



Beslutsunderlag O

Styrelsen 2019-06-18

Diarienummer 0071/18

Handläggare: Peter Berggren, bolagsansvarig

Telefon: 031-368 54 56

E-post: peter.berggren@gshab.goteborg.se

Remiss till bolagen inom TKE gällande uppdrag att genomlysna TKE-klustrets struktur för att nå en långsiktig effekt samt förtydliga Göteborg & Co AB:s uppdrag som moderbolag

Förslag till beslut

I styrelsen för Göteborgs Stadshus AB:

1. Göteborgs Stadshus AB remitterar underlag enligt bilaga 1 för yttrande och med svar senast 9 september 2019 till Göteborg & Co AB, Got Event AB, Liseberg AB och Göteborgs Stadsteater AB gällande uppdraget att genomlysna TKE-klustrets struktur för att nå en långsiktig effekt samt att förtydliga Göteborg & Co AB:s uppdrag som moderbolag.
2. Beslutet under denna paragraf förklaras omedelbart justerat.

Sammanfattning

Göteborg Stadshus AB (nedan Stadshus) fick från beslutsärendet ”Förslag från åtgärdsplan TKE” på Stadshus styrelsemöte 17 december 2018, vilket i sig utgår från tidigare genomlysningar av FEI EM i Ridsport, ett uppdrag att genomlysna TKE-klustrets struktur för att nå en långsiktig effekt samt att även inarbeta uppdraget från handlingsplanen 2018 för TKE-klustret, att förtydliga Göteborg & Co AB:s (nedan Göteborg Co) uppdrag som moderbolag inom Turism, Kultur och Evenemang.

Bolagen inom området Turism-, Kultur och Evenemang (TKE) består av Göteborg Co som moderbolag samt Got Event AB (nedan Got Event), Liseberg AB (nedan Liseberg) och Göteborgs Stadsteater AB (nedan Stadsteatern) som dotterbolag.

Underlaget har utarbetats i nära samverkan med Göteborg Co, övriga bolag i klustret, samt i dialog med intressenter, från Göteborgs Stad och externt, och med insikter från olika omvärldsanalyser.

Ärendet beskriver bakgrunden till frågeställningen, ger en grundläggande bild av utmaningar och inriktningar framöver, en samlad bild av Göteborg Cos primära uppdrag samt beskriver två strukturalternativ att beakta.

Ett underlag remitteras till bolagen inom TKE-klustret, se bilaga 1 för remissunderlag, med förväntade svar senast 9 september 2019.

Ekonomiska konsekvenser

Ärendet bedöms inte få några ekonomiska konsekvenser i denna fas, baserat på inriktning i framtida beslut kan vissa, mindre, transaktionskostnader uppkomma. Samtidigt som det slutliga förslaget har utgångspunkten att skapa goda förutsättningar att nå förväntade effektmål inom respektive verksamhet.

Barnperspektivet

Utgångspunkten för genomlysningen är att säkerställa god måluppfyllelse för respektive verksamhet, samt gemensamt, perspektiven beaktas i kommunfullmäktiges budget och inriktningar samt i respektive bolags ägardirektiv.

Mångfaldsperspektivet

Se barnperspektivet.

Jämställdhetsperspektivet

Se barnperspektivet.

Miljöperspektivet

Se barnperspektivet.

Omvärldsperspektivet

Förslaget är utarbetat med ett starkt fokus på omvärldsbevakning. I originalärendet i Stadshus styrelse från 17/12 2018 finns ett antal omvärldsanalyser.

Bilaga

1. Remissunderlag till Göteborg & Co AB, Liseberg AB, Got Event AB samt Göteborgs Stadsteater AB - ”Uppdrag att genomlysna TKE-klustrets struktur för att nå en långsiktig effekt samt förtydliga Göteborg & Co AB:s uppdrag som moderbolag”
2. Beslutsärende från Stadshus styrelsemöte 17 december 2018, ”Förslag utifrån åtgärdsplan TKE”

Ärendet

Ärendet avser remiss till bolagen inom TKE-klustret, avseende att genomlysna TKE-klustrets struktur för att nå en långsiktig effekt samt förtydliga Göteborg & Co AB:s uppdrag som moderbolag, se bilaga 1 för remissunderlag, med förväntade svar senast 9 september 2019.

Remissvaren kommer att vara del av Stadshus ägardialog med Göteborg Co 16 september 2019.

Beskrivning av ärendet

Styrelserna i Stadshus och Göteborg Co genomförde i oktober 2017 en ägardialog. Som en del av handlingsplanen från denna ägardialog beslutades kring ett antal uppdrag till både Stadshus och Göteborg Co.

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

I genomlysningen granskades hela projektets livslängd, från beslutsprocess och anbud till projektstyrning och kommunikation. Granskningen genomfördes av KPMG genom dokumentstudier, intervjuer samt dataanalys av transaktioner.

Baserat på denna granskning identifierades ett antal aktiviteter för att säkerställa framtida evenemangsrelaterade projekt, och på Stadshus styrelsemöte den 7 maj 2018 beslutades enligt förslag till handlingsplan om följande tre områden:

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

Utöver detta fattades även beslut enligt yrkande från V, M, MP, L och KD om ytterligare två insatser att genomföras av Stadshus. Dessa avsåg:

- Förslag på åtgärder för hur arbetssättet inom TKE-klustret ska kunna förbättras.
- Förslag på hur Stadshus AB:s styrande och stödjande roll i förhållande till TKE-klustret kan förbättras.

De fem insatserna genomfördes inom ett samlat projekt, i nära samverkan med, samt med bemanning från, berörda bolag inom TKE-klustret.

Avstämningar skedde med styrelser, eller presidier, i alla bolag i klustret samt vid två tillfällen med Stadshus styrelse under projektets genomförande.

På Stadshus styrelsemöte 17 december 2018 återrapporterades dessa fem insatser, och två fördjupade insatser beslutades. En av dessa är enligt följande:

”Utifrån Göteborgs Stadshus AB:s analys rörande hur arbetssättet inom TKE-klustret ska kunna förbättras, framgår av styrelsehandlingens rubrik ”Förslag på åtgärder för hur arbetssättet inom TKE-klustret ska kunna förbättras”, ges vd i uppdrag att samordna med befintligt uppdrag i handlingsplanen från ägardialog med Göteborg & Co 2018, samt att genomlysna TKE-klustrets struktur för att nå en långsiktig effekt”.

Det befintliga uppdrag som relateras i texten, från ägardialogen 2018, ser ut enligt:

”Baserat på utfall och inriktning framåt, från pågående åtgärdsplan för TKE-klustret, finns ett behov att förtydliga Göteborg Cos uppdrag som moderbolag inom Turism, Kultur och Evenemang. Stadshus AB får i uppdrag att förtydliga Göteborg Cos uppdrag som moderbolag inom Turism, Kultur och Evenemang.”

För insatsen tillsattes en styrgrupp, under ledning av vd Stadshus samt med de fyra vd i bolagen inom TKE-koncernen - Göteborg Co, Got Event, Liseberg och Stadsteatern.

Ett projektdirektiv beslutades med följande övergripande plan:

- Utarbeta alternativa hypoteser/vägval, februari
 - Utgå från lärdomar i genomlysningar, intervjuer, diskussioner
 - Återanvända material från 2014–15, nåddes förväntningar/ambitioner
 - Beakta pågående förändringsprojekt
 - Avstämningar, motsvarande diskussioner inom Stadshus-koncernen
- Fördjupad workshop med styrgruppen, mars
 - Förfina alternativ, lyfta fram två huvudspår
- Konsekvensanalyser och avstämningar, april
 - Avstämningar med Stadshus styrelse samt styrelser/presidier inom klustret
 - Selektivt urval av externa aktörer
- Beslutsunderlag – preliminär process:
 - Formella diskussioner med styrelserna i Stadshus och Göteborg Co
 - Beslutsärende, Stadshus i juni

Arbetet har, under ledning av Stadshus, bedrivits i bred samverkan med bolagen inom klustret.

Under ett antal av de avstämningar som har skett med intressenter inom Göteborgs Stad, näringsliv, föreningsliv, intresseorganisationer och andra offentliga organisationer har även frågeställningen kring arbetssätt och roller varit uppe.

Det är få av de externa aktörerna som har djupare insikt i frågorna. De inspel som har skett har dock bekräftat den analys som gjordes under hösten, där det tydligt beskrivs de utmaningar som existerar i dagens styr- och samverkansmodell.

Några av de sammanfattande utmaningar, från höstens genomlysning, som är mest väsentliga är:

- Svårigheter att se det gemensamma uppdraget i klustret
- Låg acceptans för Göteborg Co som moderbolag
- Avsaknad av strategisk agenda och samverkan inom klustret
- Otillräckligt fokus på strategiska/klustergemensamma frågor inom Göteborg Co, det operativa uppdraget tar överhanden

Från genomlysningen rekommenderades även tre övergripande åtgärder, vilka varit del av diskussioner och hypoteser under våren:

- Fastställ syfte och strategi för klustret
- Säkerställa att den strategiska agendan ges tillräcklig prioritet
- Fastställ en operativ modell för klustret

Den kompletta analysen finns med i bilaga 2, ärendet från 17 december 2018.

Utgångspunkten i projektarbetet har varit att beakta de iakttagelser som framkommit, samt de rekommendationer som givits.

Första delen av rekommendationen har fokus på bristen av tydligt syfte och gemensamt uppdrag för klustret. Det framgår även från tidigare bolagsutredningar att sammansättningen av klustret, i huvudsak, fokuserade på den politiska samordningen, och mindre på förväntade effekter. Inte heller när de beslut som fattades kring att genomföra en omvänd fusion och göra Göteborg & Co Träffpunkt AB till moderbolag, den operativa delen av Göteborg Co, framställdes tydliga effektmål.

Genom att ytterligare genomlysa Göteborg Cos ägardirektiv, samt andra väsentliga styrdokument, diskussioner i projektgrupp och styrgrupp och även politiska avstämmningar sammanfattas det övergripande syftet med TKE-klustret i följande:

- Samlat genomförande av kommunfullmäktiges budget, övriga beslutade program / styrdokument
- Särskilt fokus på genomförande av Programmet för Besöksnäringens långsiktiga utveckling mot 2030
- Den del av Göteborg Cos ägardirektiv som berör klustret/koncernen som helhet
- Säkerställa leverans av respektive bolags egna ägardirektiv
- God ägarstyrning, i enlighet med generellt ägardirektiv, med mera

Projektet har därefter fokuserat på hur detta kan uppnås på optimalt sätt – med de senaste fyra åren som lärdom. Med särskilt beaktande av de olika affärsmodeller, och specifika uppdrag, som bolagen i klustret har.

