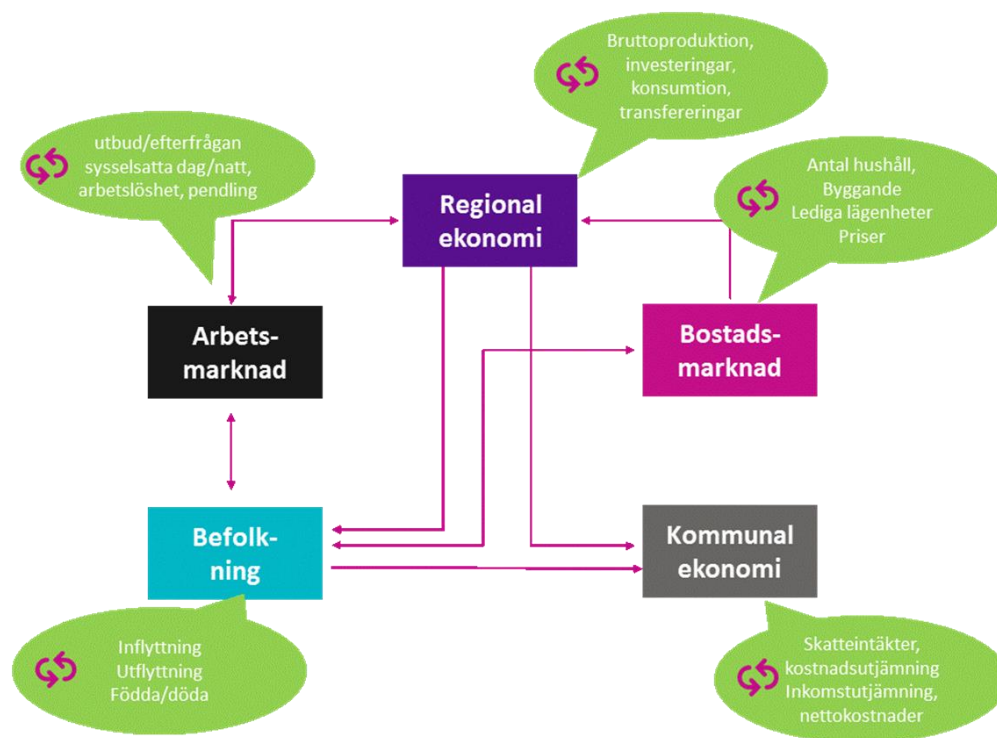
Det finns flera olika modeller som kan användas för att beräkna värdet av olika effekter, med anknytning till BRG:s verksamheter. Två modeller är den s.k. SROI-modellen (Social Return On Investment) eller rAps (regionalt analys och prognossystem).

SROI är speciellt utvecklad för att beräkna värdet av effekter som handlar om att människor går från arbetslöshet och utanförskap till sysselsättning. I SROI värderas både de ökade inkomster som en sådan effekt skapar (för individ och samhälle) men kanske framför allt samhällets minskade kostnader som följer av ett brutet utanförskap under en följd av år (t.ex. minskad kriminalitet, minskade hälso- och sjukvårdskostnader, minskade kostnader för försörjningsstöd i olika former, etc.)

rAps är utvecklad för att beräkna regionala effekter av befolkningsmässiga eller ekonomiska förändringar. I modellen finns samband baserade på hur olika kommuner och regioner i verkligheten fungerar, dvs. vilka sektorer som påverkar vilka och hur pendlingsströmmar och skattenivåer ser ut. rAps fungerar bra när effekterna av en insats kan beskrivas t.ex. i termer av en ökad efterfrågan på arbetskraft i en viss bransch och i en viss kommun. I rAps beräknas då effekterna av en sådan ökning i termer av befolkning, regionalekonomi, sysselsättning, boende och kommunal ekonomi.



Figur 4. rAps jämviktsmodell för att beräkna påverkan av en förändring



rAps kan således dels visa de totala ekonomiska effekterna av en förändring, dels fördela dessa effekter mellan branscher och över geografien.

När vi har räknat ut värdet av effekterna kan dessa jämföras med kostnaderna för insatserna.



2 Vad vi vet om effekter av insatser för näringslivsutveckling

I detta kapitel presenteras en översiktlig genomgång av kunskapsläget kring effekter av näringslivsutvecklande insatser.

2.1 Klusterutveckling och innovationsfrämjande insatser – varför satsa på att utveckla regionala kluster

Kluster kan ses som en geografisk koncentration av företag, universitet och högskolor, offentliga aktörer och andra organisationer som på olika sätt kan dra ömsesidig nytta av närheten till varandra. En stor mängd studier har identifierat ett samband mellan starka regionala kluster och tillväxt.

Det kan exempelvis handla om att kluster bidrar till att företagen i branscher som har en stark geografisk koncentration har högre tillväxt och inkomster än företag i branscher som inte är klustrade.¹ Även andra studier finner att klusterbildningars framgång mätt som tillväxt i hög utsträckning beror på vilken bransch dessa tillhör.² Det kan också handla om att regionala kluster bidrar till utveckling av fler nystartade företag, bland annat inom teknologiintensiva branscher. Det vill säga fler företag startas i områden där många relaterade aktörer redan finns på plats.³ Det finns också studier som fokuserar på effekten av klusterbildningar på innovationsförmåga. En studie av Beaudry och Beschi visar att klustring per se inte leder till att företag blir mer innovativa. Det krävs att klustret i sig består av innovativa företag för att det ska ge en positiv effekt på klustrets innovationsförmåga.⁴ Det finns fler studier som visar på att klustring är effektivt som innovationskatalysator under specifika omständigheter, i rätt branscher, i rätt utvecklingsfas och på rätt platser. Studier visar också att klusterföretag generellt har bättre länkar med universitet, mer effektiv kunskapsöverföring och är mindre beroende av företagsintern FoU.⁵

De mekanismer som verkar främja tillväxt och innovation i regionala kluster är så kallade *knowledge spillovers* och *economics of agglomeration*. Kluster främjar interaktionen mellan olika aktörer, utveckling och spridning av ny kunskap och teknik, möjlighet att dela gemensamma resurser, attrahera mer resurser till klustret etc. Några av fördelarna med geografisk koncentration i form av

¹ G M Spences, T Vinodrai, M S Gertler, D A Wolfe, 2007; Do Clusters Make a Difference? Defining and Assessing their Economic Performance; Regional Studies Volume 44 Issue 6 2010

² Comptour F, Rodriguez-Pose A, 2012; Do Clusters Generate Greater Innovation and Growth? An Analysis of European Growth; The Professional Geographer Volume 64 Issue 2, 2012

³ Feser E, Goldstein H, Renski H, 2008; Clusters and Economic Development Outcomes – An Analysis of the Link Between Clustering and Industry Growth; Economic Development Quarterly vol. 22 no. 4 s 324-344 (November 2008)

⁴ Beaudry, C., and S. Beschi. *Does Clustering really help firms' innovative activity?*, Centro Studi sui Processi di Internazionalizzazione. working paper 111, July, 2000.

⁵ Huang, Fang, and John Rice. "Does open innovation work better in regional clusters?." *Australasian Journal of Regional Studies* 19.1 (2013): 85.



ett kluster är till exempel tillgång till specialiserad arbetskraft, specialiserade insatsvaror, teknologi, information och erfarenhetsbaserad kunskap.

2.1.1 Effekter av insatser för att utveckla regionala kluster

Kluster är idag ett av det viktigaste medel som man på lokal och regional nivå har för att utveckla och förstärka styrkeområden, samt att dra fördel av smart specialisering och samverkan mellan kluster. Det är därför viktigt att dessa insatser utformas så att de åstadkommer det de syftar till och att de har en effekt på de företag och aktörer som insatserna riktas mot.

OECD har i en studie sammanställt framgångsfaktorer som identifierats i flera utvärderingar. En av dem handlar om att involvera och integrera den privata sektorn tidigt i klusterbildningen. Detta för att uppnå en effektivare styrning – det finns gott om evidens för att privata företag anpassar sig snabbare än den offentliga sektorn när marknadsförutsättningarna ändras, men också att en framgångsfaktor är att privata aktörer kan vara drivande efterhand. Det är även centralt att de offentliga finansiärerna väljer att satsa på kluster utifrån kvalitativa kriterier och undviker att "låsa in" företag i befintliga kluster som historiskt varit framgångsrika och därmed hindrar framväxten av nya kluster⁶.

Insatser inom regionala kluster verkar också ha en positiv effekt på effektiviteten i regionala innovationssystem. Fritsch och Slavchev (2011) visar i en studie med tyska data att såväl närvaron av offentliga forskningsinstitut och universitet som samverkan mellan dessa och den privata sektorn har positiva effekter på den regionala innovationsförmågan. Den positiva effekten på innovationsförmågan är särskilt stark om det finns ett samordningsarbete eller samarbete på branschnivå mellan privata företag och akademin/forskningsinstitut. Det vill säga om forskningsaktiviteterna i inom akademin och forskningsinstitut är samordnade med innovationsaktiviteter i den privata sektorn⁷.

Trots att klusterinitiativ och satsningar på klusterutveckling ser väldigt olika ut har det i Sverige dock byggts upp en omfattande praktisk och erfarenhetsbaserad såväl som forskningsbaserad kunskap om att utveckla kluster och vad som är nycklar för att åstadkomma resultat och effekter. Detta sammanfattas exempelvis i Reglabs modell för klusterutveckling som bygger på att ett kluster genomgår ett antal faser som kännetecknas av olika utmaningar. Utgångspunkten för Reglabs modell är att de som vill utveckla ett kluster initialt måste identifiera en utvecklingspotential eller en kris. Vidare är det viktigt att det finns en kritisk massa vad gäller antal företag. Här handlar det inte enbart om antalet företag utan också om deras styrka och innovationshöjd. Att det existerar affärsdrivna företagsnätverk är vidare viktigt. En ytterligare aspekt som är viktig är att identifiera de engagerade individer som vill förnya och förändra, som kan bli klustermotorer och bärare av klustrets idé och vision. Slutligen är det betydelsefullt att det skapas förutsättningar för öppenhet och nyfikenhet till akademin, men inte nödvändigtvis initialt en formaliserad relation.

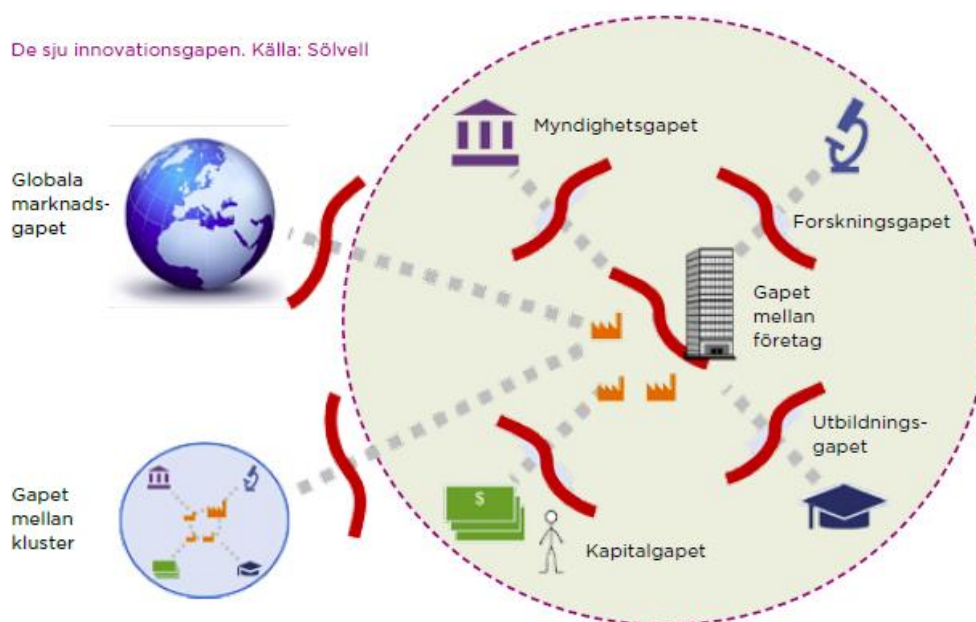
⁶ OECD; 2007; Regional Innovation Reviews: Competitive Regional Clusters: National Policy Approaches

⁷ Fritsch M, Slavtchev V, 2011; Determinants of the efficiency of regional innovation systems; Journal of Regional Studies, Volume 45 (2011), Issue 7, s 905-918



Örjan Sölvell, professor vid Handelshögskolan i Stockholm om sju stycken gap som potentiellt hindrar ett klusters samlade innovationsförmåga⁸.