Med detta som utgångspunkt kan insatsen, att övergripande förtydliga Göteborg Cos uppdrag som moderbolag, sammanfattas enligt:

- Programmet för Besöksnäringens långsiktiga utveckling mot 2030
 - Utveckla
 - Leda och driva mot
 - Följa upp
- Varumärkesutveckling och kommunikation gällande destination Göteborg
 - I nära samverkan med Business Region Göteborg, GR (Göteborgsregionens kommunalförbund), VGR (Västra Götalandsregionen), Göteborgs Stad med fler

- Samverkan, till exempel
 - Internt med Stadens bolag och förvaltningar samt GR (Göteborgsregionens kommunalförbund)
 - Externt på lokal, regional, nationell och internationell nivå
 - Besöksnäringens Forum och Näringslivsgruppen
- Särskilda uppdrag, till exempel
 - Jubileumsprojektet – 2021
 - ”Nobel Week Dialogue”
- **Evenemangsstrategi inkl. möten - enligt särskilt förslag / beslut**
 - **Utveckla**
 - **Leda och driva**
 - **Följa upp**
- **Eventuellt ägarstyrning inom klustret – beroende på slutligt beslut**
 - **Enskilda ägardirektivs utveckling och leverans**
 - **Leverans på Programmet för Besöksnäringens långsiktiga utveckling mot 2030**
 - **Ordning och reda – ägarstyrning och -stöd**

Den röda texten relaterar till framtida beslut i detta uppdrag, samt det parallella uppdraget gällande utvecklande av destinationens evenemangsstrategi.

Från den utgångspunkten har även ett antal alternativ kring framtida struktur för klustret utvärderats, varav två återstår för remissutskick till bolagen inom klustret och förslag till beslut. Fördjupade beskrivningar och analyser återfinns i remissunderlaget i bilaga 1.

Dessa två huvudalternativ är, med huvudsakliga attribut:

- A. Arbeta vidare med befintlig struktur / kluster
 - Säkerställa tydlig strategisk roll inom moderbolaget (utgående från förslaget från 2015)
 - Tydlig separering mellan strategisk och operativ roll inom Göteborg Co
 - Förtydliga och förstärka Göteborg Cos roll som moderbolag
 - Driva ägarstyrning huvudsakligen genom ”Leda och Samordna”
- B. Fokusera TKE-klustret på destinations- och evenemangsrollerna (flytta ut Liseberg och eventuellt Stadsteatern)
 - Göteborg Co kvarstår som moderbolag i inom TKE-klustret, säkerställa tydlig strategisk roll inom moderbolaget, se även övriga attribut i alternativ A
 - Behålla Got Event inom TKE – ytterligare utveckla en nära samverkan mellan Göteborg Co och Got Event
 - Flytta Liseberg till att direktrapportera till Stadshus
 - Avvakta remissvaren gällande Stadsteaterns placering
 - Förstärka samverkan mellan Business Region Göteborg AB och Göteborg Co

Ovanstående förslag till inriktningar och alternativ remitteras till bolagen inom TKE-klustret/underkoncernen – det samlade remissunderlaget kan läsas i bilaga 1.

Remissvaren förväntas insändas till Stadshus förvaltningsbrevlåda senast 9 september 2019, och planeras diskuteras på Stadshus ägardialog med Göteborg Co 16 september 2019. Därefter sammanställs skyndsamt ett beslutsunderlag till Stadshus styrelse.

Vid val av alternativ A, ”Arbeta vidare med befintlig struktur / kluster”, kommer ett ytterligare utvecklingsarbete att ske inom ordinarie ägarstyrning gällande Stadshus-koncernen och TKE-klustret.

Vid val av alternativ B, ”Fokusera TKE-klustret på destinations- och evenemangsrollerna (flytta ut Liseberg och eventuellt Stadsteatern)”, kommer ett närmare samarbete starta med stadsledningskontoret, för att i samlad form lyfta struktur, ägardirektiv och andra frågeställningar till kommunfullmäktige för ställningstagande.

Bedömning av Stadshus vd

Föreliggande underlag och bilagd rapport beskriver möjliga vägar, och konsekvenserna av dessa, rörande TKE-klustrets struktur och Göteborg Cos roll som moderbolag.

Två förslag till organisering av klustret beskrivs, vilka föreslås ligga till grund för remiss till berörda bolagsstyrelser.

Efter remisshantering och analys av remissvar kommer Stadshus styrelse att besluta om vägval för klustrets framtida organisering. Beroende på beslutets omfattning kan fullmäktiges ställningstagande behöva inhämtas.

Stefan Söderlund

Vd, Göteborgs Stadshus AB



Datum
2019-06-18
Diarienummer: 0071/18

Peter Berggren
Telefon:031 368 54 56
E-post: peter.berggren@gshab.goteborg.se

Bilaga 1 till bilaga O

Remissunderlag till Göteborg & Co AB, Liseberg AB, Got Event AB, Göteborgs Stadsteater AB

”Remiss till bolagen inom TKE gällande uppdrag att genomlysna TKE-klustrets struktur för att nå en långsiktig effekt samt förtydliga Göteborg & Co AB:s uppdrag som moderbolag”

Bakgrund och sammanfattning

Göteborg Stadshus AB (nedan Stadshus) fick från beslutsärendet ”Förslag från åtgärdsplan TKE” på Stadshus styrelsemöte 17 december 2018, vilket i sig utgår från tidigare genomlysningar av FEI EM i Ridsport, ett uppdrag att genomlysna TKE-klustrets struktur för att nå en långsiktig effekt samt att även inarbeta uppdraget från handlingsplanen 2018 för TKE-klustret, att förtydliga Göteborg & Co ABs (nedan Göteborg Co) uppdrag som moderbolag inom Turism, Kultur och Evenemang. relaterat till ”Destinationens evenemangsstrategi”.

Underlaget har utarbetats i nära samverkan med bolagen inom klustret - Göteborg & Co AB (nedan Göteborg Co), Got Event AB (nedan Got Event), Liseberg AB (nedan Liseberg) samt Göteborgs Stadsteater AB (nedan Stadsteatern) samt i kontinuerlig dialog med intressenter, från Göteborgs Stad och externt, och med insikter från fördjupade omvärldsanalyser.

Remissunderlaget beskriver identifierade utmaningar gällande samverkan och ägarstyrning inom klustret samt sammanfattar Göteborg Cos uppdrag och roll.

Slutligen beskrivs två alternativ gällande TKE-klustrets struktur för framtiden med identifierade för- och nackdelar samt besluts- och ärendemässiga konsekvenser av slutligt beslut i Stadshus.

Kort summering av insikter samt beslutade inriktningar från Stadshus beslut - 17/12 2018

Genomlysningen genomfördes med nära stöd av KPMG, alla samlade rapporter och rekommendationer återfinns i styrelsehandlingens bilaga 2.

Underlagen och analyserna genomfördes baserade på intervjuer, enkätundersökning samt dokumentstudier:

- Intervjuer med respektive VD inom klustret
 - Göteborg & Co AB (avgående VD och tillträdande tf. VD)
 - Liseberg AB
 - Got Event AB
 - Göteborgs Stadsteater AB
- En enkätstudie till styrelsernas presidier i de fyra klusterbolagen
 - Enkäten skickades ut till 12 presidiemedlemmar varav 7 svarade

De huvudsakliga utmaningar som identifierades i genomlysningen bestod av:

- Det saknades en övergripande förståelse för hur klustret skulle fungera samt vad som var ”det gemensamma”, vilket skulle ligga till grund för samarbete och synergier
- Bolagen i klustret hade även svårt att se det gemensamma uppdraget, konflikter identifierades på både lednings- och styrelsenivå, mellan moderbolag och dotterbolag, vilket gjorde samverkan problematisk
- Låg acceptans för Göteborg Co som moderbolag
- Avsaknad av strategisk agenda och samverkan inom klustret
- Otillräckligt fokus på strategiska/klustergemensamma frågor inom Göteborg Co, det operativa uppdraget tog överhanden
- Analysen visade även ett tydligt gap mellan ambitionen för klustret i styrande dokument och den faktiska samverkan inom klustret.

Från genomlysningen rekommenderades även tre övergripande åtgärder, vilka varit del av diskussioner och hypoteser under våren:

- Fastställ syfte och strategi för klustret
- Säkerställa att den strategiska agendan ges tillräcklig prioritet
- Fastställ en operativ modell för klustret

Genomförande av uppdrag från 17/12 2018

Projektdirektiv

Leveransen, baserat på uppdraget i Stadshus styrelse från 17/12 2018, har genomförts i samplanering med uppdraget relaterat till evenemangsstrategi.

Utgångspunkten i projektarbetet har varit att beakta de iakttagelser som framkommit samt de rekommendationer som givits.

De mål som beslutades, relaterat till uppdraget, är:

1. Förtydliga Göteborg Cos uppdrag som moderbolag inom Turism, Kultur och Evenemang, genomlysna TKE-klustrets struktur för att nå en långsiktig effekt.
2. Vid behov utarbeta förslag till ändringar i Göteborg Cos uppdrag och/eller TKE-klustrets struktur.
3. Insatserna skall genomföras i en bred dialog med relevanta aktörer, både inom Göteborgs Stad och med externa intressenter.

Följande övergripande plan har varit ledande för arbetet:

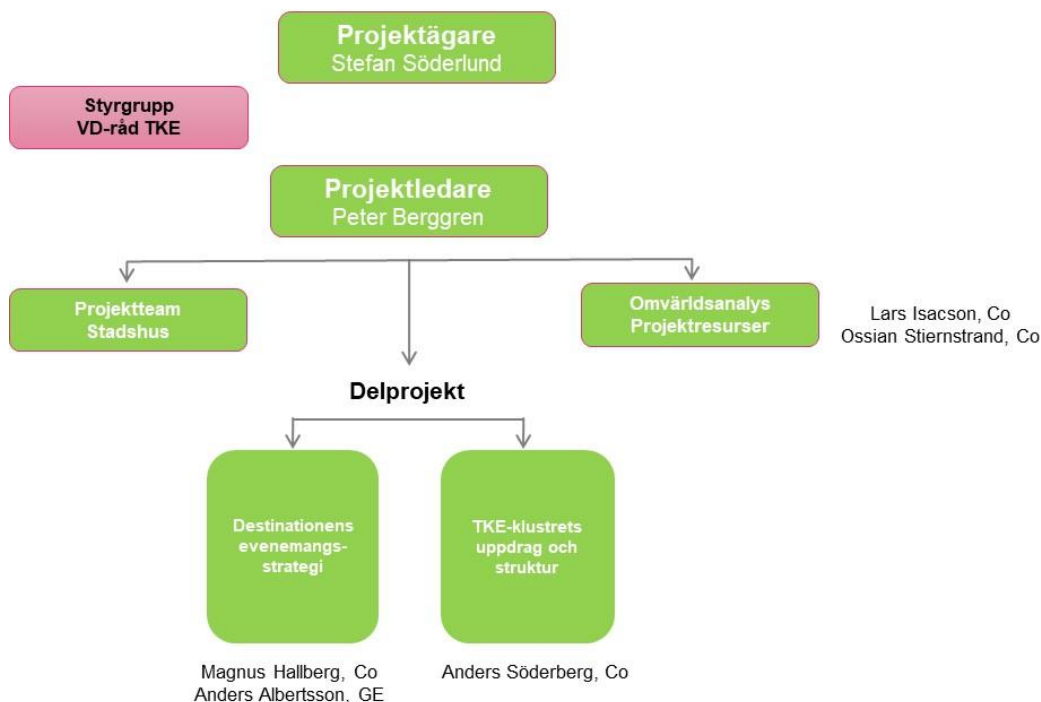
- Utarbeta alternativa hypoteser/vägval, februari
 - Utgå från lärdomar i genomlysningar, intervjuer, diskussioner
 - Återanvända material från 2014–15, nåddes förväntningar/ambitioner
 - Beakta pågående förändringsprojekt
 - Avstämningar, motsvarande diskussioner inom Stadshus-koncernen
- Fördjupad workshop med styrgruppen, mars
 - Förfina alternativ, lyfta fram två huvudspår
- Konsekvensanalyser och avstämningar, april
 - Avstämningar med Stadshus styrelse samt styrelser/presidier inom klustret
 - Selektivt urval av externa aktörer
- Beslutsunderlag – preliminär process:
 - Formella diskussioner med styrelserna i Stadshus och Co
 - Beslutsärende, Stadshus i juni

Under ett antal av de avstämningar som har skett med intressenter inom Göteborgs Stad, näringsliv, föreningsliv, intresseorganisationer och andra offentliga organisationer har även frågeställningen kring arbetssätt och roller varit uppe.

Det är få av de externa aktörerna som har djupare insikt i frågorna. De inspel som har skett har dock bekräftat den analys som gjordes under hösten, där det tydligt beskrivs de utmaningar som existerar i dagens styr- och samverkansmodell

Organisation

Projektstrukturen har sett ut enligt bild nedan:



För en lista på tidpunkter för information till styrelser och presidium, se sammanställning i slutet av detta dokument.

Sammanfattande slutsatser, struktur och uppdrag - 18/6 2019

Första delen av rekommendationen fokuserar på bristen på tydligt syfte och gemensamt uppdrag för klustret.

Det framgår även från tidigare bolagsutredningar att sammansättningen av dessa bolag, inom ett gemensamt kluster, i huvudsak fokuserade på den politiska samordningen, och mindre på förväntade effekter.

Inte heller när de beslut som fattades kring att genomföra en omvänd fusion, och göra Göteborg & Co Träffpunkt AB till moderbolag, den operativa delen av Göteborg Co, framställdes tydliga effektmål.

Genom att genomlys Göteborg Cos ägardirektiv, samt andra väsentliga styrdokument, diskussioner i projektgrupp och styrgrupp samt politiska avstämningar sammanfattas ett övergripande syfte, med förväntade effekter, för TKE-klustret i följande:

- Samlat genomförande av kommunfullmäktiges budget, övriga beslutade program / styrdokument
- Särskilt fokus på genomförande av Programmet för Besöksnäringens långsiktiga utveckling mot 2030
- Den del av Göteborg Cos ägardirektiv som berör klustret/koncernen som helhet
- Säkerställa leverans av respektive bolags egna ägardirektiv
- God ägarstyrning, i enlighet med generellt ägardirektiv, med mera

Projektet har därefter fokuserat på hur detta kan uppnås på optimalt sätt – med de senaste fyra åren som lärdom. Med särskilt beaktande av de olika affärsmodeller, och specifika uppdrag, som bolagen i klustret har.

Förtydliga Göteborg Cos uppdrag

Med ovanstående syfte och förväntade effektmål, samt relaterat till Göteborgs Cos ägardirektiv och övriga, av kommunfullmäktige, beslutade styrdokument kan ett förtydligande av Göteborg Cos uppdrag, inklusive som moderbolag, beskrivas på följande sätt:

- Programmet för Besöksnäringens långsiktiga utveckling mot 2030
 - Utveckla
 - Leda och driva mot
 - Följa upp
- Varumärkesutveckling och kommunikation gällande destination Göteborg
 - I nära samverkan med Business Region Göteborg, GR (Göteborgsregionens kommunalförbund), VGR (Västra Götalandsregionen), Göteborgs Stad med fler
- Samverkan, till exempel
 - Internt med Stadens bolag och förvaltningar samt GR (Göteborgsregionens kommunalförbund)
 - Externt på lokal, regional, nationell och internationell nivå
 - Besöksnäringens Forum och Näringslivsgruppen
- Särskilda uppdrag, till exempel
 - Jubileumsprojektet – 2021
 - ”Nobel Week Dialogue”
- **Evenemangsstrategi inkl. möten - enligt särskilt förslag / beslut**
 - **Utveckla**
 - **Leda och driva**
 - **Följa upp**
- **Eventuellt ägarstyrning inom klustret – beroende på slutligt beslut**
 - **Enskilda ägardirektivs utveckling och leverans**
 - **Leverans på Programmet för Besöksnäringens långsiktiga utveckling mot 2030**
 - **Ordning och reda – ägarstyrning och -stöd**

Den röda texten relaterar till framtida beslut i detta uppdrag, samt det parallella uppdraget gällande utvecklande av destinationens evenemangsstrategi.

Genomlysning av TKE-klustrets struktur

Från ovanstående analys kring utmaningar, förväntade effekter från klustret samt förtydligande av Göteborg Cos roll, har ett antal förslag kring framtida struktur för klustret diskuterats och utvärderats.

Slutligen återstår två huvudalternativ till beaktande i detta remissunderlaget.

De beskrivs övergripande här, samt med mer detaljer längre ner i underlaget.

A. Arbeta vidare med befintlig struktur / kluster

- Säkerställa tydlig strategisk roll inom moderbolaget (utgående från förslaget från 2015)
- Tydlig separering mellan strategisk och operativ roll inom Göteborg Co
- Förtydliga och förstärka Göteborg Cos roll som moderbolag
- Driva ägarstyrning huvudsakligen genom ”Leda och Samordna”

B. Fokusera TKE-klustret på destinations- och evenemangsrollerna (flytta ut Liseberg och eventuellt Stadsteatern)

- Göteborg Co kvarstår som moderbolag i inom TKE-klustret, säkerställa tydlig strategisk roll inom moderbolaget, se även övriga attribut i alternativ A
- Behålla Got Event inom TKE – ytterligare utveckla en nära samverkan mellan Göteborg Co och Got Event
- Flytta Liseberg till att direktrapportera till Stadshus
- Avvakta remissvaren gällande Stadsteaterns placering

Oavsett valt alternativ så behöver kontinuerligt samverkan mellan Business Region Göteborg AB och Göteborg Co förstärkas, båda verksamheterna har komplexa regionala uppdrag, med nationell påverkan, inom regions- och näringsutveckling.

Utöver detta har även två andra principiella alternativ beaktats, men rekommenderas ej:

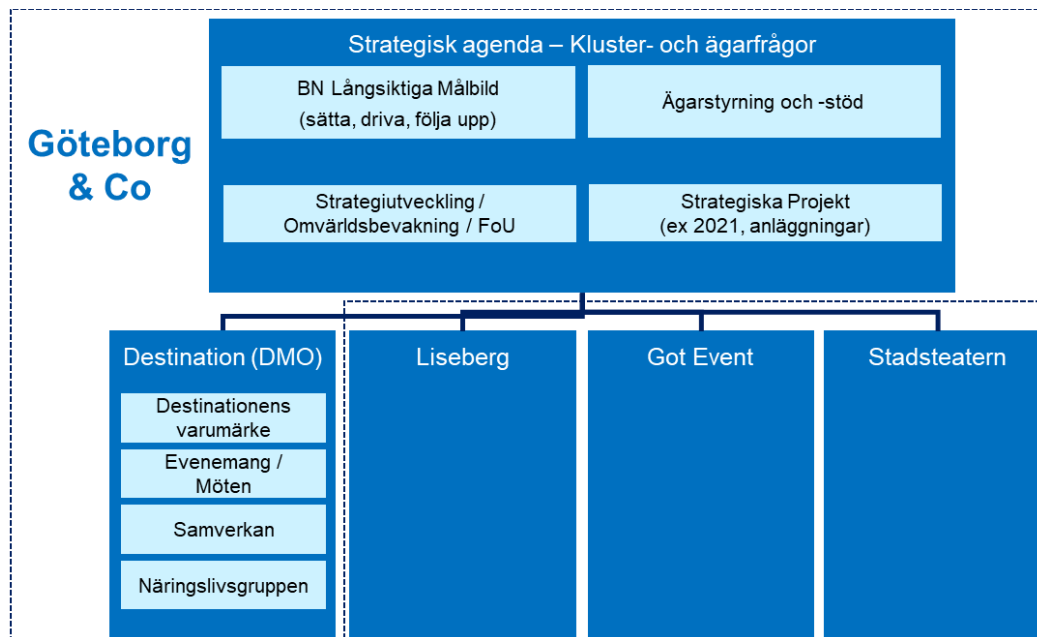
- Återställa den omvända fusionen och återskapa ett mindre moderbolag för alla fyra verksamheterna i klustret
 - Rekommenderas ej, ses komplext att återskapa strukturen, och bedöms ge ringa värde jämfört med alternativ A. Stor risk att det mindre moderbolaget endast blir en länk mellan Stadshus och bolagen utan eget strategiskt inflytande
- Splittra koncernen helt i fyra oberoende bolag
 - Rekommenderas ej, det finns ett nära samarbete mellan Göteborg Co och Got Event, relaterat till evenemang, som är viktigt att värna. Även väsentligt att avvakta beslut i arenafrågan, innan detta alternativ lyfts för framtida strategiska avväganden

Samlad beskrivning och bedömning av alternativ A:

Arbeta vidare med befintlig struktur / kluster

Ett av de alternativ som har varit med i diskussionen under hela projektet är att lära av de insikter som har utvecklats de fyra senaste åren, och arbeta vidare med att utveckla befintlig struktur för att uppnå förväntade effekter.

Då skulle Göteborg Co fortsätta som moderbolag i klustret/underkoncernen och har kvar ägarstyrning över Liseberg, Got Event och Stadsteatern, se bild:



Detta alternativ bedöms inte, i det korta perspektivet, kräva förändringar i ägardirektiv eller bolagsstruktur, vilket leder till att ett genomförande kan ske inom befintliga mandat och styrmedel.