De sju innovationsgapen. Källa: Sölvell



Det finns fem olika typer av aktörer inom ett kluster och mellan dessa finns länkar där olika typer av aktörer kan/måste samspela. Dessa kan kallas klusterinterna länkar. Utanför klustret så finns en länk som handlar om att ett kluster måste kopplas till andra kluster. Slutligen är ett kluster på olika sätt länkade till världsmarknaden och de globala kopplingarna i en bransch. Detta är ytterligare ett område där ett gap kan finnas. Sölvell framhåller att *"I ett perfekt kluster är trafiken tät på de här stigarna. Människor rör sig mellan aktörerna, talar med andra, förmedlar nyheter till andra, diskuterar med andra, byter jobb och binder samman systemen på tusentals olika sätt. All den här trafiken bidrar till att skapa klusterdynamik. Kunskap sprids och delas. Samarbete gör att resurserna används på bästa möjliga sätt. Genom samordning jämkas olika aktörers intressen och handlingar samman."* Oftast föreligger dock ett eller flera gap, det vill säga en situation där kopplingen mellan exempelvis företag och utbildningsaktörer eller företag och kapitalaktörer fungerar bristfälligt. Sölvell talar i detta sammanhang om att dessa gap kännetecknas av kunskapsmisslyckanden, samarbetsmisslyckanden och samordningsmisslyckanden. Sammantaget innebär dessa brister att klustrets samlade innovationsförmåga försämras och att ett kluster kanske endast utnyttjar en liten del av sin potential. Detta är också utgångspunkten för BRGs arbete med klusterutveckling.

En ytterligare viktig aspekt av klusterutveckling i en innovationsdriven ekonomi är att utveckla och etablera olika former av öppna innovationsarenor, det vill säga fysiska strukturer och processer som skall stödja innovation och kommersialisering i samspel mellan olika aktörer i näringsliv, akademi och förvaltning. Detta är strategier för att långsiktigt stödja innovation och kommersialisering, och

⁸ Sölvell med flera (2012) Cluster Initiative greenbook 2.0.



därigenom stärka konkurrenskraften för såväl företag som akademiska FoU-miljöer som regionen i stort. Detta har exempelvis varit en viktig del och resultat av Vinnovas VINNVÄXT-program⁹.

2.1.2 Att mäta och utvärdera insatser för klusterutveckling

Det finns flera metodologiska utmaningar med att mäta effekt av och effektivitet i kluster. Flera forskare pekar på svårigheterna i att göra effektstudier på kluster. Martin och Sunley¹⁰ menar att det är omöjligt att säga något definitivt om effektiviteten i kluster eftersom det finns så många definitionsproblem, motsägelser, undantag och utomstående faktorer som påverkar resultaten. Duranton¹¹ påpekar att det är mycket svårt att hitta mätbara kontrollvariabler som håller övriga effekter konstanta och därmed fångar den "rena" effekten av själva klustret. En annan viktig åtskillnad är den mellan kluster å ena sidan och klusterinitiativ eller klusterorganisationer å den andra.

OECD¹² påpekar också att det är svårt att mäta effekten av klusterbildningar, vilket bland annat hör ihop med de variationer som finns i klusterdefinitioner och målformuleringar för kluster. OECD menar dock att det finns lärdomar att dra av effektivitetsstudier på klusterbildningar. Man påpekar vikten av att analysera fördelarna med klustring som en strategi för att nå ett givet mål, exempelvis att öka den regionala innovationsförmågan, och ställa klusterstrategier i relation till alternativen. Man pekar också på vikten av tydliga mål för klusterbildningen för att i relation till dessa mål kunna ge klustren rimliga resurser och ett rimligt tidsspann för den offentliga finansieringen. Detta möjliggör också uppföljning och utvärdering av finansieringen och målen.

Centralt för att utvärdera effekter av kluster är att målen för verksamheten och uppföljningen är tydligt avgränsade, något som också är en förutsättning för att kunna utforma och organisera ett kluster på ett effektivt sätt. Kluster kan användas som ett sätt att lyfta enskilda företag, som ett sätt att lyfta enskilda branscher eller som ett sätt att uppnå generella regionalekonomiska eller tillväxtpolitiska mål. Klustersatsningar kan också initieras för sina resultat- eller tillväxtskapande effekter, för att skapa sysselsättning eller som ett sätt att driva innovation och produkt- och tjänsteutveckling. Samtliga dessa målsättningar kan formuleras på olika nivåer, från enskilda företag till en regional ekonomi.

Den mest utvecklade strategin för utvärdering av kluster och klusterinitiativ i Sverige är den så kallade Värmlandsmodellen, som är en utvärderingsmetodik som vidareutvecklats inom ramen för bland annat SLIM-projektet.¹³ Utvärderingsstrategin bygger här på tre delar, så kallad triangulering¹⁴:

- *Skuggkontroll*: innebär att personer med särskilda insikter – normalt de individer eller företag som deltagit i en insats - uppskattar resultatet av en insats eller vilka resultat de tror skulle ha hänt utan insatsen. I stället för att faktiskt mäta det kontrafaktiska utfallet genom statistiska

⁹ Vinnova (2011) Hundra år av erfarenhet: Lärdomar från VINNVÄXT 2001 – 2011. Även en viktig slutsats i kommande publikation om effektutvärdering av hela VINNVÄXT-programmet som Kontigo genomfört på uppdrag av Vinnova.

¹⁰ Martin R, Sunley P, 2003; *Deconstructing clusters: chaotic concept or policy panacea?*; Journal of Economic Geography 3 (2003)

¹¹ Duranton, 2011; *California Dreamin': The Feeble Case for Cluster Policies*; Review of Economic Analysis 3 (2011)

¹² OECD; 2007; Regional Innovation Reviews: Competitive Regional Clusters: National Policy Approaches

¹³ Utveckling av klusterinitiativ i Norra Mellansverige Kortversion av SLIM-rapport 18:2012

¹⁴ Bjurulf & Vedung (2009) Do public interventions for innovation hit their targets? Evaluating cluster organisations in Northern Central Sweden.



metoder, ber utvärderaren andra att bedöma detta. Metoden som används kan vara enkät eller intervjuer.

- *Processutvärdering/processpårvning*: innebär att utvärderaren följer och dokumenterar genomförandet av insatsen. Detta skapar förutsättningar för att identifiera vilka mekanismer som påverkar resultat och effekter, dvs skapar förutsättningar för att förklara orsaken till olika resultat och effekter. Detta kan också i princip hanteras genom intervjuer i efterhand.
- *Generisk kontroll*: Effektanalys med statistiska metoder där utvecklingen i företagen i klustret jämförs med en jämförelsepopulation/kontrollgrupp av liknande företag som inte ingår i klustret.

En liknande utvärderingsstrategi har även tillämpats av Region Skåne för utvärdering av de skånska klusterinitiativen. Denna bygger på enkätundersökning till medlemsföretag i skånska klusterinitiativ, analys av företagsstatistik om företagen, processlogg ifylld av ansvariga vid de olika klusterinitiativen, kvalitativa intervjuer med utvalda företagsmedlemmar.

Kontigo menar att en kombination av kvantitativa och kvalitativa metoder är nödvändiga för att utvärdera resultat och effekter av insatser som främjar klusterutveckling och komplexa samverkans- och innovationsprocesser- och projekt. Inte minst för att skapa lärande kring de ofta komplexa och långsiktiga insatserna som ingår i BRGs åtagande och uppdrag.

2.2 Företagsutveckling – varför satsa på att utveckla nya och befintliga företag

En långsiktig strukturell förskjutning i ekonomin är att tjänstesektorn och därmed småföretagen blir allt viktigare för sysselsättnings- och BNP/BRP-tillväxten. Detta hänger samman med en övergång till en mer tjänsteproducerande ekonomi och tilltagande specialisering i näringslivet, som innebär en ökad koncentration av produktionen till mindre enheter. Småföretagen blir därför viktigare i den tjänsteproducerande ekonomin. Bakom dessa förändringar ligger betydande strukturella förändringar av produktionssystemen. Stora företag lägger ut alltmer av produktionen på andra ofta mindre företag, så kallad outsourcing. En annan grundläggande förändring är att stödjande funktioner – som tidigare sköttes internt i företagen – allt oftare köps av fristående tjänsteföretag. Dessa dynamiska förändringar ger de mindre och medelstora företagen nya möjligheter, ofta i samspel med de större företagen.

Forskning visar att det idag är tillväxt i små och nya företag utgör den enskilt viktigaste källan till jobbtillväxt i ekonomin. Tillväxten är också starkt knuten till ett relativt litet antal snabbväxande företag, ofta kallade gasellföretag. De snabbväxande företagen står för en oproportionerligt stor del av sysselsättningsökning och tillväxt i förädlingsvärdet. Dessa företag är tydligt överrepresenterade bland nya/unga företag och de unga företagen är särskilt viktiga för jobbskapande i ekonomin. De allra flesta snabbväxande företag är småföretag. Snabbväxande företag finns vidare i alla branscher, men är klart överrepresenterade inom tjänstesektorn. Snabbväxande företag är vanligare i koncerner och särskilt i internationella koncerner, vilket kan bero på att sådana företag tillförs resurser av olika slag som stärker deras konkurrenskraft.¹⁵

¹⁵ Tillväxtanalys (2009) *Gasellföretag – kännetecken och utvecklingsmönster*. WP 2009:05.



En annan strukturell förskjutning i ekonomin är att förutsättningarna för internationalisering aldrig varit bättre än idag. Ny teknik gör det snabbare, enklare och billigare för små företag att agera som stora. Den digitala tekniken gör det möjligt för mindre företag att sälja produkter över hela världen, och enkelt sköta support och administrera via molntjänster. De kan också söka kapital genom "crowdfunding". Genom ny teknik kan de koppla samman olika delar av produktionsprocessen, och därmed kontrollera den som om den skedde "in house". Detta betyder att förutsättningarna för små och medelstora företag att verka internationellt aldrig har varit bättre. Allt fler företag ser nu bara en enda marknad, den globala. Den ena typen av dessa företag är helt internetbaserade och därmed globala. Den andra typen har verksamhet utanför internet, men fungerar ändå på många sätt som de globala digitala företagen. Forskning visar vidare att exporterande företag är mer innovativa och produktiva, och att personalen har högre utbildningsnivå och löner. Men vi vet inte säkert hur sambandet ser ut: Är företagen "bättre" redan innan de börjar exportera, eller blir de "bättre" av att exportera? Troligen gäller båda sambanden.¹⁶

Det finns således goda skäl att på olika sätt stödja utvecklingen av nya, små och medelstora företags utveckling. En mycket stor del av tillväxten i ekonomin idag är kopplad till nya, små företag i tjänstesektorn. Vidare innebär de nya förutsättningarna för internationalisering att det är de kreativa entreprenörerna som kommer att stå i centrum för de nya globala företagen. Det är dessa som måste se och förstå möjligheterna i det globala perspektivet, vilket också ställer de offentliga aktörerna som ska främja denna internationalisering inför nya utmaningar. Inte minst är det av betydelse att anpassa stödsystemen efter de nya förutsättningarna för tidig internationalisering.

2.2.1 Effekter av insatser för företagsutveckling

Myndigheten för tillväxtanalys har gjort flera effektutvärderingar av olika typer av offentliga stöd till företagsutveckling. Ett sådant exempel är effektanalyser av konsultcheckar¹⁷. Konsultcheckar kan ses som ett företagsstöd eller en typ av företagsrådgivning och kan beviljas för konsulttjänster som har som syfte att utveckla företaget. Studien analyserar effekter på företagens överlevnad två år efter att företaget mottagit stöd samt effekter på olika tillväxt- och effektivitetsmått. Resultaten från analysen visar på positiva effekter på både överlevnad och tillväxt i jämförelse med kontrollgruppen. Samtidigt visar dock analysen att det tycks vara ambitionen att växa eller utveckla sin verksamhet som leder till bättre effektivitet och högre förädlingsvärde snarare än konsultchecken i sig.

Studier har också gjorts på Almi Företagspartners rådgivningsverksamhet, riktade till företag som befinner sig i en tillväxtfas och företag som har utvecklat en ny innovation. De flesta företag tar dock bara del av en mindre del av Almis rådgivning och de effektutvärderingar som gjorts visar inte på några signifikanta effekter av rådgivningen för deltagande företag. När det gäller de något mer omfattande rådgivningsinsatser som genomförts inom ramen för programmet *Företagare med utländsk bakgrund* finns dock statistiskt signifikanta skillnader mellan stödmottagare och kontrollgrupp när det gäller överlevnadsgrad och sysselsättningsökningar. Det går dock inte att påvisa statistiskt signifikanta skillnader när det gäller produktionsvärde, produktivitet och förädlingsvärde. I Almis fall antyder det här dock att rådgivningsinsatserna måste nå en kritisk massa kvantitativt för att man ska kunna se några mätbara effekter. I en annan studie fann man vissa svaga

¹⁶ Tillväxtanalys (2014) Internationalisering 3.0: Nya vägar och möjligheter för svenska små och medelstora företag

¹⁷ Tillväxtanalys (2012) *Företagsrådgivning i form av konsultcheckar – En effektutvärdering av konsultcheckar inom ramen för regionalt bidrag för företagsutveckling*



effekter på produktionsvärde och sysselsättning. Däremot finns en tydlig positiv effekt på företagens förmåga till överlevnad¹⁸.

Det finns även studier på Nyföretagarcentrums rådgivningsinsatser som tyder på att det kan finnas mätbara effekter även av kortare insatser¹⁹. Nyföretagarcentrums rådgivning utgörs främst av korta insatser för nyföretagare, de flesta företag deltar endast vid enstaka rådgivningstillfällen. Trots de korta insatserna går det att påvisa signifikanta effekter av rådgivningen två år efter företagsstart - företag som varit med i rådgivningsinsatser har högre överlevnadsgrad och högre förädlingsvärde än kontrollgruppen. Några sysselsättningseffekter går däremot inte att påvisa i denna studie.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera utifrån ovanstående studier att företag som tagit del av olika typer av rådgivningsinsatser under vissa omständigheter har högre tillväxt i förädlingsvärde, sysselsättning och överlevnad än andra liknande företag. Generella lärdomar från att tillämpa dessa metoder i utvärdering av företagsstöd är exempelvis följande.

Relativt omfattande insatser där syftet med insatsen är tydligt i relation till effektmålen, har en positiv inverkan på företagets tillväxt i förädlingsvärde och sysselsättning. Konsultcheckar inom ramen för Regionalt bidrag till företagsutveckling exemplifierar denna typ av insats. Även små insatser, som är riktade till väl avgränsade grupper och med en relativt tydlig förändringsteori och samstämmighet mellan deltagarnas mål och insatsmålen, har en positiv effekt på förädlingsvärde och överlevnad. Denna typ av insats kan exemplifieras av Nyföretagarcentrums rådgivning. Almis rådgivningsverksamhet är ett exempel på en insats som riktar sig till en bred målgrupp och som är av relativt liten omfattning för det enskilda företaget. Syftet med rådgivning kan variera mycket mellan olika företag. Till exempel kan syftet med rådgivningen för företagets del lika gärna gälla expansion som konsolidering. Den stora variationen i tillväxt mellan företag som fått rådgivning innebär att de genomsnittliga effekterna inte blir statistiskt säkerställda.²⁰

2.2.2 Att mäta och utvärdera insatser för företagsutveckling

Vad gäller utvärdering av insatser riktade till enskilda företag i form av rådgivning eller finansiella stöd har det under senare år etablerats mer standardiserade metoder och modeller för att utvärdera effekter på företagsnivå. Dock görs det relativt få effekttvärderingar av hög kvalitet.

Med effekttvärderingar av hög kvalitet menas här sådana som bygger på matchade kontrollgrupper som valts ut genom någon typ av statistisk matchningsmetodik. Det vill säga kontrollgruppsföretagen har liknande egenskaper som de företag som tagit del av stöd. Effekter analyseras genom att man jämför utfallet på ett antal effektmått mellan dessa båda grupper med någon form av regressionsanalys där man också kontrollerar för olika bakgrundsvariabler och egenskaper hos företagen.

Den här typen av utvärderingsmetod lämpar sig bäst för insatser där företagen får ta del av relativt omfattande stöd. Det är även viktigt att insatsen har en tydlig logisk koppling mellan insatsens innehåll och det utfall som insatsen utvärderas mot (förändringsteori). Små insatser till breda målgrupper är inte lämpliga för effekttvärdering mot relativt övergripande policymål, utan bör

¹⁸ Tillväxtanalys (2012) *Utvärdering av Almis företagsrådgivning – Utvärdering av rådgivningsverksamhet till etablerade företag*

¹⁹ Tillväxtanalys (2012) *Utvärdering av Nyföretagarcentrums rådgivning till nystartade företag*.

²⁰ Tillväxtanalys (2014) *Utvärdering av statligt finansierad företagsrådgivning*.



utvärderas mot relativt konkreta resultatmål. Det bör även finnas ett relativt stort antal deltagare i den insats som ska utvärderas. Data bör vara av god kvalitet och innehålla information om deltagare, typ av insats, tidpunkt och storlek på insats i monetära termer eller tidsåtgång.

Metoden inte är lämplig för att utvärdera mindre omfattande insatser med få deltagare, där syftet med insatsen för den enskilda deltagaren är oklart och möjligen skiljer sig från utvärderingsmålen. Den förväntade effekten av insatsen torde vara liten, vilket gör det svårt att dra några generella slutsatser.²¹

2.3 Etablering och investeringar – varför satsa på investeringsfrämjande insatser?

På en generell nivå gynnar ett inflöde av utländska företag och utländska investeringar ekonomin i Göteborgsregionen såväl som Sverige som nation. Detta beror i grunden på att multinationella företag som är konkurrenskraftiga på internationella marknader, är det genom någon typ av företagsspecifik konkurrensfördel, vanligtvis en överlägsen teknologi, produkt eller distributionssystem. Multinationella företag har i genomsnitt en högre produktivitet än inhemska företag. En generell effekt av utländska investeringar är därför en ökad produktivitet i den regionala ekonomin och därmed en ökad konkurrenskraft. Det gynnar även arbetskraften.

En studie som undersöker lönenivån i multinationella företag finner att, oavsett om företagen är inhemska eller utlandsägda, betalar multinationella företag högre löner än nationella företag. Anledningen till att multinationella företag betalar högre löner är att de skiljer sig från nationella företag i olika avseenden, skillnader som i sig har en positiv påverkan på löner. Lönepremien i multinationella företag gäller alla typer av arbetskraft men gynnar särskilt kvalificerad arbetskraft.²²

Det kan också uppstå indirekta effekter av utländska investeringar. Så kallade spillovers kan uppstå till följd av samarbete mellan multinationella och inhemska företag. Överföring och spridning av kunskaper i kombination med att arbetstagare flyttar från utländska till inhemska företag utgör också en källa till spillovers. Utländska företag på hemmamarknaden gör det även möjligt för inhemska företag att imitera de multinationella företagens produktion eller processer. Utländska investeringar behöver dock inte enbart vara positiva utan kan också bidra till att andra företag slås ut och konkurrensen försämras.²³

2.3.1 Effekter av investeringsfrämjande insatser

Det finns en rik uppsjö litteratur som diskuterar vilka faktorer som bestämmer FDI på den nationella nivån. Många av dessa handlar om makroekonomisk stabilitet och är bara tillämplbara på nationell nivå, men en del är även överförbara på regional nivå. Storleken på marknaden har i flera studier visat sig ha en positiv effekt på FDI. En hypotes här är att olika skalfördelar gör att storleken på marknaden i en region är en viktig faktor i ett företags investeringsbeslut samtidigt som marknadspotentialen är bättre i en region med större befolkning. Eftersom även möjligheterna till export till närliggande regioner vägs in är även storleken på marknaden i närliggande regioner av

²¹ Tillväxtanalys (2014) *Utvärdering av statligt finansierad företagsrådgivning*.

²² Nilsson Hakkala, Heyman och Nilsson (2008) *Arbetsmarknadseffekter av utländska direktinvesteringar*. Underlagsrapport nr 16 till Globaliseringsrådet

²³ Herzog, Norbäck och Persson (2008) *Utländska direktinvesteringar: effekter på det inhemska näringslivet*



betydelse. Även marknadstillväxten har i de flesta studier visat sig ha en positiv effekt på inflödet av FDI, en effekt som bygger på en förväntning om framtida marknadspotential.²⁴ Andra faktorer som påverkar utländska investeringar är en historik av utländska investeringar i en region, det vill säga en självförstärkande effekt. Vidare förefaller tillgång till kvalificerad arbetskraft vara av stor betydelse.²⁵

En mängd faktorer som en investeringsfrämjande organisation inte har en direkt möjlighet att påverka, spelar alltså roll för insatsernas effektivitet. En studie fann exempelvis att dels investeringsklimatet och dels storleken på den ekonomi som en investeringsfrämjare försöker locka investeringar till har stort förklaringsvärde för effektiviteten i arbetet med att attrahera investeringar²⁶.

Både marknadsstorlek och regionala klusterbildningar förefaller ha en positiv effekt på utländska investeringar. Men en generell, icke-branschspecifik geografisk koncentration av aktörer verkar ha en större effekt på utländska investeringar än en koncentration av företag inom en given bransch²⁷.

Det finns en relativt begränsad litteratur om effekter av marknadsföringsaktiviteter och effekterna av de aktiviteter som investeringsfrämjande organisationer gör. I de flesta fall mäts effektiviteten i ett marknadsföringsorgans verksamhet genom kapaciteten att locka till sig utländska privata investeringar. Det finns dock mer sofistikerade angreppssätt där man i ett andra steg inte bara mäter kvantiteten på dessa investeringar utan även kvaliteten, då definierad som investeringarnas effekter på tex sysselsättning, export eller spridning av teknologi och innovation.

En studie²⁸ som syftade till att analysera effekter av generellt marknadsföringsarbete och marknadsföringsaktiviteter separat visade bland annat att en generell ökning av marknadsföringsbudgeten för investeringsfrämjande arbete innebar en ökning av utländska investeringar. Detta resultat ska dock tolkas med stor försiktighet då sannolikheten är stor att storleken på marknadsföringsbudgeten och storleken på utländska investeringar responderar samtidigt på en bakomliggande faktor. Dock kan man med viss säkerhet säga att marknadsföring för att locka till sig investeringar sannolikt har en positiv effekt på utländska investeringar.

Låga investeringar i marknadsföring för ökade utländska investeringar ger låg utdelning i form av ökade investeringar. Investeringarna måste uppnå en kritisk nivå för att effekten av ökade satsningar i marknadsaktiviteter ska ge resultat i form av ökade utländska investeringar. Över denna nivå ger ökade marknadsföringsinsatser en tilltagande avkastning i form av ökade utländska investeringar. Motsvarande gäller även för investeringar ovanför en viss nivå där effektiviteten i marknadsföringsaktiviteter avtar och inte längre är signifikant korrelerat med ökning av utländska investeringar. De begränsade effekterna av små investeringar i marknadsföringsaktiviteter beror sannolikt på de fasta kostnader som är förknippade med de flesta effektiva marknadsföringsaktiviteter. Även stora organisationer kan dras med effektivitetsproblem men

²⁴ Assuncao S, Forte R, Teixeira A A C, 2011; Location Determinants of FDI: A Literature Review; FEP Working Papers n. 433 Oct. 2011, Faculdade de Economia, Universidade do Porto

²⁵ Falck (2013) *Essays on the Interplay between Multinational Enterprises and Spatial Economies*

²⁶ Morisset J, Andrew-Johnson K; The Effectiveness of Investment Promotion Agencies at Attracting Foreign Direct Investment

²⁷ Assuncao S; Forte R; Teixeira AA, 2011; Location Determinants of FDI: A Literature Review; FEP Working Papers n. 433 Oct. 2011, Faculdade de Economia, Universidade do Porto

²⁸ Morisset J, Andrew-Johnson K; The Effectiveness of Investment Promotion Agencies at Attracting Foreign Direct Investment



investeringarna i marknadsföring måste nå mycket höga nivåer för att man inte ska kunna se en signifikant korrelation med nivån på utländska investeringar.²⁹

I samma studie jämförde man även olika marknadsföringsaktiviteters effekt på utländska investeringar. Investment generation är en vanligt förekommande typ av aktiviteter som syftar till att kontakta investerare proaktivt och arbeta för att få en specifik investerare att investera i ett land eller en region. Sådana aktiviteter är vanligen kostsamma, tidskrävande och kräver en specifik expertis och utgör generellt en hög andel av en investeringsfrämjares budget. Investeringar i sk investment generation verkar dock ha en svag påverkan på FDI. Tillsammans med de höga kostnader som förknippas med dessa aktiviteter är investment generation därför enligt ovan resultat att betrakta som en kostnadsmässigt ineffektiv aktivitet³⁰.

Varumärkesbyggande, i form av reklamkampanjer, PR-aktiviteter samt tryckande och spridande av informations- och kampanjmaterial, är ett viktigt ben i de flesta investeringsfrämjares arbete. PR-aktiviteter, ofta genom deltagande i events som konferenser och mässor, är generellt en betydande kostnadspost. Studier visar att investeringar i sådana aktiviteter har en hög pay-off i form av ökade utländska investeringar med en elasticitet på 0.4, för varje investeringsökning på 10 procent ökar alltså de utländska investeringarna med 4 procent. Det är en högre elasticitet än snittet för investeringsfrämjares aktiviteter. PR och spridande av informationsmaterial är alltså att betrakta som relativt effektiva insatser.

Generella reklamkampanjer verkar däremot inte ha någon effekt på utländska investeringar. Relationsbyggande och nätverkande genom PR-aktiviteter tillhör alltså bland de mest kostnadseffektiva aktiviteter en investeringsfrämjare kan ägna sig åt medan studiens resultat antyder att reklamkampanjer inte har någon effekt alls på utländska investeringar. En annan viktig del i investeringsfrämjares arbete är olika former av konkret service till potentiella utländska investerare. Denna typ av aktiviteter har en positiv effekt på utländska investeringar, men de är inte lika kostnadseffektiva som PR-aktiviteter

Klijn et al har gjort en effektstudie på place branding. Effektstudien visar att fler involverade intressenter, främst då företag, leder till en mer effektiv place branding i flera dimensioner. Medverkan från intressenter leder till ett varumärkeskoncept som uppfattas som tydligare och gör att varumärket blir mer effektivt.³¹ Studien visar även på en positiv effekt av olika typer av marknadsföringsaktiviteter som reklaminsatser och PR-aktiviteter för att attrahera nya invånare, turister och företag. Det finns också potentiella synergier där effekten av marknadsföringsaktiviteter och ett intressentdrivet brandingarbete tillsammans är större än effekten av bägge två var för sig. En

²⁹ Morisset J, Andrew-Johnson K; The Effectiveness of Investment Promotion Agencies at Attracting Foreign Direct Investment

³⁰ Morisset J, Andrew-Johnson K; The Effectiveness of Investment Promotion Agencies at Attracting Foreign Direct Investment

³¹ Klijn E H, Eshuis J, Braun E, 2012; *The Influence of Stakeholder Involvement on the Effectiveness of Place Branding*; Public Management Review, Volume 14, Issue 4, 2012, s 499-519



tydlig brandingstrategi har däremot ingen signifikant effekt på framgången i att attrahera personer och företag till staden³².