För att lyckas uppnå förväntade effekter enligt alternativ A, är det dock ett antal förändringsinitiativ som behöver drivas framöver:

- Säkerställa tydlig strategisk roll inom moderbolaget, redan i förslaget från 2015
 - Det är komplext att driva ett ägarstyrningsuppdrag för verksamheter med tydligt skilda uppdrag, och samtidigt driva egna operativa uppdrag inom samma organisation. Liknande utmaningar kan även ses inom Lokalklustret (där ett separat projekt är uppstartat kring strukturfrågan)
 - För att lyckas balansera organisationens leveranser är väsentligt att tydligt separera uppdrag relaterade till ägarstyrning från de uppdrag som härrör till operativ utveckling, se bild för utkast till fördelning
 - Givetvis skall synergier mellan uppdragen beaktas, men utgå från respektive uppdrags komplexitet och kravställningar
- Förtydliga och förstärka Göteborg Cos roll som moderbolag
 - Sannolikt kommer ett bibehållet kluster kräva förstärkningar inom Göteborg Co för att lyckas leverera på uppdraget som moderbolag

- Driva ägarstyrning huvudsakligen genom ”Leda och Samordna”
 - En av lärdomarna under de senaste fyra åren är hur olika de fyra verksamheterna är inom TKE-klustret – gällande affärsmodeller, finansiering och verksamhetens storlek. Det är komplext att uppnå operativa synergier mellan bolagen, och tveksamt om det ger stora effekter. Detta kräver att ägarstyrningen mer fokuserar på strategiskt ledarskap och förmågan att stötta dotterbolagen i att uppnå önskade effekter i respektive ägardirektiv. Samordningen inom, till exempel evenemang/möten och besöksnäringens program, sker snarare bäst med stöd av fokuserade styr- och arbetsgrupper.

Bedömning av alternativ A:

De huvudsakliga fördelar som kan identifieras relaterat till A är:

- Lärande från de senaste fyra åren skapar förutsättningar för framtida utveckling
- Samordning inom bolag med stort fokus på målgruppen besökare
- Få större förändringsinitiativ behöver startas upp

De huvudsakliga nackdelarna som kan identifieras relaterat till A är:

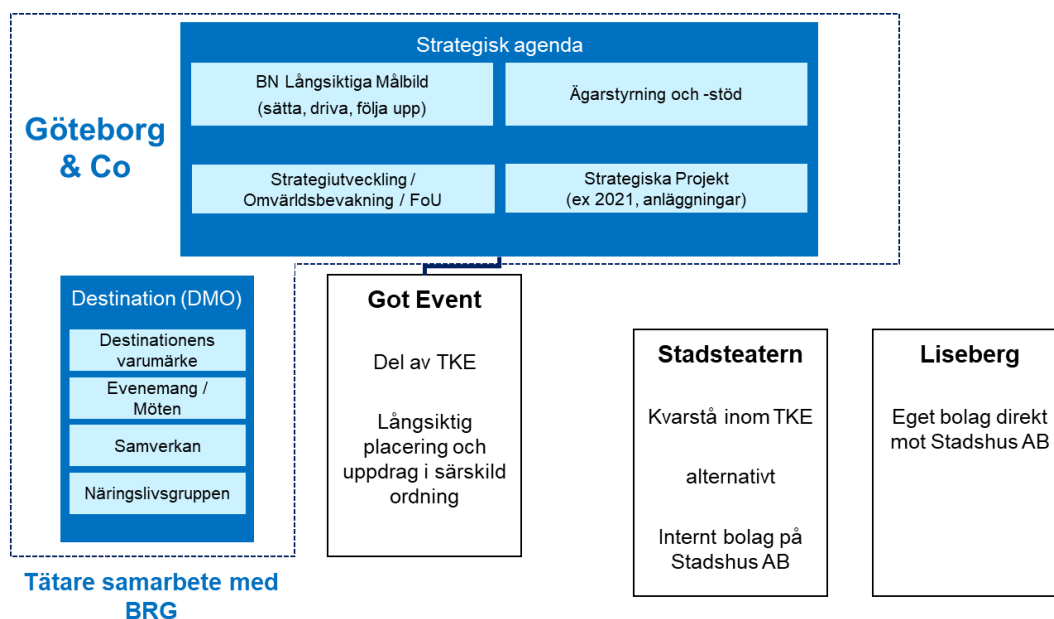
- Stor asymmetri mellan bolagen i klustret gällande både affärsmodeller, finansiering och storlek
- Göteborg Cos grunduppdrag är komplext, och finns en risk att det blir lidande på bekostnad av ett ökande fokus på rollen som moderbolag
- Kräver tydligt utvecklingsarbete inom Göteborg Co för att utveckla rollen som moderbolag och hantera tidigare bristande förtroende från övriga bolag i klustret, samt säkerställa följsamhet till fattade beslut från dotterbolagen i klustret

Samlad beskrivning och bedömning av alternativ B: Fokusera TKE-klustret på destinations- och evenemangsrollerna (flytta ut Liseberg och eventuellt Stadsteatern)

Under senare delen av projektet har ett ytterligare huvudalternativ utkristalliserats, med fokus på att beakta lärdomarna från de senaste åren – och fokusera på behovet av att hålla samman destinations- och evenemangsfrågorna.

Det här alternativet leder till ett antal större förändringar, vilket även kräver en samverkan med kommunstyrelsen och stadsledningskontoret för att utarbeta förslag till uppdaterade ägardirektiv och strukturer för berörda bolag, att tillställa kommunfullmäktige för ställningstagande.

En översikt av alternativ B kan ses i följande bild:



För att lyckas uppnå förväntade effekter av TKE-klustret, men enligt alternativ B, är det ett antal större förändringsinitiativ som behöver beslutas och genomföras:

- Göteborg Co kvarstår som moderbolag i inom TKE-klustret, säkerställa tydlig strategisk roll inom moderbolaget, se även övriga attribut i alternativ A
 - Även i detta alternativ behöver Göteborg Co utveckla sin förmåga till ägarstyrning och -stöd, och antal av de attribut som beskrivs behöver hanteras
- Behålla Got Event inom TKE
 - Alternativ B, tillsammans med den föreslagna evenemangsstrategin, skapar goda förutsättningar för Göteborg Co och Got Event att gemensamt utveckla en tydligare samverkansmodell
 - I avvaktan på slutliga beslut inom arenaprojektet bibehålls tät samverkan mellan bolagen, vilket säkerställer långsiktig god effekt
- Flytta Liseberg till att direktrapportera till Stadshus
 - Förslaget beaktar Lisebergs roll som en stor kommersiell aktör med likheter affärsmässigt med till exempel Göteborg Energi och Göteborg Hamn

- Jubileumsprojektet, och framtida utveckling av bolaget, kräver stor insats inom bolaget och ställer stora krav på ägarstyrning och -stöd, vilket skiljer sig från huvudinsatsen kring destinationsutveckling inom Göteborg Co
- Avvakta remissvaren gällande Stadsteaterns placering
 - Stadsteaterns affärsmodell, med stor del av finansieringen relaterat till nationella, regionala och lokala anslag, skapar andra behov kring ägarstyrning. Frågeställningarna är mindre relaterade till destinationens utveckling och verksamheten får sin styrning mer relaterat till tilldelade uppdrag än från direkt ägarstyrning
 - Det är för- och nackdelar med att ha kvar Stadsteatern inom TKE-klustret alternativt direkt rapportering till Stadshuset, som har vana vid att driva ägarstyrning i uppdragsfinansierade verksamheter

De huvudsakliga fördelar som kan identifieras relaterat till B är:

- Skapar förutsättningar för Göteborg Co att fokusera på sitt kärnuppdrag kring destinationsutveckling, samt kring evenemang tillsammans med Got Event
- Undviker obalans i klustret, ger Liseberg en direktkontakt till Stadshuset gällande komplexa finansiella- och utvecklingsfrågor
- Göteborg Co och Business Region Göteborg AB får mer lika förutsättningar att gemensamt fokusera på ett nära samarbete kring sina respektive regionala utvecklingsuppdrag

De huvudsakliga nackdelar som kan identifieras relaterat till B är:

- Initierar en insats att dela upp klustret, kräver bland annat framtagande av nya / uppdaterade ägardirektiv och styrdokument
- Kan leda till en mer distanserad relation mellan verksamheterna i gemensamma, väsentliga, frågor så som besöksnäringens genomförande och varumärkesutveckling/kommunikation
- Leder till fler direktrapporteringar till Stadshuset, vilket kan leda till alternativ resursbalansering

Förslag på arbetsprocess och nästa steg

Remissvaren från bolagen inom TKE-klustret förväntas insändas till Stadshuset förvaltningsbrevlåda senast 9 september 2019, och planeras diskuteras på Stadshuset ägardialog med Göteborg & Co 16 september 2019.

Därefter sammanställs skyndsamt ett beslutsunderlag till Stadshuset styrelse.

Vid val av alternativ A, "Arbeta vidare med befintlig struktur / kluster", kommer ett ytterligare utvecklingsarbete att ske inom ordinarie ägarstyrning gällande Stadshuset-koncernen och TKE-klustret.

Vid val av alternativ B, "Fokusera TKE-klustret på destinations- och evenemangsrollerna (flytta ut Liseberg och eventuellt Stadsteatern)", kommer ett närmare samarbete starta med stadsledningskontoret, för att i samlad form lyfta struktur, ägardirektiv och andra frågeställningar till ett samlat ställningstagande i kommunfullmäktige.

Sammanställningar av informationsmöten och avstämningar

Avstämningar med styrelser och presidier:

Arbetet har genomförts i kontinuerlig dialog med berörda styrelser och presidier inom Stadshuskoncernen, vid följande tillfällen har information genomförts:

- Stadsteaterns styrelse, 18/4
- Stadshus styrelse, 23/4
- Göteborgs Cos styrelse, 25/4 samt 9/5
- Got Events styrelse, 29/4
- Lisebergs styrelse, 29/4
- Presidierna i Göteborg Co, Liseberg, Got Event och Stadsteatern, 24/5

Externa avstämningar med olika intressenter:

Det är få av de avstämningar som genomförts med externa aktörerna som bidragit till organisations- och strukturfrågan, då de är få av aktörerna som har djupare insikt i frågorna. De inspel som har skett har dock bekräftat den analys som gjordes under hösten, där det tydligt beskrivs de utmaningar som existerar i dagens styr- och samverkansmodell.

Fokus på de externa avstämningarna har varit frågeställningen kring evenemangsstrategi.