Eftersom FDI alltid är en mer riskabel strategi än att ägna sig åt säkrare investeringar i export och licensieringar pekar FDI-litteraturen på behovet av att identifiera de strategiska fördelar som ett företag hoppas uppnå genom FDI inom ramen för sitt långsiktiga strategiska arbete för att nå framgång i sitt investeringsfrämjande³³.

2.3.2 Att mäta och utvärdera insatser för investeringsfrämjande

Inom investeringsfrämjande insatser är ett betydande problem vad gäller möjligheten att uttala sig om effekter av olika insatser, att det är svårt att få fram tillförlitliga data och att det inte finns någon självklar kontrollgrupp. Detta innebär att utvärderaren måste förlita sig på andrahandsinformation eller självvärderingar som är svåra att kontrollera validiteten i.

Det man då får förlita sig till är intervjuer eller enkäter riktade till de företag som genomför investeringen. I en utvärdering som gjorts, om Invest Swedens roll i nyetableringar, så uppger merparten av de företag som intervjuats att deras beslut att investera i Sverige inte har varit avhängigt av myndighetens stöd och tjänster. Däremot så har företrädarna varit nöjda med det stöd och de tjänster som myndigheten erbjudit. En slutsats är vidare att framförallt strategiska allianser har ökat i antal under den period som granskats. De direkta ekonomiska effekterna, i termer av arbetstillfällen och skatteintäkter, är begränsade för de strategiska allianserna. Vidare förefaller myndigheten ha spelat en mer avgörande roll vid tillkomsten av de strategiska allianserna än vid nyetableringar.³⁴ Det är här svårt att värdera de direkta och indirekta effekterna av en investering.

Kontigo menar att det som kan och bör mätas och följas upp i det investeringsfrämjande arbetet är hur strategisk och kvalificerad en investering är, nöjdheten med det stöd som levererats samt en värdering av hur viktigt detta stöd varit för investeringen. Utöver detta är viktig information hur investeraren ser på de direkta effekterna av investeringen i form av nya jobb exempelvis.

³² Klijn E H, Eshuis J, Braun E, 2012; *The Influence of Stakeholder Involvement on the Effectiveness of Place Branding*; Public Management Review, Volume 14, Issue 4, 2012, s 499-519

³³ Puget Sound Regional Council, 2009; *Attracting Foreign Direct Investment To Your Community*

³⁴ Statskontoret (2011) *Investeringsfrämjande i fjärran: En översyn av Invest Swedens Kinaverksamhet*



3 En samlad målstruktur för BRG

I Kontigos förslag utgår vi från BRGs vision och övergripande mål.

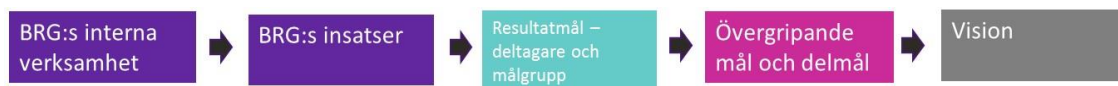
BRGs vision är att bidra till en långsiktigt hållbar tillväxt i GR. Denna har man konkretiserat i ett övergripande mål, nämligen att verka för hög sysselsättning och ett diversifierat näringsliv i GR.

Kontgio har, med utgångspunkt i BRG:s verksamhet, föreslagit att bryta ned det övergripande målet i fyra delmål, alla mål skall tydligt relatera till det övergripande målet. Delmålen handlar alltså om den önskade förändringen man vill uppnå inom företagsdynamik, i strategiska branscher, inom investeringar och etableringar och för innovationskraften i regionen.

Delmålen skall nås genom de förändringar i målgrupper och hos deltagare som aktiviteterna skall skapa. Vi har grupperat BRGs aktiviteter i tre kategorier, som är tänkta att fånga merparten av BRGs externt inriktade insatser. Vi ser också att resultaten av aktiviteterna är av olika karaktär och skiljer därför mellan förändringar hos dem som deltar i en aktivitet och förändringar hos målgruppen som kan sägas bero på aktiviteten ifråga.

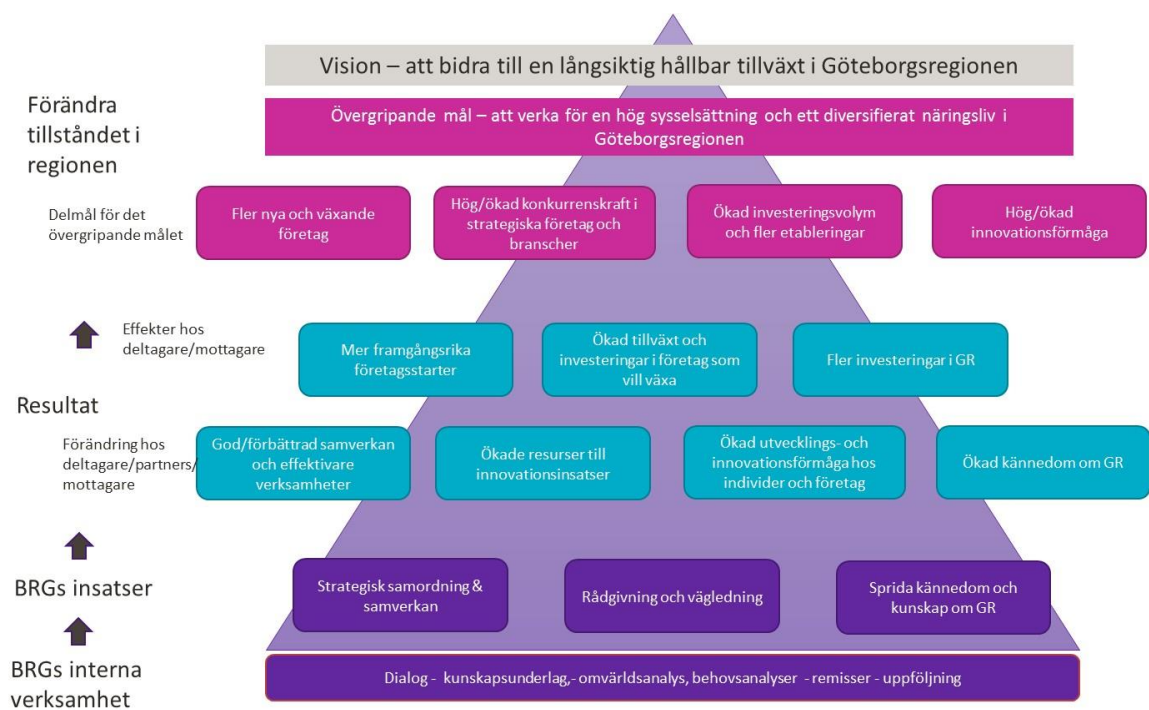
Som en grund för verksamheten finns också en intern verksamhet, som syftar till att kvalitativt bidra till de externt inriktade aktiviteterna. Grundstrukturen illustreras i figurerna 5 och 6 nedan. I figur 5 visas den principiella målstrukturen för BRG. I figur 6 visas strukturen mer i detalj, där anges också vilka kategorier av verksamheter vi identifierat och vilka resultatmålen och de övergripande målen är.

Figur 6 En enkel målstruktur för BRG



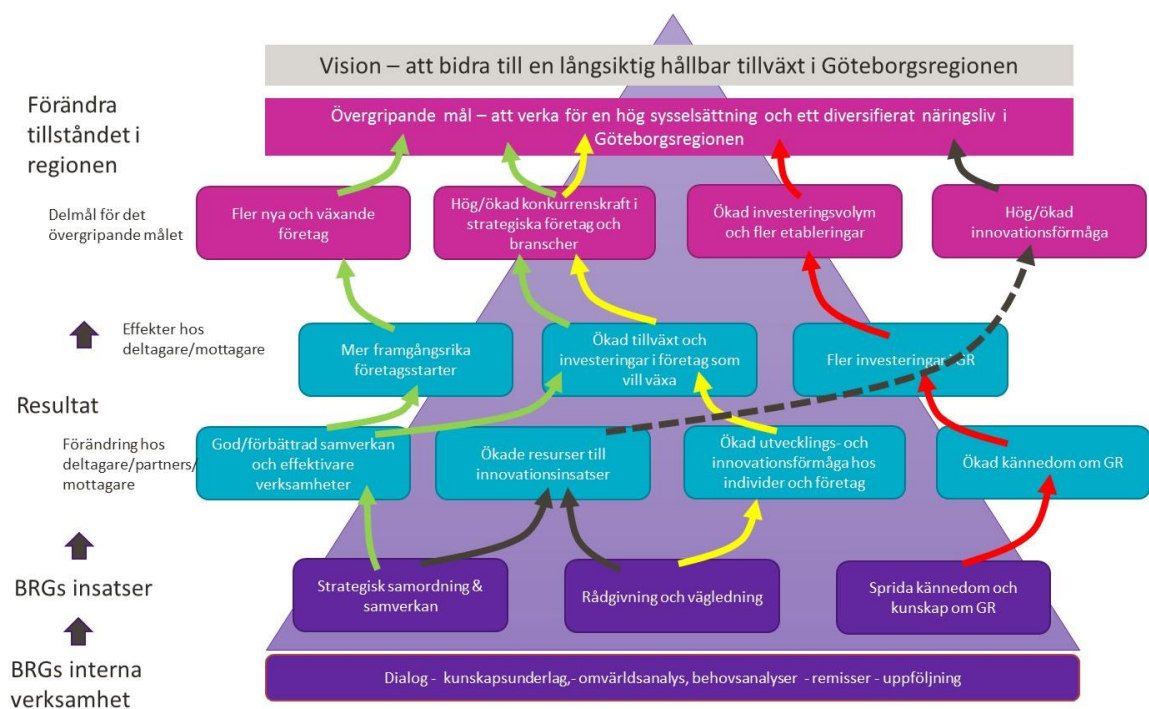
Figur 6. En detaljerad målstruktur för BRG





I figuren nedan har vi också illustrerat hur olika delar i målstrukturen förväntas påverka varandra.

Figur 7. En detaljerad målstruktur för BRG – inklusive exempel på logiska led



Nedan skall vi redogöra kort för de olika målen i strukturen ovan.

3.1 Vision och övergripande mål

I nuläget är visionen och det övergripande målet formulerat i termer av vad BRGs bidrag skall vara. Kontigo menar att visionen och det övergripande målet främst bör fokuseras på förändringen i tillstånd, dvs. hållbar tillväxt respektive hög sysselsättning och ett diversifierat näringsliv.

Kontigo har därefter brutit ned det övergripande målet i fyra delmål, som alla fokuserar önskvärda förändrade tillstånd. Genom nedbrytningen får vi övergripande mål som knyter an till de viktigaste typerna av insatser som BRG gör. Delmålen är:

- Fler nya företag, som växer
- Hög/Ökad konkurrenskraft och tillväxt i strategiska företag och branscher
- Ökad investeringsvolym och fler etableringar
- Hög/ökad innovationsförmåga

Tillsammans fångar delmålen det övergripande målet om hållbar tillväxt.

Det första delmålet syftar till att fånga målet om att BRG skall bidra till en dynamisk region genom att nya, livskraftiga företag startas och växer. Det andra delmålet syftar till att fånga BRG:s bidrag till regionens tillväxt och konkurrenskraft. Genom att utgå från verksamheterna har vi valt att koncentrera delmålet till det vi kallar strategiska företag och branscher. Det tredje delmålet handlar om dynamikens betydelse i termer av att attrahera investeringar och etableringar till regionen. Det fjärde delmålet betonar den långsiktiga konkurrenskraftens betydelse genom en ökad innovationsförmåga.

3.2 Resultatmål

Resultaten av aktiviteterna är av två typer, dels sådana som handlar om vilka förändringar som sker hos deltagare i de insatser och aktiviteter som BRG bedriver, dels sådana som handlar om aktiviteter som saknar deltagare men som vänder sig till en målgrupp. Här menar vi att resultaten är sådana förändringar i denna målgrupp som vi kan härleda till insatserna som BRG gör.

När det gäller den första typen av resultatmål handlar det alltså om den förändring i beteende eller kunskaper hos exempelvis företagare eller företag som deltar i någon form av aktivitet hos BRG eller dess partners. Den andra typen av resultatmål handlar alltså om den förändrade kunskap etc. som vi kan se i en målgrupp, t.ex. för en informationskampanj eller liknande, som kan hänföras till en insats ifråga.

3.3 Gemensamma aktiviteter

Under denna rubrik har vi försökt att strukturera BRGs samlade verksamhet i tre kategorier av verksamhetsgemensamma aktiviteter. Syftet är att samla aktiviteter av liknande karaktär och som



vänder sig till liknande målgrupper. Ett ytterligare syfte är att underlätta för utvärdering av resultat och effekter i kommande steg.