Diarienummer: 0080/17

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

Förslag utifrån åtgärdsplan TKE

Förslag till beslut i styrelsen för Göteborgs Stadshus AB

1. Got Event AB:s rapport, enligt styrelsehandlingens bilaga 1, om att utarbeta arbetssätt och kompetenshöjning kring offentlig upphandling antecknas och förklaras fullgjort.
2. Göteborgs Stadshus AB:s rapport, enligt styrelsehandlingens bilaga 2, om att utvärdera och uppdatera befintliga projektmodeller för evenemang antecknas och förklaras fullgjort.
3. Göteborgs Stadshus AB:s styrande och stödjande roll i förhållande till TKE-klustret samordnas inom Göteborgs Stadshus AB:s ordinarie utvecklingsarbete.
4. Utifrån Göteborgs Stadshus AB:s genomlysning av destinationens evenemangsstrategi, enligt styrelsehandlingens bilaga 3, ges VD i uppdrag att ta fram beslutsunderlag baserat på i styrelsehandlingen föreslagen inriktning under rubriken "Genomlysning av destinationens evenemangsstrategi", samt utarbeta en fördjupad konsekvensanalys.
5. Utifrån Göteborgs Stadshus AB:s analys rörande hur arbetssättet inom TKE-klustret ska kunna förbättras, vilken framgår under styrelsehandlingens rubrik "Förslag på åtgärder för hur arbetssättet inom TKE-klustret ska kunna förbättras", ges VD i uppdrag att samordna dessa med befintligt uppdrag i handlingsplanen från ägardialog med Göteborg & Co 2018, samt att genomlysna TKE-klustrets struktur för att nå en långsiktig effekt.

Ärendet

Baserat på den genomlysning som Göteborg Stadshus AB (nedan Stadshus) har genomfört på evenemanget "FEI EM i Ridsport" beslutade Stadshus styrelse den 7 maj 2018, att fem olika insatser skulle genomföras i en samlad handlingsplan. Ett projektdirektiv för arbetet beslutades av Stadshus styrelse den 11 juni 2018, med planerad återrapportering under november/december 2018.

Som underlag till dessa fem insatser genomfördes, under sommaren och hösten 2018, en övergripande omvärldsanalys, med särskilt fokus på städers roller inom evenemang.

Arbetet har, under ledning av Stadshus, bedrivits i bred samverkan med bolagen inom klustret, samt med externt stöd av KPMG inom primärt delprojekten arbetssätt/samverkan inom klustret samt projektmodell för evenemang.



Beskrivning av ärendet

Styrelserna i Stadshus och Göteborg & Co AB (nedan Göteborg Co) genomförde i oktober 2017 en ägardialog. Som en del av handlingsplanen från denna ägardialog beslutades kring ett antal uppdrag till både Stadshus och Göteborg Co.

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

I genomlysningen granskades hela projektets livslängd, från beslutsprocess och anbud till projektstyrning och kommunikation. Granskningen genomfördes av KPMG genom dokumentstudier, intervjuer samt dataanalys av transaktioner.

Baserat på denna granskning identifierades ett antal aktiviteter för att säkerställa framtida evenemangsrelaterade projekt, och på Stadshus styrelsemöte den 7 maj 2018 beslutades enligt förslag till handlingsplan om följande tre områden:

- Genomlysning av destinationens evenemangsstrategi
 - o Genomförs av Stadshus i samverkan med Göteborg Co och Got Event
- Utvärdera och uppdatera befintliga projektmodeller för evenemang
 - o Genomförs av Stadshus i samverkan med Göteborg Co och Got Event
- Utarbeta arbetssätt och kompetenshöjning kring offentlig upphandling
 - o Genomförs av Got Event i samverkan med Göteborg Co

Utöver detta fattades även beslut enligt yrkande från V, M, MP, L och KD om ytterligare två insatser att genomföras av Stadshus. Dessa avsåg:

- Förslag på åtgärder för hur arbetssättet inom TKE-klustret ska kunna förbättras.
- Förslag på hur Stadshus AB:s styrande och stödjande roll i förhållande till TKE-klustret kan förbättras.

De fem insatserna har genomförts inom ett samlat projekt, och har skett i nära samverkan med, samt med bemanning från, berörda bolag inom TKE-klustret (bolagen inom området Turism-, Kultur och Evenemang består av Göteborg & Co AB som moderbolag samt Got Event AB, Liseberg AB och Stadsteatern AB som dotterbolag).

Avstämningar har skett med styrelser, eller presidier, i alla bolag i klustret samt vid två tillfällen med Stadshus styrelse under projektets genomförande.

För att skapa en tydlighet, gentemot Stadshus styrelses uppdrag, har arbetet organiserats i delprojekt som responderar mot de uppdrag som styrelsen angivit.

I styrelsehandlingen beskrivs först de initiala slutsatserna av genomförd omvärldsanalys, därefter en mer detaljerad beskrivning av de fem olika insatserna, i samma ordning som de föreslagna besluten.



Bilaga H
Styrelsen 2018-12-17

Omvärldsanalys

Som underlag till dessa fem insatser genomfördes, under sommaren och hösten 2018, en övergripande omvärldsanalys, med särskilt fokus på städers roller inom evenemang.

Slutsatser i analysen är primärt baserat på möten/diskussioner med fem utvalda städer/regioner, Glasgow, Edinburgh/Skottland, Tel Aviv, Köpenhamn och Stockholm, samt diskussioner på Benchmark Groups årliga strategimöte i Wien under november 2018. Benchmark Group är en strategisk kunskapsgrupp kring besöksnäring och storstäder, med uppdrag från European Cities Marketing, bestående av Amsterdam, Barcelona, Berlin, Köpenhamn, Lissabon, London, München, Paris, Wien, Zürich och Göteborg.

De identifierade trenderna är även verifierade av KPMG:s globala expertteam inom turism/evenemang.

Övergripande trender är beskrivna som del av bilaga 3, Genomlysning evenemangsstrategi.

En preliminär slutsats från analysen, baserat på referensstädernas, och även KPMG:s beskrivningar, är att större, offentligt finansierade, evenemang sannolikt inte längre, i samma omfattning, är en katalysator för ekonomisk tillväxt inom en storstadsregions besöksnäring. Detta innebär att det ekonomiska grundargumentet för att genomföra större evenemang, särskilt med skattefinansierade resurser, idag är försvagat jämfört med tidigare. Tendenser kan också skönjas att ambitionen hos storstadsdestinationer, avseende att värva och genomföra större internationella evenemang, på senare tid minskat.

Den offentliga huvuduppgiften kan därmed gradvis flytta fokus, från att främst stimulera till fortsatt turistisk tillväxt, till att istället balansera attraktionskraft, sociala- och turistekonomiska effekter.

Samtidigt visar omvärldens utveckling, med ständig ekonomisk tillväxt och växande klimatutmaningar, potentiellt möjligheter för destinationen Göteborg att ytterligare attrahera besökare.

Sammantaget kommer dessa omvärldstrender, samt dess betydelse för Göteborg, studeras vidare i det kommande arbetet.

Utarbeta arbetssätt och kompetenshöjning kring offentlig upphandling

Got Event AB (Got Event) har under sommaren och hösten genomfört ett detaljerat arbete kring ovanstående uppdrag i nära samverkan med Göteborg Co.

Uppdraget svarar även mot lekmannarevisorernas rekommendation 2017 till Got Event:s styrelse att "se till att bolaget i alla delar följer gällande lagstiftning och stadens regelverk för upphandling och inköp".



Bilaga H
Styrelsen 2018-12-17

Leveransen har fokuserat på att genomlysna befintliga processer och strukturer samt utarbeta förbättringsförslag inom följande områden;

1. Organisation
2. Delegation och attestregler
3. Styrande dokument (anvisningar, krav på dokumentation, lagringsplats)
4. Utbildning
5. Uppföljning och kvalitetssäkring
6. Samverkan inom TKE-klustret

Got Event:s styrelse beslutade att godkänna slutrapporten, samt översända den till Stadshus den 29 oktober 2018, protokollsutdrag samt slutrapport återfinns i styrelsehandlingens bilaga 1.

Delprojektet är väl genomfört, ett antal av de förbättringsförslag som är rekommenderade är redan antingen genomförda eller under genomförande. Revisionen för 2018 kommer även att visa om tidigare rekommendation är omhändertagen.

Stadshus styrelse föreslås anteckna rapporten från Got Event och förklara uppdraget fullgjort.

Utvärdera och uppdatera befintliga projektmodeller för evenemang

I genomlysningen av Longines FEI EM i Ridsport identifierades ett antal brister inom projektet gällande projektstyrning och -ledning. Dessa var primärt:

- Oklara ansvarsförhållanden mellan Göteborg Co och Got Event
- Genomgående bristfälliga riskanalyser och ändringshantering
- Avsaknad av projektmodell och fastställd beslutsprocess

Stadshus styrelse fattade beslut om ett uppdrag att arbeta igenom befintliga processer och metoder för leverans av komplexa evenemang. Delprojektet har genomförts i bred samverkan inom klustret, av medarbetare från Göteborg Co och Got Event, med externt stöd från KPMG, samt i dialog med andra relevanta aktörer inom Staden.

Följande leveranser har arbetats fram i delprojektet:

- Förväntningar och krav på projektmodell
- En projektprocess för komplexa evenemang
- Stödjande mallar/checklistor
- Modell för kategorisering av evenemang
- Principer för styrning
- Roller och ansvar



Bilaga H
Styrelsen 2018-12-17

Styrelsen i Göteborg Co har även beslutat att genomföra en pilot, i ett pågående evenemangsprojekt, baserad på föreslagen projektmodell samt därefter implementera modellen fullt i verksamheten.

Delprojektet är genomfört i mycket god samverkan inom klustret och med gott stöd från andra aktörer inom Staden. Att Göteborg Cos styrelse planerar testa och implementera modellen är ett gott tecken på dess kvalitet. Projektmodellen, och dess plan framåt, beskrivs i styrelsehandlingens bilaga 2.

Stadshus styrelse föreslås anteckna Stadshus rapport och förklara uppdraget fullgjort.

Förslag på hur Stadshus AB:s styrande och stödjande roll i förhållande till TKE-klustret kan förbättras

Under projektets genomförande har det varit tydligt att de behov som identifierats i relationen mellan Stadshus och TKE-klustret, primärt Göteborg Co, är liknande de som framkommit i de nulägesanalyser och målbilder som utarbetats inom Stadshus ordinarie utvecklingsarbete.

På Stadshus styrelsemöte den 19 mars 2018 beslutades att utvecklingsprojektet gällande Stadshus utveckling av ägarstyrning och interna processer var levererat och avslutat, samt att VD fick i uppdrag att implementera åtgärder i enlighet med presenterad implementeringsplan, VD fick även i uppdrag att göra de anpassningar som behövs för planens implementering.