Kontigo menar att vi kan dela in BRGs insatser i tre övergripande kategorier. Dessa skiljer sig åt till karaktär och är framförallt i vilken utsträckning de riktas till olika målgrupper. Nedan belyser vi kort dessa tre gemensamma aktivitetstyper: Strategisk samordning och samverkan, rådgivning och vägledning samt insatser för att sprida kännedom och kunskap om regionen.

3.3.1 Strategisk samordning och samverkan

Den första typen av insatser är det vi kallat Strategisk samordning och samverkan. Målgrupperna för dessa insatser är andra aktörer i innovationssystemet i vid mening, i Göteborgsregionen. I detta ingår även sådana aktörer som kan sägas påverka innovationssystemets förutsättningar, såsom kommunerna i Göteborgsregionen (GR) (kommunala nämnder och verksamheter), kommunala bolag, privata företag, universitet, högskolor och forskningsinstitut, Science Parks & inkubatorer, rådgivningsaktörer med flera. En avgörande del i dessa insatser handlar om att samordna verksamheten från de olika nämnda aktörerna ovan och därigenom skapa synergier och öka effektiviteten i de gemensamma ansträngningarna.

BRGs insatser inom detta område innefattar bland annat:

- Främja effektivt samarbete och samverkan genom att bygga relationer, skapa tillit och förtroende mellan olika aktörer
- Identifiera och analysera utvecklingsbehov i utpekade kluster och branscher
- Bidra till att utveckla nya kluster och nätverk genom att koordinera och projektleda, strukturera samverkan och dialog etc.
- Finansiera insatser och attrahera extern finansiering till innovations- och samverkansprojekt
- Bidra till att utveckla och driva testbäddar, demonstrationsarenor, pilotprojekt
- Erbjuder och skapa mötesplatser och nätverk, förmedla kontakter mellan olika aktörer
- Sprida kunskap, lärdomar och erfarenheter till och mellan aktörer, såsom kommunerna i GR och de övriga innovationsfrämjande aktörerna
- Utveckla och ta fram ett kunskapsunderlag rörande näringsliv, innovation och entreprenörskap i Göteborgsregionen, till gagn för alla kommunernas och andra aktörers samhällspåverkande arbete och dialog med regionala och nationella myndigheter
- Påverka kommunala verksamheters service till företag (tillståndsgivning, tolkning av regelverk, interna processer, attityder)
- Påverka insatser och verksamheter genom aktivt arbete i styrelser, styrgrupper, referensgrupper

Konkret omfattar detta område stora delar av BRGs arbete med klusterutveckling och innovation, men också exempelvis samordning av insatser och aktörer i etableringen av Entreprenörskvarteret, Företagslotsens och etableringsservice arbete som är riktat mot kommunala förvaltningar etc.

Hållbarhetsperspektivet är tydligt integrerat i hela detta arbete. Ett exempel på det kan handla om BRG:s roll att påverka övriga aktörer att aktivt integrera hållbarhetsperspektiven i deras insatser.



3.3.2 Rådgivning, mötesplatser och vägledning

Den andra kategorin insatser har vi valt att kalla rådgivning och vägledning. Den skiljer sig från den första kategorin bl.a. genom målgruppen. Målgrupp för denna typ av insatser är nya och blivande företagare samt etablerade företag i Göteborgsregionen som vill växa. Särskilda insatser genomförs också riktade till sociala företag. BRGs insatser inom detta område handlar bland annat om att:

- Erbjuder rådgivning och vägledning, enskilt eller i grupp, med fokus på stöd för kompetensutveckling, start av företag, affärsutveckling, internationalisering, produktutveckling, innovation etc.
- Informera om och förmedla kontakter regionalt, nationellt och internationellt
- Erbjuder mötesplatser, seminarier, event och nätverk för målgrupperna t.ex. inom klustren

Exempel på insatser inom detta område är Business Center i Angered och Hisingen, utvecklingsprojekt för socialt företagande, tillväxtprogrammet Expedition Framåt, EEN, de delar inom arbetet med klusterutveckling som handlar om direkta insatser riktade till företag och företagare etc.

Här kan vi notera en skillnad mellan den första och andra kategorin insatser, trots att de övergripande målen för insatserna kan vara de samma. I denna kategori handlar insatserna om att BRG själv agerar gentemot den slutliga målgruppen. I den förra kategorin var det själva samordningen som stod i fokus, dvs. BRG:s målgrupp var de övriga aktörerna och deras verksamhet t.ex. riktade mot blivande företagare.

3.3.3 Sprida kännedom och kunskap om Göteborgsregionen

Den tredje kategorin insatser har vi valt att kalla "Sprida kännedom och kunskap om GR. Målgrupp för dessa insatser är individer, företag och potentiella investerare som idag är verksamma utanför Göteborgsregionen. BRGs insatser inom detta område handlar bland annat om att:

- Genom olika kanaler och i samverkan med andra aktörer etablera, vidmakthålla och utveckla bilden av Göteborgsregionen
- Marknadsföra Göteborgsregionen och de möjligheter som finns i Göteborgsregionen på mässor och konferenser nationellt och internationellt
- Marknadsföra Göteborgsregionen och de möjligheter som finns i Göteborgsregionen i olika digitala kanaler och traditionell media
- Förmedla information och fakta om regionen, information om mark/lokaler samt förmedla kontakter vid möten och kontakter med företag, investerare, beslutsfattare
- Aktivt stödja och följa upp potentiella och realiserade investeringar i Göteborgsregionen

Exempel på insatser är deltagande vid MIPIM, etableringsservice etc.

3.3.4 BRG:s interna stödjande verksamheter

I basen på figur 6 ovan finns en rad grundläggande stödjande insatser av delvis olika karaktär. Syftet med dessa insatser är att de tre typerna av verksamheter som beskrivits ovan skall fungera bättre



och med större effektivitet. Det handlar bl.a. om att både systemens aktörer, företagen, medborgarna och förutsättningsskapande aktörer utanför regionen skall ha tillgång till grundläggande information om GR, bl.a. i syfte att nå en samlad bild av regionens förutsättningar och utmaningar. Det är också en verksamhet som syftar till att man i BRG som organisation skall ha en god tillgång till grundläggande kunskap och information.

Exempel på BRG:s arbete i detta sammanhang är:

- Ta fram och kommunicera olika former av omvärldsanalyser, regionala analyser, branschanalyser etc.
- Bedriva en grundläggande dialog med systemets aktörer

3.4 Tidsperspektiv i en målstruktur

I den målstruktur som presenterats ovan saknas medvetet en explicit tidslinje. För BRG liksom för många andra aktörer som verkar inom detta område varierar tidsperspektivet i det man gör stort. För vissa aktiviteter kan vi förvänta oss i det närmaste omedelbara resultat och effekter medan det oftast tar mycket längre tid innan vi kan förvänta oss en påverkan från insatserna. I en del fall är perspektivet mellan insats och effekt sannolikt flera år.

Vi hanterar tidsperspektivet genom att indikera när i tiden uppföljning och utvärdering bör ske och med vilken frekvens. I anslutning till det kommenterar vi också tidsperspektivet.

3.5 Horisontella perspektiv i målstrukturen

BRGs vision är att bidra till en långsiktig hållbar tillväxt i Göteborgsregionen. För BRG innebär detta att bidra till en ekonomisk tillväxt med både sociala och miljömässiga hänsyn.

Kontigo menar att sociala och miljömässiga hänsyn bör integreras som horisontella perspektiv i en samlad målstruktur för verksamheten. Det har inte varit möjligt att fullt ut genomföra en sådan integration i det förslag vi lämnar här, men det innebär framför allt att frågor om jämställdhet, ekologisk och social hållbarhet bör integreras i de övergripande målformuleringarna samt ges indikatorer som möjliggör en uppföljning och utvärdering också av dessa perspektiv.



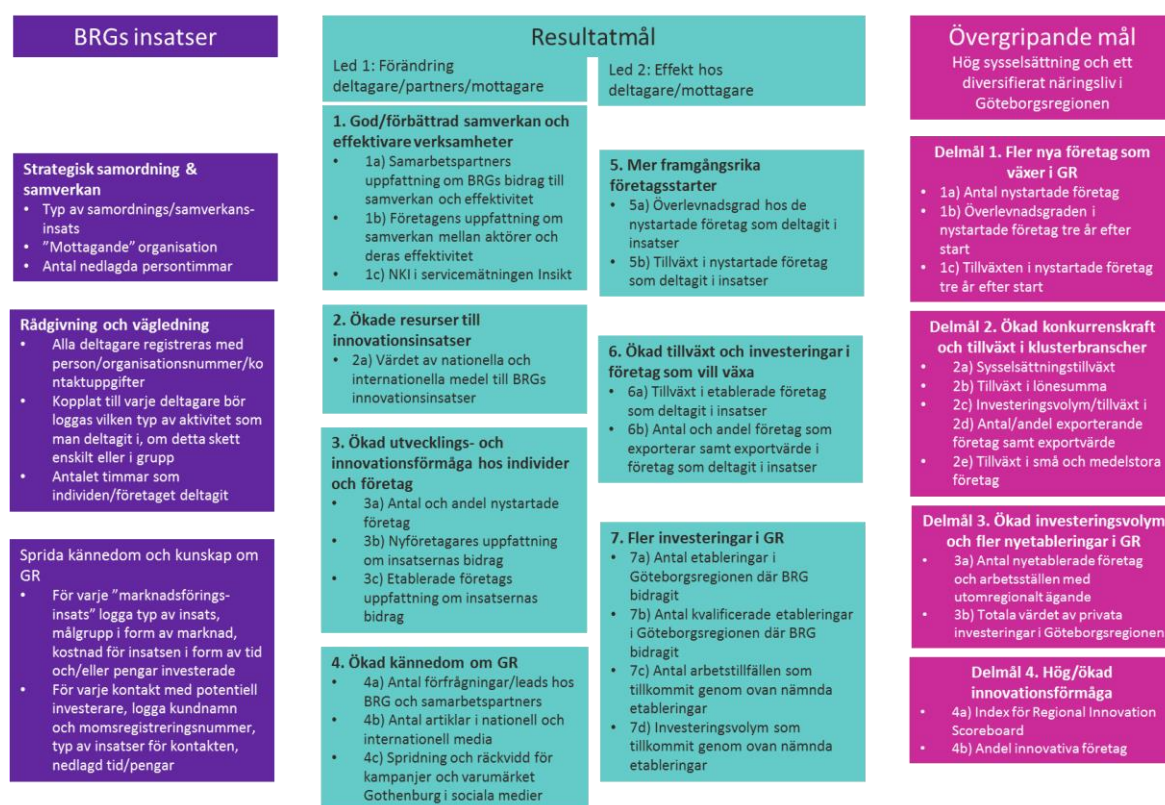
4 Att mäta, följa upp och utvärdera

I det föregående avsnittet presenterades en målstruktur för BRGs verksamhet, där vi följde en struktur från BRGs interna verksamhet och tre kategorier av insatser via resultatmål till övergripande mål och visionen. I figuren nedan presenterar vi samma struktur, men nu från vänster till höger. Verksamheterna och målen har här också kompletterats med indikatorer som vi föreslår används för uppföljning och utvärdering.

Att följa upp insatserna är avgörande för att kunna utvärdera resultat och effekter i målgrupperna. En god uppföljning av insatserna blir också en viktig del i att bygga en logisk kedja mellan insats och effekt även där effekterna inte kan mätas.

I figuren är verksamheter och mål i fetstil och indikatorerna för att mäta och följa upp dem i punktform.

Figur 7. Mål och indikatorer för BRGs verksamhet



4.1 Uppföljning av de egna insatserna

En viktig grund för utvärderingen är en uppföljning av de genomförda insatserna som håller en hög kvalitet. Vi behöver i huvudsak tre typer av information för en sådan uppföljning:



- Vilka aktiviteter som genomförts?
- Hur omfattande dessa varit?
- Vem/vilka har fått del av aktiviteterna?

Ovanstående uppgifter bör fortlöpande loggas hos BRG. Detaljerna kring vad som skall loggas varierar mellan de tre olika kategorierna aktiviteter. Nedan ger vi exempel kategori för kategori vilka uppgifter vi bedömer viktiga att registrera i genomförandet.

Det är också möjligt att sätta upp mål för hur många aktiviteter av en viss sort, hur många timmar som skall läggas och vilka som skall delta om man så önskar. Men för att verkligen möjliggöra en utvärdering krävs att varje insats loggas var för sig, inte bara aggregerat.

4.1.1 Strategisk samordning & samverkan

Dessa insatser är av relativt olika karaktär och svåra att följa upp med enkla indikatorer. Vi tror att man framför allt bör följa upp antalet timmar som läggs på insatser för strategisk samordning riktat mot övriga organisationer och aktörer i systemet. Så för varje insats som genomförs bör följande loggas:

- Typ av samordningsinsats (t.ex. från punktlistan i 3.3.1)
- "Mottagande" organisation
- Antal nedlagda persontimmar

4.1.2 Rådgivning mötesplatser och vägledning

Dessa insatser vänder sig i huvudsak antingen till individer som önskar starta företag eller till redan startade företag.