Sammantaget ger detta förutsättningar att med gott resultat samordna uppdraget, att ge förslag på hur Stadshus styrande och stödjande roll i förhållande till TKE-klustret kan förbättras, med ovanstående implementeringsplan.

Stadshus styrelse föreslås att utvecklingsarbetet kring Stadshus styrande och stödjande roll, i förhållande till TKE-klustret, samordnas inom Stadshus ordinarie utvecklingsarbete

Genomlysning av destinationens evenemangsstrategi

Från genomlysningen av Longines FEI EM i Ridsport beskrivs att en förändrad omvärld gällande världsevenemang kan vara en bidragande orsak till projektets slutresultat.

Från det perspektivet beslutades att Göteborgs arbetssätt/strategi kring evenemang skulle belysas med följande utgångspunkter:

- Utgångspunkt i Besöksnäringens långsiktiga målbild
- Benchmark/jämförelse med andra städer och aktörer
- Konsekvensanalyser, belysa framtida valmöjligheter
- Rekommendationer till möjliga uppdateringar av evenemangsstrategi



Bilaga H
Styrelsen 2018-12-17

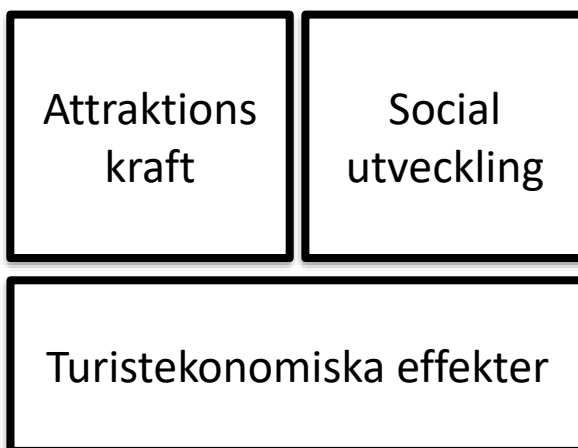
Delprojektet har genomförts i bred samverkan inom klustret, av medarbetare från Göteborg Co och Got Event, med visst externt stöd från KPMG. Den detaljerade rapporten återfinns i styrelsehandlingens bilaga 3.

I bilagan beskrivs syftet med en evenemangsstrategi, bakgrunden till Göteborgs evenemangsmodell och evenemangens betydelse, destinationens utveckling och nuläge samt relationen till destinationens målbild 2030.

De trender som beskrivs närmare, och som ses väsentliga för framtiden gällande evenemang uttrycks som globalisering, säkerhet, urbanisering, digitalisering, överturism samt hållbar utveckling och klimatfrågan.

I bilagan lanseras även en beskrivande modell kring vilka syften en stad kan förväntas uppnå genom evenemang, där effekterna delas upp i tre olika områden:

- Turistekonomiska effekter
 - o Stadens insatser bidrar till att utveckla destinationen med fokus på ökande inresande och dess effekter på den lokala ekonomin. Detta sker till exempel genom övernattningar, restaurangbesök och shopping, vilket bidrar till fler arbetstillfällen och att destinationen/staden ses som en plats där mycket positivt händer
- Attraktionskraft
 - o Stadens insatser fokuserar på att stärka det territoriella varumärket, primärt fokuserat på det bredare näringslivets/akademins vilja att investera, etablera sig eller placera större möten inom staden. Inom attraktionskraft ligger även att utveckla en positiv bild av staden, vilket leder till inflyttning för att hantera kompetensutmaningar samt även en lokal stolthet hos boende över staden.
- Social utveckling
 - o Stadens insatser fokuserar på att utveckla en stad med ett stort utbud av lokala, regionala, gärna deltagardrivna, evenemang för att uppfattas som en levande, "tillåtande" stad. Syftet är primärt att få boende i staden, och närområdet, att träffas i ett gemensamt sammanhang och skapa förutsättningar för att mänskligt bygga samman staden.





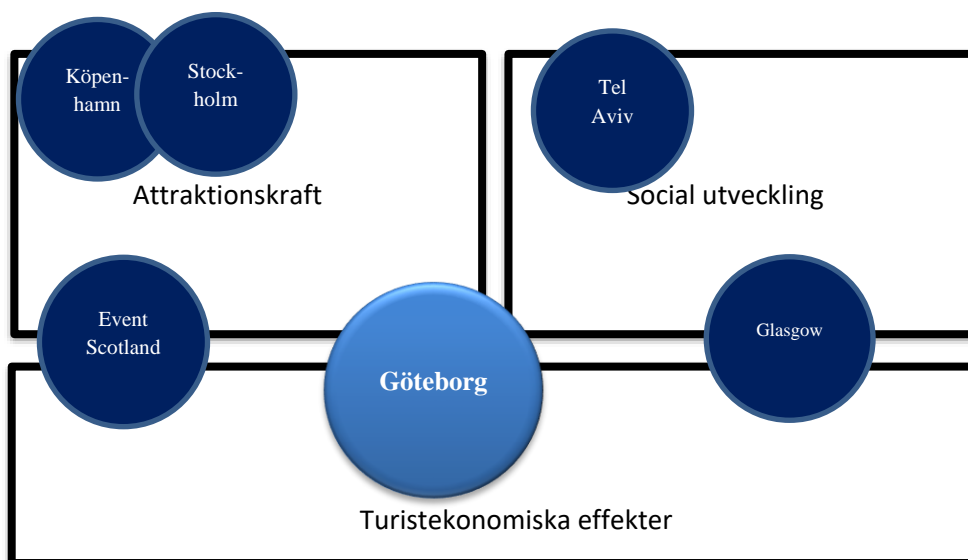
Bilaga H
Styrelsen 2018-12-17

De tre områdena kräver ett balanserat perspektiv då de har ömsesidiga beroenden, dock skiftar en stads fokus mellan dessa effektområden över tid, baserat på behov och förutsättningar.

I den jämförelse, kring evenemangsstrategier och valda fokus, som genomförts med Glasgow, Edinburgh/Skottland, Köpenhamn, Stockholm, och Tel Aviv är det tydligt att städerna har olika ingångar till sitt evenemangsstrategiska arbete och dess konsekvenser. De städer som är geografiskt närmast Göteborg, Stockholm och Köpenhamn, har ett tydligt fokus på attraktionskraft och varumärkesbyggande.

I styrelsehandlingens bilaga 3 beskrivs detta djupare, med några av de valda konsekvenser detta innebär för respektive stad.

Inom delprojektet finns en god samsyn kring var de olika städernas nuvarande fokus ligger kring respektive evenemangsstrategi, se bild nedan:



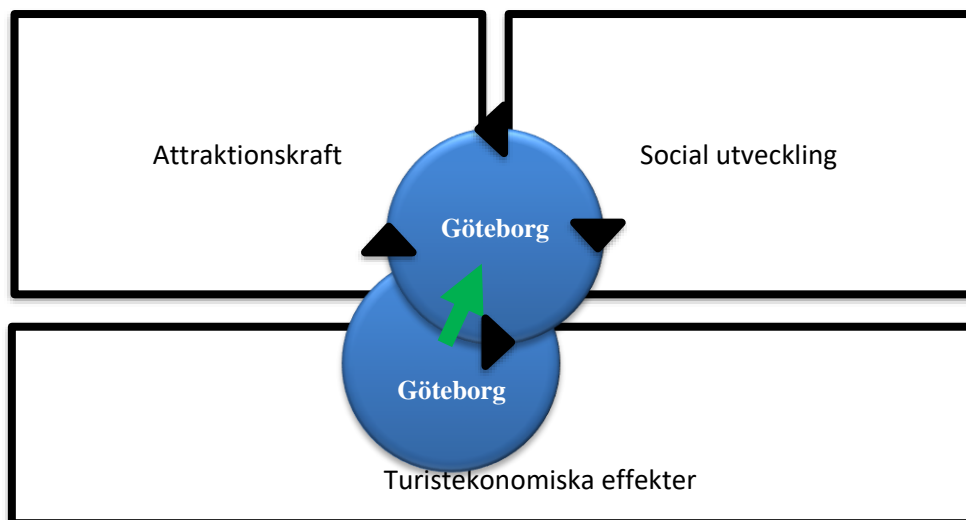
Baserat på den bakgrunds- och nulägesanalys som genomförts, är en slutsats att Göteborg, i samverkan med berört näringsliv, under de senaste 25 åren varit mycket framgångsrikt i att etablera och utveckla en mycket stark turistekonomi.

Med den omvärlds- och trendanalys som genomförts, lärdomar från EM i Ridsport och de diskussioner som skett i styr- och projektgrupp, är det väsentligt att beakta Göteborgs långsiktiga position inom evenemang.

Besöksnäringen i Göteborg är stark, med en mycket god utveckling under lång tid, hög beläggningsgrad på hotell samt mycket god utveckling av andra besöksnäringensrelaterade tjänster. Det finns även en stark framtidsambition, genom gemensamma tillväxtmål, investeringar i nya

Bilaga H
Styrelsen 2018-12-17

hotell och ytterligare besöksanledningar. Med den kontexten är den rekommenderade inriktningen framåt, kring evenemang, ett ökat fokus på att balansera attraktionskraft och social utveckling för Göteborgs Stad, med en viss förflyttning från dagens starka fokus på evenemang som motor för turistekonomiska effekter.



Ett inriktningsbeslut i den riktningen skulle potentiellt kunna innebära följande övergripande konsekvenser:

- Inriktningsbeslut kring evenemang (förstärkningar och förflyttningar av Stadens roll)
 - Social utveckling, fokusera på:
 - Kulturkalas/liknande – utveckla i bred samverkan, fokus på hela staden
 - Årligen återkommande – utveckla stödjande roll, inspirera till fler
 - Attraktionskraft, fokusera på:
 - Öka samverkan med näringslivet (utanför besöksnäringen)
 - Ytterligare utveckla förutsättningar för möten, lanseringar, testbäddar med mer
 - Turistekonomiska effekter, fokusera på:
 - Långsiktig kapacitetsplanering/etablering – hotell/boende samt övrig service
 - Övrigt:
 - Säkerställa goda mötesplatser för näringsliv, elit- och breddidrott samt arena- och stadsrumsbaserade lokala och regionala evenemang
 - Enstaka tillfällen – större ”one-off” evenemang
 - Skall ske enligt särskild ordning/hantering



Bilaga H
Styrelsen 2018-12-17

Stadshus styrelse föreslår ge VD i uppdrag att ta fram ett beslutsunderlag för den ovan beskrivna inriktningen kring evenemang, samt utarbeta en fördjupad konsekvensanalys. Insatsen skall ske i bred samverkan med berörda parter, till exempel Göteborg Co, Got Event, Liseberg, Stadsteatern, Business Region Göteborg och kulturförvaltningen. Uppdraget kräver även ett nära samarbete med stadsledningskontoret kring det pågående uppdraget om framtida evenemangsområde.

Förslag på åtgärder för hur arbetssättet inom TKE-klustret ska kunna förbättras

Delprojektet har genomförts med nära stöd av KPMG, deras samlade rapport och rekommendation återfinns i styrelsehandlingens bilaga 4.

Analysen baseras på intervjuer och enkätundersökning samt dokumentstudier:

- Intervjuer med respektive VD inom klustret
 - Göteborg & Co (avgående VD och tillträdande tf. VD)
 - Liseberg AB
 - Got Event AB
 - Göteborgs Stadsteater AB
- En enkätstudie till styrelsernas presidier i de fyra klusterbolagen
 - Enkäten skickades ut till 12 presidiemedlemmar varav 7 svarade

Nulägesanalysen visar att det finns ett tydligt gap mellan ambitionen för klustret i styrande dokument och den faktiska samverkan som i dag existerar inom klustret.

Underliggande faktorer som framkommer är att det saknas en övergripande förståelse för hur klustret ska fungera samt vad som är "det gemensamma" som ska ligga till grund för samarbete och synergier.

Bolagen i klustret har även svårt att se det gemensamma uppdraget, konflikter på både lednings- och styrelsenivå, mellan moderbolag och dotterbolag, gör samverkan problematisk. Sammantaget upplevs acceptansen för Göteborg & Co som moderbolag som låg.

En utmaning, för Göteborg Co:s styrelse och ledning, är att hantera uppdraget som strategiskt klustermoderbolag, samtidigt som man har ansvar för den egna operativa verksamheten, och det saknas i dag en strategisk agenda och en strategisk samverkan. Den samverkan som finns i klustret är i det stora hela operativ.

I KPMG:s åtgärdsförslag återfinns tre övergripande rekommendationer framåt gällande klustrets utveckling:

- Fastställ syfte och strategi för klustret
- Säkerställ att den strategiska agendan ges tillräcklig prioritet
- Fastställ en operativ modell för klustret

I styrelsehandlingens bilaga 4 beskrivs dessa rekommendationer mer i detalj.



Bilaga H
Styrelsen 2018-12-17

Diskussionen kring klustrets, samt Göteborg Cos, syfte och strategi var en del av ägardialogen mellan Stadshus och Göteborg Co under oktober 2018, och som handlingsplan från ägardialogen fastställde Stadshus styrelse följande på styrelsemötet 29 oktober 2018:

Förtydliga förväntningar - ägarstyrning Baserat på utfall och inriktning framåt, från pågående åtgärdsplan för TKE-klustret, finns ett behov att förtydliga Göteborg Cos uppdrag som moderbolag inom Turism, Kultur och Evenemang. Stadshus AB får i uppdrag att förtydliga Göteborg Cos uppdrag som moderbolag inom Turism, Kultur och Evenemang.	Styrelsen i Stadshus AB	Att behandlas Styrelsen i Stadshus AB April 2019
---	----------------------------	---

Baserat på den samlade analysen, KPMG:s åtgärdsförslag, dialoger inom klustret och med Stadshus styrelse samt ovanstående beslut är rekommendationen gällande deluppdraget "Förslag på åtgärder för hur arbetssättet inom TKE-klustret ska kunna förbättras" följande:

- Validera syfte och strategi för klustret (enligt handlingsplan 2018)
- Beakta eventuella konsekvenser från förslag gällande destinationens evenemangsstrategi
- Att genomlysas TKE:s klusterstruktur för långsiktig effekt med följande ingångsvärden:
 - Beakta detaljerade rekommendationer från KPMG åtgärdsförslag
 - Säkerställ relevanta erfarenheter från övriga kluster inom Stadshuskoncernen, primärt Framtiden och Higab, gällande arbetssätt och strukturer

Stadshus styrelse föreslås ge VD i uppdrag att samordna med befintligt uppdrag i handlingsplanen från ägardialog med Göteborg & Co 2018, samt att genomlysas TKE-klustrets struktur för att nå en långsiktig effekt.

Insatsen skall ske i nära samverkan inom TKE-klustret samt i ett brett samarbete med övriga bolag inom koncernen.

Ekonomiska konsekvenser

Finansiering av de fortsatta insatserna kring omvärldsanalys, evenemangsstrategi med konsekvensanalys samt fortsatta insatser kring arbetssätt och strukturer inom TKE-klustret sker inom respektive organisations befintliga budget, i de fall egna medarbetare eller resurser deltar.

Kostnaderna för externa resurser, samt övriga utlägg kopplat till projektet, finansieras inom Stadshus ordinarie budget.



Bilaga H
Styrelsen 2018-12-17

Olika perspektiv

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

Stadshus AB:s synpunkter

Projektet har genomförts enligt det direktiv som beslutades på Stadshus styrelse den 11 juni 2018.

Flera av delprojekten är utmanande och komplexa i sin karaktär, alla delprojekt har genomförts i nära, och god, samverkan mellan berörda bolag inom TKE-klustret och Stadshus.

Ett antal avstämningar har genomförts med presidier/styrelser inom klustret samt med Stadshus styrelse, moderbolagsrollen för Göteborg Co var även det primära ämnet på ägardialogen mellan Stadshus och Göteborg Cos styrelser under oktober.

Flera av delprojekten föreslås förklaras fullgjorda. Insikter, slutsatser och föreslagna inriktningar, kring evenemangsstrategi och arbetssätt inom TKE-klustret, föreslås ligga till underlag för fortsatta insatser, med utarbetande av detaljerade beslutsunderlag och konsekvensanalyser, samt återrapportering till Stadshus styrelse under våren 2019.

Bilagor

1. Protokollsutdrag samt slutrapport från Got Event - Upphandling
2. Slutrapport - Projektmodell för evenemang
3. Slutrapport - Genomlysning evenemangsstrategi
4. Slutrapport från KPMG - Arbetssätt och samverkan inom TKE-klustret

Expedieras

1. Göteborg & Co AB
2. Got Event AB
3. Göteborgs Stadsteater AB
4. Liseberg AB

Utdrag ur Got Event AB:s styrelseprotokoll nr 8/18, 2018-10-29

§ 6 VERKSAMHET

6.8 Slutrapport – Uppdrag Åtgärdsplan Upphandling inom klustret turism, kultur och evenemang (TKE)

Styrelsen beslutar att:

- godkänna föreliggande slutrapport, Uppdrag Åtgärdsplan upphandling TKE 2018,
- förklara uppdraget till VD från 2018-04-23 för fullgjort,
- översända rapporten till Göteborg & Co och Stadshus AB.
- appendix ska bifogas rapporten över %-fördelning av beställare med olika typer av beställarbehörighet,
- återrapportering till styrelsen på kommande möten om hur arbetet fortlöper.

Rätt utdraget, intygar i tjänsten


Sofia Åroseus
VD-assistent

Diarienummer: 0296/18

Handläggare: Marita Kärnstrand
Tel: 031-368 44 30
E-post: marita.karnstrand@gotevent.se

Slutrapport uppdrag Åtgärdsplan upphandling TKE 2018

Styrelsen för Got Event AB föreslås

1. Besluta godkänna slutrapport, uppdrag Åtgärdsplan upphandling TKE 2018.
2. Förklara uppdraget till VD från 2018-04-23 för fullgjort.
3. Översända rapporten till Göteborg & Co och Stadshus AB.

Ärendet

Göteborgs Stadshus AB:s styrelse beslutade 2018-06-11 om Projektdirektiv för åtgärdsplan TKE. Beslutet är baserat på den genomlysning som Göteborgs Stadshus AB genomförde efter evenemanget ”FEI EM i Ridsport. Fem insatser har identifierats och ska genomföras som ett samlat projekt under ledning av Göteborgs Stadshus AB. För att skapa tydlighet i uppdraget organiseras arbetet i delprojekt som responderar till de fem insatserna. Ett av dessa fem delprojekt avser upphandling inom Got Event AB, ett projekt som har drivits av Got Event AB.

Bolagets förmåga till offentlig upphandling har även varit en del av Stadsrevisionens återrapportering. I granskningsredogörelsen för 2017 rekommenderar lekmannarevisorerna styrelsen att ”se till att bolaget i alla delar följer gällande lagstiftning och stadens regelverk för upphandling och inköp”. Utifrån Stadsrevisionens granskningsredogörelse har styrelsen i Got Event AB, vid sitt sammanträde 2018-04-23, lagt ett yrkande om stärkt styrning inom upphandlingsområdet.

Uppdraget från Stadshus AB, uppdraget från styrelsen i Got Event AB samt rekommendationer från stadsrevisionens granskningsredogörelse har lagts samman till ett projekt.

Uppdraget har varit att genomlysna befintliga processer och strukturer för offentlig upphandling inom Got Events verksamhet, med särskilt fokus på evenemang, i samverkan med Göteborg & Co. Uppdraget har även omfattat utarbetande av förslag kring framtida strukturer, resurser och processer gällande upphandling. I bilagda slutrapport redovisas resultatet från projektet.

Lotta Nibell
VD

Marita Kärnstrand
Chef Ekonomi & Verksamhetsstyrning

Barnperspektivet

Ärendet bedöms inte få några effekter inom barnperspektivet.

Jämställdhetsperspektivet

Ärendet bedöms inte få några effekter inom jämställdhetsperspektivet.

Mångfaldsperspektivet

Ärendet bedöms inte få några effekter inom mångfaldsperspektivet.

Miljöperspektivet

Ärendet bedöms inte få några effekter inom miljöperspektivet.

Omvärldsperspektivet

Ärendet bedöms inte få några effekter inom omvärldsperspektivet.

Expedieras

Göteborg & Co AB
Stadshus AB

Slutrapport

Delprojekt Åtgärdsplan Upphandling Got Event AB

Datum: 2018-10-17

Upprättad av Marita Kärnstrand, delprojektledare

Innehåll

1. Slutrapport.....	3
1.1 Inledning	3
1.2 Uppdraget	3
1.3 Projektgrupp	3
1.4 Omfattning.....	3
2. Befintliga processer och strukturer	4
2.1 Organisation.....	4
2.2 Delegation och attestregler	4
2.3 Styrande dokument	5
2.4 Utbildning	5
2.5 Uppföljning och kvalitetssäkring	5
2.6 Samverkan inom TKE klustret	5
3. Förbättringsförslag inom upphandlingsområdet	6
3.1 Organisation.....	6
3.2 Delegation och attest.....	6
3.3 Styrande dokument	7
3.4 Utbildning	8
3.5 Uppföljning och kvalitetssäkring	8
3.6 Samverkan inom TKE klustret	8
4. Projektresultat jämfört med projekt- och effektmål	10

1. Slutrapport

1.1 Inledning

Göteborgs Stadshus AB:s styrelse beslutade 2018-06-11 om Projektdirektiv för åtgärdsplan TKE. Beslutet är baserat på den genomlysning som Göteborgs Stadshus AB genomförde efter evenemanget ”FEI EM i Ridsport. Fem insatser har identifierats och ska genomföras som ett samlat projekt under ledning av Göteborgs Stadshus AB. För att skapa tydlighet i uppdraget organiseras arbetet i delprojekt som responderar till de fem insatserna. Ett av dessa fem delprojekt avser upphandling inom Got Event AB, ett projekt som ska drivas av Got Event AB.