För varje aktivitet bör om möjligt följande information samlas in och sparas:

- Alla deltagare registreras med person/organisationsnummer/kontaktuppgifter
- Kopplat till varje deltagare bör loggas vilken typ av aktivitet som man deltagit i, om detta skett enskilt eller i grupp
- Antalet timmar som individen/företaget deltagit i eller fått del av

Dessutom bör BRG verka för att även övriga aktörer i systemet loggar sina verksamheter på samma sätt.

4.1.3 Sprida kännedom och kunskap om Göteborgsregionen

Även denna kategori av insatser är heterogen och det är därför svårt att identifiera lämpliga uppgifter att följa upp:

- För varje "marknadsföringsinsats" logga vilken typ av insats, målgrupp i form av marknad, kostnad för insatsen i form av tid och/eller pengar investerade



- För varje kontakt med potentiell investerare, logga kundnamn och momsregistreringsnummer, typ av insatser för kontakten, nedlagd tid/pengar

4.1.4 Horisontella principer i aktiviteterna

Loggarna enligt ovan 4.1.1 – 4.1.3 kan kompletteras för att svara mot kraven på integrering av horisontella principer. Genom personnummerloggning, eller manuell loggning av kön på deltagare i aktiviteter, skapas en möjlighet att följa upp könsfördelningen för dem som deltar i olika typer av individrelaterade aktiviteter. Genom organisationsnummer kan uppgifter om befattningshavarnas kön hämtas.

Till den information som sparas om ”typer av aktiviteter” kan information läggas till som belyser huruvida de olika horisontella principerna integrerats i aktiviteterna eller inte.

Informationen om horisontella principer kan möjligen användas för att se huruvida väl integrerade horisontella aspekter förstärker effektiviteten i genomförandet eller inte.

4.2 Utvärdering av resultatmål

Resultatmålen syftar till att fånga förändringar i de målgrupper som BRG arbetar med. Vi skiljer här mellan resultatmål i första led som handlar om en förändring hos varje deltagare och resultatmål i andra led, som handlar om en mätbar förändring i hela målgruppen.

4.2.1 Resultatmål 1: Ökad samverkan och ökad effektivitet i egna och andras verksamheter

Insatserna här skall leda till att samverkan mellan aktörerna i innovationssystemet är väl fungerande och förbättras/ökar över tid. Samverkan är här ett medel för de olika aktörerna att kunna arbeta mer effektivt och förbättra sina egna resultat och måloppfyllelse. Samverkan ska alltså innebära förbättringar för aktörernas målgrupper på olika sätt.

Resultatet mäts i första hand genom att ställa frågor till aktörerna i systemet och deras målgrupper. Nedan listas tre metoder/indikatorer för detta:

- Indikator 1a) Samarbetspartners uppfattning om samverkan och effektivitet och BRGs bidrag till detta

Detta föreslår vi mäts genom en årligen återkommande NKI-mätning riktad till de aktörer som BRG samarbetar med i olika sammanhang och projekt. Denna kan genomföras som en webbaserad enkät som med olika frågor (som kan besvaras på en skala från 1-10) som t.ex. mäter hur aktörerna:

- upplever att samverkan i Göteborgsregionen fungerar
- upplever att samverkan bidrar till att de själva blir mer effektiva i sin verksamhet
- värderar BRG som samverkanspartner
- upplever att BRG bidrar till förbättrad samverkan i Göteborgsregionen



Enkäten kan med fördel kompletteras genom mer kvalitativa metoder för att få en ökad kunskap kring hur olika aktörer upplever samverkansklimatet i Göteborgsregionen, nytta med samverkan för den egna verksamheten samt hur samverkan kan utvecklas framöver.

Genom att kombinera resultaten från enkäten med data över hur BRG:s resurser och verksamheter inriktats skapas också möjlighet att se betydelsen av insatserna. Vi återkommer till detta i den fortsatta framställningen.

- Indikator 1b) Företagens/individernas uppfattning om samverkan mellan aktörer och systemets effektivitet

Detta föreslår vi mäts genom en årligen återkommande NKI-mätning riktad till de företag som deltar i BRGs egna aktiviteter eller i aktiviteter som anordnas av BRGs samarbetspartners. Kontigo menar att BRG bör verka för gemensam uppföljning av deltagare i aktiviteter där BRG har en strategisk och samordnande roll. Frågorna ska vara lika hos respektive aktör. Enkäten bör innehålla frågor om i vilken utsträckning företaget/individen upplever att:

- rådgivaren informerat och/eller tipsat om andra aktörer/rådgivare,
- rådgivaren var kunnig och engagerad,
- rådgivaren diskuterade affärsidén ur ett hållbarhetsperspektiv
- rådgivningen har skapat nytta i verksamheten

Utformad på detta sätt ger indikatorn målgruppernas perspektiv på hur samordnat systemet är och i vilken utsträckning det skapar nytta för målgrupperna, dvs dess effektivitet. Detta kompletterar resultatet från indikator 1a ovan.

- Indikator 1c) NKI i servicemätningen Insikt

Servicemätningen Insikt kan nyttjas för att mäta företagets upplevelse av hur väl olika förvaltningar i kommunerna i Göteborgsregionen tillgodoser företagets behov av service. Ärenden som ingår i Insikt är bland annat bygglov, serveringstillstånd, miljö och hälsoskydd, livsmedelskontroll, markupplåtelse. Insikt kan från 2016 genomföras löpande, t.ex. kvartals- eller halvårsvis av respektive kommun. BRG har inte direkt påverkan på denna indikator, men har ett uppdrag att på olika sätt påverka och förbättra kommunernas arbete med service till företag. BRG har därmed en indirekt möjlighet att påverka NKI-värdet i Insikt. Indikatorn blir ett mått på huruvida man når resultatmålen när det gäller att genom samordning och strategisk påverkan bidra till ett gott näringsklimat i Göteborgsregionen.

Genom att kombinera resultaten i enkäten med uppgifter om vilka insatser man genomfört till vilka målgrupper så skapas också ett underlag för utvärdering av verksamhetens bidrag till resultaten.

4.2.2 Resultatmål 2: Ökade resurser till innovationsinsatser

Genom olika insatser syftar BRG till att främja innovations- och utvecklingsprojekt, utveckla test- och demoarenor etc. Ett mål är att detta ska leda till mer resurser till innovation

- Indikator 2a: Värdet av nationella och internationella medel till olika innovationsinsatser



Resultaten föreslås här följas upp genom att sammanställa värdet av nationella och internationella medel till olika innovationsinsatser där BRG på något sätt bidragit till att skapa och utveckla insatsen (kanske till och med har riggat projektet och skrivit projektansökan).

4.2.3 Resultatmål 3: Ökad utvecklings- och innovationsförmåga hos individer och företag

Insatserna här skall leda till att det sker en förändring eller förbättring hos de individer och företag som deltar i olika typer av utvecklingsinsatser, både kopplat till nyföretagande och insatser riktade till befintliga företag. De insatser som BRG genomför och på olika sätt samverkar med andra kring med inriktning mot nya och befintliga företag är mycket varierande (exempelvis klusterutveckling, tillväxtprogram etc.). Ökad utvecklings- och innovationsförmåga hos individer och företag mäts genom följande indikatorer:

- Indikator 3a) Antal och andel nystartade företag (fördelat på kvinnor och män)
- Indikator 3b) Nyföretagares uppfattning om insatsernas bidrag till:
 - beslutet att starta/ej starta företag
 - nya kontakter med kunder, samarbetspartners, leverantörer, experter
 - ny kunskap om företagande och företagsutveckling, hållbarhet och miljöpåverkan, jämställdhet och mångfald etc.
 - samverkan med universitet/högskola
 - tillgång till kapital
 - utveckling av nya produkter och tjänster (innovation)
 - affärsutveckling
 - utveckling av marknader/internationella marknader etc.
- Indikator 3c) Etablerade företags uppfattning om insatsernas bidrag till:
 - nya kontakter med kunder, samarbetspartners, leverantörer, experter
 - ny kunskap om företagande och företagsutveckling, hållbarhet och miljöpåverkan, jämställdhet och mångfald etc.
 - samverkan med universitet/högskola
 - tillgång till kapital
 - utveckling av ny teknik, nya produkter och tjänster (innovation)
 - affärsutveckling
 - utveckling av nya marknader/internationella marknader etc.
 - företags innovationsförmåga
 - företags tillväxt
 - jämställdhet och mångfald i företaget
 - minskad miljöpåverkan i företaget



Resultaten föreslås följas upp genom enkäter till deltagarna i de olika insatserna. Enkäten fångar upplevda resultat och upplevd nytta med insatserna enligt ovan. Målet är att mäta hur deltagande företag och individer upplever att de ökat sin utvecklings- och innovationsförmåga som ett resultat av insatserna. Det mer exakta resultatet och värdet är självklart mycket kontextberoende och kopplat till den specifika insats som företaget deltagit i. Detta kan kopplas ihop med NKI-undersökningarna som nämnts ovan och med frågor som rör hur man uppfattat kvaliteten på genomförandet av insatserna.

Även här föreslår vi att resultaten utvärderas på samma sätt i BRG som i BRG:s samverkanspartners, med början i de parter som är intressenter i BRG respektive de organisationer där BRG är styrande. Här kan intressanta analyser göras om man i utvärderingen kan koppla resultaten på indikatorerna till olika typer av insatser som BRG gör, omfattningen av dessa samt vilka som är målgrupp för insatserna.

En gemensam struktur för delar av dessa uppföljningsinstrument behöver skapas, som kompletterar de mätningar och uppföljningar som BRG redan gör.

4.2.4 Resultatmål 4: Ökad kännedom om Göteborgsregionen

Insatserna skall här leda till att kännedomen om Göteborgsregionen och de möjligheter som finns i Göteborgsregionen ökar hos de som är målgrupp för informationsinsatserna. Kontigo föreslår här följande indikatorer som mått på kännedom om Göteborgsregionen.

- Indikator 4a) Antal förfrågningar/leads hos BRG och samarbetspartners

Resultaten här föreslås följas upp årligen (eller kvartalsvis/halvårsvis) genom en sammanställning av antal förfrågningar om investeringsmöjligheter och nyetablering som kommer till BRG och BRGs samarbetspartners som genomför gemensamma insatser. Till dessa hör t.ex. fastighetsbolag och kommunerna. Detta förutsätter dock att samarbetspartners är villiga att dela den informationen och att BRG kan utveckla ett enkelt system för att samla in dessa uppgifter. En möjlig väg är en webbaserad enkät för att samla in dessa uppgifter.

- Indikator 4b) Antal artiklar i nationell och internationell media
- Indikator 4c) Spridning och räckvidd för kampanjer och varumärket Gothenburg i sociala medier

Resultaten föreslås följas upp i samband med att olika marknadsföringsinsatser genomförs genom analyser av genomslag för Göteborgsregionen i artiklar i media och i sociala medier.

I kombination med uppgifter om vilka insatser som genomförs, för vilka marknader etc. förbättras möjligheterna till att utvärdera hur framgångsrika och effektiva olika marknadsföringsinsatser är.

4.2.5 Resultatmål 5: Mer framgångsrika företagsstarter

Insatserna här ska bidra till mer framgångsrika företagsstarter för de företag som deltagit i nyföretagarinsatser hos BRG eller hos BRGs samarbetspartners. Vi föreslår att nystartade företag följs upp och utvärderas under t.ex. år 3, 5 och 7 efter start för att få en både kortsiktig och långsiktig utvärdering. För att mäta detta mål har vi två indikatorer.

- Indikator 5a) Överlevnadsgrad hos de nystartade företag som deltagit i insatser hos BRG eller partner till BRG



Resultat av insatserna mäts dels som överlevnadsgrad hos de nystartade företag som deltagit i insatser riktade till blivande och nystartade företag. Detta kan genomföras som en årlig mätning baserad på registerdata. Mätningen kräver tillgång till organisationsnummer för de företag som tagit del av insatser.

Effekter av BRGs eller partners insats kan mätas genom matchning av kontrollgrupp till de företag som deltagit i nyföretagarinsatser. Matchningen baseras på att företagen ska ha startats samma år och vara verksamma i samma bransch. Effekten är skillnad i överlevnad mellan företag som deltagit i insatser och företag i kontrollgruppen. Matchningen av kontrollgrupp behöver göras det år som företagen deltar i insatser. Data kan hämtas från SCBs företagsregister eller annan leverantör av bolagsinformation. Effektanalysen är mer resurskrävande än resultatutvärderingen och kan göras vart tredje år.

- Indikator 5b) Tillväxt i nystartade företag som deltagit i insatser

Resultat av insatserna mäts som tillväxt i antal anställda och omsättning hos de nystartade företag som deltagit i insatser riktade till blivande och nystartade företag. Detta kan genomföras som en årlig mätning baserad på registerdata där man följer upp företagen tre år efter att de deltagit i insatser. Mätningen kräver tillgång till organisationsnummer för de företag som tagit del av insatser. Man kan även tänka sig andra målvariabler än antal anställda och omsättning, även om dessa är bra tillväxtmått för nystartade företag. För innovationsföretag – som ingår i inkubatorprogram exempelvis – är dock andra mått såsom förmåga att attrahera kapital relevanta.

Effekter av BRGs eller partners insats kan mätas genom matchning av kontrollgrupp till de företag som deltagit i nyföretagarinsatser. Matchningen baseras på att företagen ska ha startats samma år och vara verksamma i samma bransch. Effekten är skillnad i tillväxt mellan företag som deltagit i insatser och företag i kontrollgruppen. Matchningen av kontrollgrupp behöver göras det år som företagen deltar i insatser. Data kan hämtas från SCBs företagsregister eller annan leverantör av bolagsinformation. Effektanalysen är mer resurskrävande än resultatutvärderingen och kan göras vart tredje år.

4.2.6 Resultatmål 6: Ökad tillväxt, export och investeringar i företag som vill växa

Insatserna ska bidra till ökad tillväxt och investeringar i företag som vill växa och som deltar i insatser hos BRG eller hos BRGs samarbetspartners som syftar till att på olika sätt bidra till tillväxt och innovationsförmåga i företagen. Företagen som ingår här bör följas upp först ca tre år efter att de deltagit i en insats, engagerat sig i ett klustersamarbete etc. Detta för att det tar tid innan utvecklingsinsatser kan bidra till mätbara förändringar i företagens prestationer och tillväxt. Därefter kan företagen ingå löpande i årliga utvärderingar. För att mäta detta mål har vi tre typer av indikatorer. Dessa behöver dock följas upp på lite olika sätt, framförallt skiljer sig möjligheterna att framställa statistik för investeringar från de andra nyckeltalen.

- Indikator 6a) Tillväxt i etablerade företag som deltagit i insatser:
 - antal anställda
 - förädlingsvärde
 - omsättning
 - produktivitet



- Indikator 6b) Antal och andel företag som exporterar samt exportvärde i företag som deltagit i insatser

Resultat av insatserna i indikatorerna 6a-b mäts som tillväxt i antal anställda, förädlingsvärde, omsättning och produktivitet som antal och andel företag som exporterar och exportvärde i de företag hos de företag som deltagit i tillväxt- och innovationsinsatser. Detta kan genomföras som en årlig mätning baserad på registerdata som hämtas från SCBs företagsregister eller annan leverantör av bolagsinformation, såsom Bisnode eller UC. Uppgifter om exportvärde måste hämtas från SCB och innehåller uppgifter om exportvärde i storleksklasser, inte absoluta tal. Mätningen kräver tillgång till organisationsnummer för de företag som tagit del av insatser. När data blir tillgängligt är beroende av företagets bokslutsperioder och hur lång tid det tar att färdigställa bokslut. Som exempel bör dock en klar majoritet av data för 2015 vara tillgängligt runt halvårsskiftet under 2016.

Effekter av BRGs insats kan mätas genom matchning av kontrollgrupp till de företag som deltagit i tillväxt- och innovationsinsatser. Matchningen baseras på att företagen i kontrollgruppen ska ha likartade förutsättningar som de företag som deltagit i insatser. Företagen i kontrollgruppen bör exempelvis vara verksamma i samma bransch, ha ungefär samma storlek (anställda/omsättning), effektivitet och tillgångar. Matchningen görs med statistiska metoder såsom CEM eller PSM och baseras på företagets förutsättningar innan de deltar i insatser. Effekten av BRGs insats är skillnad i värde på undersökta nyckeltal eller tillväxt i nyckeltal mellan företag som deltagit i insatser och företag i kontrollgruppen. Effekthanalysen med kontrollgrupp är mer resurskrävande än resultatutvärderingen och kan göras vart tredje år. Effekthanalysen bör vidare göras på åtminstone tre års sikt.

4.2.7 Resultatmål 7: Fler investeringar i Göteborgsregionen

Insatserna här ska bidra till att öka antalet investeringar och etablering i Göteborgsregionen. För att mäta detta mål har vi fyra indikatorer.

- Indikator 7a) Antal etableringar i Göteborgsregionen där BRG bidragit
- Indikator 7b) Antal kvalificerade etableringar i Göteborgsregionen där BRG bidragit
- Indikator 7c) Antal arbetstillfällen som tillkommit genom ovan nämnda etableringar
- Indikator 7d) Investeringsvolym som tillkommit genom ovan nämnda etableringar

Resultat av insatserna mäts genom att följa upp de etableringar i Göteborgsregionen, där BRG har bidragit med insatser. Kontigo bedömer att det kvittosystem som används idag fungerar väl i detta avseende.

Systemets svaghet ligger i svårigheten att bedöma BRG:s bidrag till etableringen/investeringen, men någon annan modell för att mäta resultat och effekter finns inte att tillgå. Ett mått som skattar BRG:s bidrag till investeringen – det vill säga företagets bedömning av hur viktigt BRGs roll varit för investeringen – kan användas och omsättas i procents bidrag till investeringen. Då kan det måttet användas för att värdera BRGs bidrag till nya arbetstillfällen och investeringsvolym.



4.3 Bedömning av övergripande måluppfyllelse

När det gäller den övergripande måluppfyllelsen är det Kontigos bedömning att BRG i samverkan med aktörerna i övrigt bör verka för att tydliga mål sätts på denna nivå. Däremot är det enligt Kontigos analys inte möjligt att generellt utvärdera vilket bidrag som BRGs insatser har haft på denna nivå.

Målen skall istället tjäna som den övergripande motiveringen till insatserna. Att följa upp målen blir också en viktig mätare över "tillståndet i regionen" och kan med fördel användas i den externa kommunikationen. Det kan vara svårt att sätta målen utan att först ha tydliga utgångsvärden att förhålla sig till, varför målsättningen bör ske successivt.

Att följa upp måluppfyllelsen även på denna nivå är en viktig del i att bygga hela "berättelsen" om resultat, effekter och nytta av BRG:s verksamhet.

Våra förslag till mål och hur måluppfyllelsen kan utvärderas framgår nedan.

4.3.1 Övergripande delmål 1: Fler nya företag, som växer i Göteborgsregionen

Ett första delmål som knyter an till det övergripande målet föreslår vi formuleras som fler nya företag som växer i Göteborgsregionen. Detta bidrar i första hand till dynamik, konkurrens och ett diversifierat näringsliv i Göteborgsregionen, men också nya arbetstillfällen. Forskning visar att det framförallt är i små, nya och unga företag som jobbtillväxten sker i ekonomin.

För att mäta detta mål föreslår vi att BRG årligen följer upp följande indikatorer, med undantag för överlevnadsgrad som följs upp vart tredje år på grund av datatillgång:

- Indikator 1a) Antal nystartade företag
- Indikator 1b) Överlevnadsgraden i nystartade företag tre år efter start
- Indikator 1c) Tillväxten i nystartade företag tre år efter start

Den första indikatorn utgör ett mått på den samlade förmågan att generera nya företag men behöver ses i sammanhang av de övriga två för att kunna värderas korrekt. Den andra indikatorn mäter huruvida de företag som startas i regionen är livskraftiga. Den tredje indikatorn syftar till att fånga växtkraften i nystartade företag och utgör tillsammans med övriga indikatorer ett mått på dynamiken i Göteborgsregionen.

Data för uppföljningen av antal nystartade företag och överlevnadsgrad hämtas från Tillväxtanalys. Utvecklingen i Göteborgsregionen följs över tid och jämförs i första hand med andra storstadsregioner. Tillväxten i nystartade företag kan hämtas från SCBs företagsregister.

Sammantaget menar vi att de tre indikatorerna ger en god bild av kvaliteten i regionens företagsdynamik och speglar det övergripande målet om fler nya företag som växer.



4.3.2 Övergripande delmål 2: Ökad konkurrenskraft och tillväxt i klusterbranscher i Göteborgsregionen

VI föreslår här att BRG årligen följer upp följande indikatorer för att mäta målet:

- Indikator 2a) Sysselsättningstillväxt i utpekade klusterbranscher
- Indikator 2b) Tillväxt i lönesumma i utpekade klusterbranscher
- Indikator 2c) Investeringsvolym och investeringstillväxt i utpekade klusterbranscher
- Indikator 2d) Antal och andel exporterande företag samt exportvärde i utpekade klusterbranscher
- Indikator 2e) Tillväxt i små och medelstora företag i utpekade klusterbranscher
 - antal nya SME-företag
 - antal anställda i SME
 - förädlingsvärde i SME
 - produktivitet i SME

Sammantaget syftar dessa indikatorer till att mäta konkurrenskraft och tillväxt i strategiska företag och branscher i Göteborgsregionen och som BRG riktar insatser mot. Klustren behöver för detta syfte definieras i termer av vilka branscher som skall inkluderas i respektive kluster. Utvecklingen i Göteborgsregionen följs över tid och jämförs i första hand med andra storstadsregioner.

Data för indikator 2a-b hämtas från den registerbaserade arbetsmarknadsstatistiken (RAMS), som framställs med ett knappt års eftersläpning³⁵. Båda dessa mått kan fördelas på t.ex. kön och födelse-land. För indikator 2c hämtas data från SCBs undersökning Företagens Ekonomi, dvs data på företagsnivå. I Företagens Ekonomi kan grunddata för företagsekonomiska nyckeltal som används här framställas som preliminära värden med ca 1 års eftersläpning. Det finns alltid mätproblem med att regionalisera företagsdata för företag som arbetsställen (verksamheter) i flera olika regioner. Undersökningen Företagens Ekonomi har en metod för att regionalisera företagsdata baserat på arbetsställestorlek i företag som har flera olika arbetsställen i olika regioner. I Företagens Ekonomi fördelas värdet på företagsekonomiska nyckeltal, t.ex. investeringar, ut regionalt baserat på hur stora arbetsställena är. För flerarbetsställiga företag såsom exempelvis Volvo eller Ericsson, kan därför redovisningen på regional nivå bli missvisande när man använder företagsdata. Ett liknande problem uppstår för indikator 2d, som rör hur många företag i klusterbranscherna som exporterar och exportvärdet i dessa branscher. Här uppstår samma problematik vad gäller att regionalisera exportvärdet. Detta är begränsningar i tillförlitligheten i företagsdata på regional nivå och är framförallt kopplad till stora företag med verksamhet på många olika platser i landet. Data för den sista indikatorn, 2e, hämtas från Företagens Ekonomi och bryts förutom på branschnivå och för företagsstorlek. Tillväxt i SME är av särskilt intresse här.

4.3.3 Övergripande delmål 3: Ökad investeringsvolym och fler nyetableringar i Göteborgsregionen

VI föreslår här att BRG årligen följer upp följande indikatorer för att mäta målet.

- Indikator 3a) Antal nyetablerade företag och arbetsställen med utomregionalt ägande
- Indikator 3b) Totala värdet av privata investeringar i Göteborgsregionen

³⁵ Det är möjligt att ta fram data för lönesumma kvartalsvis, men inte på detaljerad branschnivå i nuläget.



Data för att följa upp antal nyetablerade företag och arbetsställen med utomregionalt ägande per år kan hämtas från SCB eller annan leverantör av bolagsinformation. Metoden bygger på att man identifierar under året nytilkomna arbetsställen i Göteborgsregionen, men där företaget har sitt säte utanför regionen (övriga Sverige eller i utlandet). Det totala värdet av privata investeringar i Göteborgsregionen kan hämtas från SCBs undersökning Företagens Ekonomi. Företagens Ekonomi har en metod för att regionalisera företagsdata baserat på arbetsställen och arbetsställestorlek i företag som har flera olika arbetsställen. Företagens ekonomi fördelar således ut värdet på företagsekonomiska nyckeltal baserat på hur stora arbetsställena är (se även ovan). Data produceras med ca 1,5 års eftersläpning.

4.3.4 Övergripande delmål 4: Ökad innovationsförmåga i Göteborgsregionen

VI föreslår här att BRG följer upp följande indikatorer för att mäta målet.

- Indikator 4a) Index för Regional Innovation Scoreboard
- Indikator 4b) Andel innovativa företag

Data över regionalt index för Regional Innovation Scoreboard kan hämtas från EU-kommissionen som tar fram detta mått vartannat år. Det är ett index som innehåller en stor mängd variabler som kan anses ha betydelse för en regions innovationsförmåga.

Data för andelen innovativa företag i Göteborgsregionen kan hämtas från två källor. Tillväxtverkets undersökning *Företagens villkor och verklighet* (surveyundersökning) genomförs vartannat år och riktar sig till små- och medelstora företag. I undersökningen ställs frågor om företaget anser sig vara innovativt i några olika avseenden. Data för Göteborgsregionen behöver beställas från denna, då länsnivå är grunden i undersökningen. Ett annat alternativ till denna undersökning är att beställa data om företagens innovationsverksamhet från SCBs undersökning om innovationsverksamhet i Sverige (surveyundersökning). En fördel med Tillväxtverkets undersökning Företagens villkor och verklighet är att den är riktad mot små- och medelstora företag. SCBs undersökning är istället riktad till företag med minst 10 anställda, men innehåller mer detaljerad information om företagens innovationsverksamhet.

4.3.5 Samlat övergripande mål

Det samlade övergripande målet är en hög sysselsättning och ett diversifierat näringsliv

Kontigo föreslår att målluppfyllelsen i detta fall följs upp med följande indikatorer

- Andel sysselsatta
- Arbetslöshet
- Sårbarhetsindex som byggs upp utifrån andelen anställda i de tre största branscherna respektive andelen anställda i de tre största företagen/organisationen.

Genom att utveckla indikatorerna ovan så kan också horisontella principer integreras, så att sysselsättningsgraden och arbetslösheten bryts ned och studeras för t.ex. män och kvinnor samt t.ex. nyanlända.



4.4 Att nå visionen

BRG:s vision – att bidra till en hållbar tillväxt kan också följas upp – i så måtto att indikatorer för en hållbar tillväxt i GR kan identifieras och följas upp. Vårt förslag till indikatorer är:

- Relativ förändring i Göteborgsregionens lönesumma och lönesumma per sysselsatt fördelat på kvinnor och män
- Relativ förändring i utbildningsnivå för kvinnor och män

Hållbarhet definieras t.ex. som att tillväxten skall ske utan att hållbarhetsmål äventyras. På visionsnivån kan man kanske mäta:

- Utsläpp av CO₂
- Andelen energi från förnybara bränslen
- Kvinnors andel av lönesumman
- Andelen arbetslösa i arbetskraften
- Ohälsotal

4.5 Berättelsen om BRG:s bidrag

Med ovanstående struktur skapas förutsättningar för att kunna svara på frågan: "Vad leder BRG:s verksamhet till?"

Man kan då bygga svaret utifrån en logisk kedja, såsom illustreras i följande resonemang:

"BRG har identifierat den här utmaningen, vi har satt upp målet att förändra situationen med x procent. Vi har ännu inte nått målet, men vi har närmat oss. För att bidra till måluppfyllelsen genomför vi x insatser, av karaktären y för Z antal deltagare. Detta leder i första led till att deltagarna förbättrar sin förmåga med X procent. Detta bidrar till en positiv förändring i målgruppen i sin helhet och det finns skäl att anta att detta bidrar till den övergripande måluppfyllelsen."

4.6 Bedömning av nytta av insatserna

Nyttan av insatserna värderas som nämnts av värdet av de effekter som kan hänföras till BRGs insatser, minskat med kostnaderna för insatserna.

Kontigo föreslår att en preliminär nyttoanalys genomförs på basen av utvärderingen av resultatmålen i andra ledet.

De tre målen Mer framgångsrika företagsstarter, ökad tillväxt och investeringar i företag som vill växa och fler investeringar i Göteborgsregionen kan som vi föreslagit ovan utvärderas med effektutvärderingsmetoder.

Det betyder att vi kan få data för



- Effekten av insatserna på företagens överlevnadsgrad
- Effekten av insatserna på nystartade företags tillväxtutveckling
- Effekten av insatserna på företags utveckling av tillväxt, sysselsättning och investeringar.
- Effekten av insatserna på de totala utifrån inkommande investeringarna.

Dessa data kan i nästa steg omvandlas till data som kan inkluderas i någon samhällsekonomisk utvärderingsmodell. Enligt Kontigo är rAps eller liknande regionalekonomiska jämviktsmodeller de modeller som är mest lämpade för en sådan analys. Det finns några olika varianter för omvandlingen av data, men i huvudsak kan de flesta data omformuleras i termer av ökad efterfrågan på arbetskraft, kopplad till olika näringsgrenar.

I nästa steg beräknar man i modellen de regionalekonomiska effekterna av sådana förändringar. Resultaten av de beräkningarna blir multiplikatoreffekter på sysselsättning i ekonomin totalt, och de påverkar även de andra parametrarna i modellen såsom ekonomisk tillväxt, befolkning, konsumtion, bostadsmarknad, lokala och regionala skatter och så vidare.

Detta gör att vi kan nå en samlad bild av hela värdet av BRGs insats.

I det sista steget kan nyttan av insatserna beräknas, genom att ställa de i modellen framräknade värdena av insatserna mot kostnaderna för insatsen.





BUSINESS REGION
GÖTEBORG

2016-04-18

Till
Styrelsen i
Business Region Göteborg AB

Ärende: "Utveckla relationer med förvaltningar/bolag" i enlighet med handlingsplan från ägardialog.

Se bifogat tjänsteutlåtande.

Styrelsen föreslås besluta att:

- BRG arbetar enligt den modell som beskrivs i tjänsteutlåtandet.
- Översända materialet till Stadshus AB såsom information, därmed är uppdraget fullgjort.

Business Region Göteborg AB



Patrik Andersson, VD



BUSINESS REGION GÖTEBORG

2016-04-18

Tjänsteutlåtande: Eva-Lena Albihn

Ärende: Information Utveckla relationer med förvaltningar/bolag

Bakgrund:

BRG har utifrån ägardialog med Göteborg Stadshus AB mottagit en handlingsplan med utpekade aktiviteter.

Ett av uppdragen är ”Utveckla relationer med förvaltningar/bolag”. BRG har ett definierat processansvar för flera stadövergripande frågor, bland annat Företagsklimatet (2015). Enligt budget 2016 är BRG processägare för målet ”samverkan för fler hållbara innovationer och jobbtillväxt ska öka.

- BRG ska, utveckla en modell för hur man lever upp till Kommunfullmäktiges mål och samtidigt interagera, stödjer och ställer krav på relevanta förvaltningar och bolag för att nå målen.
- BRG ska, beskriva sin roll och samverkansmodell i de frågeställningar där man inte har ett definierat leveransansvar.

Samverkansmodell för hur BRG lever upp till Kommunfullmäktiges mål:

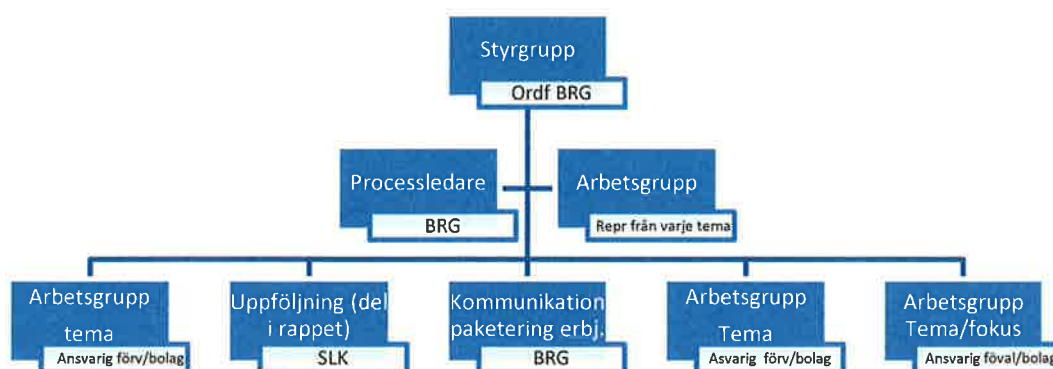
BRG har varit processägare för Företagsklimatet och lett den processen i samverkan med fackförvaltningar och bolag i Göteborgs Stad sedan flera år tillbaka. Modellen och arbetssättet har fungerat och har också använts i arbetet med att ta fram ”Strategisk näringslivsdialog” som återsporterades till Stadshus AB 2015-06-01.

Kommunfullmäktige som är ansvarig för målet ska kalla högsta tjänsteman i respektive organisation och ha en dialog kring målet och vad som förväntas politiskt. Rapportering sker sedan i ordinarie uppföljningsarbete som leds av Stadsledningskontoret.

Ansvar i processägarskapet enligt budgeten är, att samordna, ha en uppföljande och ledande roll – mandat att samla nämnder/styrelser.

Processägaren kallar efter avstämning med kommunfullmäktige relevanta aktörer för att uppnå bästa måloppfyllnad. Processägaren har befogenheter att samla berörda nämnder och styrelser, men kan aldrig ta över ansvaret för respektive nämnds och styrelses verksamhetsområde. Följande rubriker bör arbetas fram för att skapa tydlighet i arbetet med målet och uppnå bästa resultat.

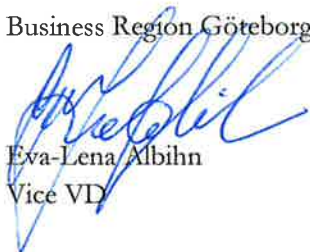
1. Processens/målets innehåll och syfte
 - Beskriv innehållet i processägarskapet från stadens antagna budget
2. Styrelsen, processen/målet ska vägas in i styr/inriktningsdokumentet och beslutas på ett styrelsemöte.
3. Huvudmål, delmål och aktiviteter. Upprätta så mätbara mål som möjligt
4. Organisation, processägare, styrgrupp, arbetsgrupp inklusive huvuduppgift (se bild nedan) beskriv vad som ingår för arbetsuppgifter och förväntningar på olika roller som förväntas av samverkande nämnd eller bolag
5. Effektmål och resultat, bryt ner målen så att de blir mätbara och visar en positiv trend
6. Målgrupp skall identifieras så att arbetet med att uppnå målet blir lättare
7. Budget och Finansiering, hur ser totalbudget och årsbudgeten ut. Upprätta också avtal om medfinansiering av samverkande bolag och fackförvaltningar
8. Uppföljning. Alla samverkande bolag och förvaltningar bör/ska återrapportera till sin nämnd eller styrelse.
9. Kommunikationsstrategi, grafisk profil, marknadsföring och PR ska vara med från start så att deras kunskap tas med för att skapa ett effektivt arbete
10. Detaljerad projektplan med kunderbjudande och metod. Upprätta årliga projektplaner för att styra aktiviteter och koppla kommunikation
11. SWOT och analys, identifiera gap, utmaningar, styrkor och möjligheter
12. Utvärdering bör/ska också återrapporteras till respektive nämnd eller styrelse



Rekommendation

Om modell och process godkänns rekommenderar BRG att den används i arbetet med de prioriterade målen i fullmäktiges budget också i övriga bolag och fackförvaltningar. BRG ska informera till vår styrelse som i sin tur avrapporterar till Stadshus AB för information, i april 2016. Uppdraget är fullgjort.

Business Region Göteborg AB


Eva-Lena Albihn
Vice VD



BUSINESS REGION GÖTEBORG

2016-04-18

Tjänsteutlåtande: Anna-Lena Johansson,
Helena Andersson

Ärende: Framtidens kompetens

Bakgrund:

BRG har utifrån ägardialog med Göteborg Stadshus AB mottagit en handlingsplan med utpekade aktiviteter.

Ett av uppdragen är "Framtidens kompetens" där BRG ombeds besvara:

"Förmågan att skapa insikt kring vilka kompetenser som både näringsliv och övriga aktörer kommer att behöva i framtiden är väsentlig för att lyckas utveckla Göteborgsregionen i rätt riktning. BRG ska visa hur man interagerar med näringslivet för att förstå framtidens behov av kompetensförsörjning. BRG ska visa vilken samverkan man har med relevanta organisationer för att säkerställa att information används."

Tidplan:

BRG ska informera vår styrelse som i sin tur avrapporterar till Stadshus AB för information, i april 2016.

Oavsett storlek och bransch finns ett stort behov i företagen men också en oro över att inte kunna rekrytera rätt kompetens för att vara konkurrenskraftiga.

För att skapa ytterligare insikt i de kompetenser som behövs framöver planerar BRG att förstärka resurserna inom kompetensförsörjningsområdet i syfte att:

- arbeta mer strategiskt förebyggande för att bygga kunskap och beredskap inför strukturomvandlingar i näringslivet
- medverka till att fler grupper som står långt från arbetsmarknaden kommer i sysselsättning
- skapa insikt om och driva kompetensfrågan för en stärkt konkurrens- och attraktionskraft i regionen.

I BRG:s nuvarande verksamhet möter vi denna utmaning genom att vi:

- kompetensutvecklar personer som vill starta företag samt företagsledning i affärsutveckling och tillväxtstrategiskt arbete där även planering av företagets egen kompetensförsörjning är en del
- tillsammans med andra aktörer satsar på att underlätta för ”expatriater” genom att samla den viktigaste informationen i en webbportal, underlätta myndighetskontakter samt hitta meningsfull sysselsättning för medföljande.
- kontinuerligt identifierar specifika kompetensbehov som kommuniceras inom klusterinitiativ och i dialog med universitet och yrkeshögskolor i syfte att utveckla utbildningarna
- engagerar oss i Sveriges Industridagar, Euroskills, Framtidsfrön, Ung Företagsamhet etc. för att visa på möjligheter och utmaningar samt inspirera till eget företagande.
- undertecknat en avsiktsförklaring med GR, Företagarna, Svenskt Näringsliv, LO, Västsvenska Handelskammaren, Arbetsförmedlingen, SACO och TCO kring arbetslivskontakter. Väl utvecklade samverkansformer mellan skola och arbetsliv skapar goda förutsättningar för berikande och framför allt lärande inslag som lägger grunden för såväl elevens framtida yrkesval som en god personalförsörjning inom regionen på sikt.
- samverkar i projekt som ”Next Up” för att locka unga till IT-sektorn
- samverkar med flera av stadens förvaltningar för hitta innovativa lösningar för fler ”riktiga viktiga jobb” i både stadens verksamheter och privata näringslivet
- samverkar med stadens kompetenscentra som är under uppbyggnad.

Business Region Göteborg AB



Patrik Andersson, VD