Bolagets förmåga till offentlig upphandling har även varit en del av Stadsrevisionens återrapportering. I granskningsredogörelsen för 2017 rekommenderar lekmannarevisorerna styrelsen att ”se till att bolaget i alla delar följer gällande lagstiftning och stadens regelverk för upphandling och inköp”. Utifrån Stadsrevisionens granskningsredogörelse har styrelsen i Got Event AB, vid sitt sammanträde 2018-04-23, lagt ett yrkande om stärkt styrning inom upphandlingsområdet. Uppdraget från Stadshus AB, uppdraget från styrelsen i Got Event AB samt rekommendationer från stadsrevisionens granskningsredogörelse har lagts samman till ett projekt. Projektdirektiv för projektet har tagits fram 2018-08-22.

1.2 Uppdraget

Uppdraget är att genomlysna befintliga processer och strukturer för offentlig upphandling inom Got Events verksamhet, med särskilt fokus på evenemang, i samverkan med Göteborg & Co. Uppdraget omfattar även att utarbeta förslag kring framtida strukturer, resurser och processer gällande upphandling.

1.3 Projektgrupp

Projektet har bestått av en arbetsgrupp och en referensgrupp. Arbetsgruppen med representanter från Got Event AB, Daniel Nilsson och Lennart Lindman. Referensgruppen med representanter från Göteborg & Co, Monika Stradner och Kristian Ferrara. Delprojektledare; Marita Kärnstrand, Got Event AB.

1.4 Omfattning

Projektet har delats in i två faser; genomlysning av befintliga processer och strukturer, samt förbättringsförslag inom upphandlingsområdet.

Respektive fas har delats in i följande områden;

1. Organisation
2. Delegation och attestregler
3. Styrande dokument (anvisningar, krav på dokumentation, lagringsplats)
4. Utbildning
5. Uppföljning och kvalitetssäkring
6. Samverkan inom TKE-klustret

2. Befintliga processer och strukturer

2.1 Organisation

Befintlig upphandlingsorganisation

Inom bolaget finns en central upphandlingsfunktion som fungerar som stöd till verksamheten. Upphandlingsfunktionen består av upphandlingsledare (anställd i augusti 2018) och avtalscontroller. För att få behörighet att beställa varor och/eller tjänster (beställarbehörighet) krävs att medarbetaren har genomgått utbildning som genomförs av upphandlingsfunktionen på bolaget. Vilken beställarbehörighet respektive medarbetare ska tilldelas föreslås av närmsta chef utifrån arbetsuppgifter och beslutas av VD. Detta dokumenteras på en så kallad ”beställarlista”. Där identifieras även om behörigheten avser avrop på ramavtal och /eller behörighet att utföra förnyad konkurrensutsättning (FKU) och /eller genomföra direktupphandling. Endast två personer på bolaget, förutom VD, är behöriga att utföra regelrätt upphandling (upphandling i konkurrens). I dagsläget har ca 55% av de anställda i bolaget någon typ av beställarbehörighet.

2.2 Delegation och attestregler

Befintlig delegation- och attestordning

Utifrån styrelsens arbetsordning och de befogenheter styrelsen har delegerat till VD, har VD utarbetat en delegations- och attestordning för bolagets olika ansvarsområden. Delegations- och attestordningen följer gällande klassificeringsstruktur för dokument. I delegationsordningen anges vilka medarbetare som har fått delegation på att besluta om beställning/upphandling, genomföra beställning samt attestera ekonomiska underlag.

2.3 Styrande dokument

Befintliga styrande dokument (förutom attest- och delegationsordning)

Följande styrande dokument finns framtagna avseende inköp- och upphandling;

- Upphandlingsplan
- Anvisningar, generella
- Handledning, direktupphandling
- Beställarlista
- Mallar

2.4 Utbildning

Närmsta chef föreslår vem som ska ha behörighet att beställa varor och tjänster, VD beslutar. För att få beställarbehörighet krävs att medarbetaren har genomgått utbildning hos upphandlingsfunktionen på bolaget, därefter läggs behörigheten upp i systemen.

Upphandlingsfunktionen meddelar löpande nyheter och förändringar inom upphandlingsområdet till berörda.

Eftersom kunskap är färskvara så genomförs även utbildningar för samtliga medarbetare som har beställarbehörighet fortlöpande var 18:e månad.

2.5 Uppföljning och kvalitetssäkring

Test av kontrollaktiviteter inom området inköp- och upphandling finns med på planen för intern styrning och kontroll som beslutas årligen av styrelsen.

2.6 Samverkan inom TKE klustret

Evenemangsverksamheten idag

Gemensamt för bolagen inom klustret är att bolagen genomför evenemang där verksamheten/ evenemangen ser olika ut inom respektive bolag och därmed ser upphandlingsbehovet olika ut. Liseberg, Stadsteatern och Göteborg & Co bokar in artister till evenemang medan Got Event hyr ut arenor till arrangörer som genomför evenemang.

Evenemang kan vara årligen återkommande eller av engångskaraktär. Got Event genomför ca 5 årligen återkommande evenemang (t e x Gothia Cup, Melodifestivalen och Disney on ICE). Got Event är även arrangör av ett

eget evenemang, Gothenburg Horse show (GHS) som genomförs årligen. Antal evenemang av engångskaraktär varierar år från år beroende på var arrangörer/artister väljer att lägga sina evenemang. Vid större evenemang som t e x EM i handboll och EM i ridsport ansvarar Got Event och Göteborg & Co oftast tillsammans för evenemanget. I dessa fall är det brukligt att ansvarsområden delas upp mellan bolagen.

Gemensamt för bolagen inom klustret är att upphandlingar som behöver göras i samband med evenemang är till viss del kända när beslut fattas om att genomföra evenemanget. Tillkommande behov kan också uppstå med mycket kort framförhållning, vilket försvårar upphandlingsarbetet.

3. Förbättringsförslag inom upphandlingsområdet

3.1 Organisation

Genomförda förbättringsåtgärder

Den centrala upphandlingsfunktionen har förstärkts genom rekrytering av upphandlingsledare. Den centrala upphandlingsfunktionen på bolaget består därmed av upphandlingsledare och avtalscontroller. Dessutom finns upphandlingskompetens inom bolaget genom byggprojektledare.

En genomlysning har gjorts av antalet beställare i organisationen. Antalet beställare har minskat med ca 15 % (exkl EM i ridsport) jämfört med september 2017.

Vid utbildningstillfället inför beställarbehörigheten skriver medarbetaren under ett ”kontrakt” där medarbetaren intygar att vederbörande är införstådd med vad behörigheten innebär för ansvar.

Pågående förbättringsåtgärder;

Riktade utbildningsinsatser för att öka upphandlingskompetensen hos vissa nyckelpersoner i organisationen. Målet är att dessa medarbetare ska vara ”ambassadörer” i verksamheten och utgöra ytterligare stöd i upphandlingsfrågor.

3.2 Delegation och attest

Genomförda förbättringsåtgärder

Delegations- och attestordningen har uppdaterats med tydligare skrivningar kring inköp- och upphandling. Rutin har även införts att samtliga medarbetare med delegation- och/eller attesträtt ska intyga att vederbörande

förstått innebörden av delegationen och/eller attesträtten på särskild blankett.

Pågående förbättringsåtgärder

Utbildningsinsatser pågår för att säkerställa kunskapen i organisationen kring innebörden av delegation och attesträtt. Dels hålls individuella genomgångar, dels genomförs genomgångar på arbetsplatsträffar. Dessa utbildningsinsatser ska vara genomförda under oktober månad.

3.3 Styrande dokument

Genomförda förbättringsåtgärder

Anvisningar för inköp- och upphandling har förtydligats kring direktupphandlingar samt krav på dokumentation.

Separat handledning har tagits fram för direktupphandling.

Pågående förbättringsåtgärder

Fortsatt översyn av anvisningar och övriga dokument för stöd i verksamheten, t e x handledningsdokument och mallar.

Ny teknik (Share Point) möjliggör en lagring av dokumentation kring direktupphandlingar och förnyad konkurrensutsättning (FKU) på ett och samma ställe. Här kommer även anvisningar, mallar och checklistor finnas tillgängliga. Arbetet med att lägga in dokumentation i Share Point har påbörjats parallellt med arbetet att strukturera ytor och behörigheter. Vissa tekniska frågor kvarstår som lyfts till Intraservice. Därefter kommer arbetssättet att implementeras i organisationen genom information och utbildningar. Målsättning är att Share Pointlösningen ska vara fullt implementerad i organisationen vid årsskiftet.

Upphandlingsplanen är ett viktigt styrinstrument. Ett arbete pågår med att sprida kunskapen, öka planering och uppföljning av planen.

Upphandlingsplanen är också ett verktyg för att i tid hantera upphandlingar och därmed minska risken för överprövningar.

Kontakt har tagits med Intraservice för att undersöka möjligheterna att förbättra systemstödet (direktupphandlingsblanketten) vid direktupphandlingar.

3.4 Utbildning

Genomförda förbättringsåtgärder

Vid utbildning för beställarbehörighet tecknas ett ”kontrakt” med den som genomgått utbildningen där det intygas att medarbetaren är införstådd med vilket ansvar beställarbehörigheten innebär.

Utbildningsmaterialet har kompletterats med avsnitt som handlar om vikten av att använda kommentarsfältet i Winst vid fakturahanteringen för att öka attestantens möjlighet till kontroll vid attest av faktura.

Chefer har även fått en genomgång av förtroendekänsliga områden, något som även ingår i introduktionsutbildningen för nyanställda.

Lokal anvisning mot givande och tagande av muta har tagits fram för att öka medvetenheten om gällande regler och lämpligt förhållningssätt till leverantörer.

Kommande förbättringsförslag

Utbildningsinsatserna fortsätter under resten av året. Utbildningsplan finns framtagen för att säkerställa att samtliga beställare genomgår utbildning minst var 18:e månad. Vid årsskiftet har ca 80% av medarbetare med beställarbehörighet genomgått utbildning under hösten. Resterande 20% har färskare utbildning och kommer att utbildas fortlöpande under 2019 och framåt.

3.5 Uppföljning och kvalitetssäkring

Kommande förbättringsåtgärder

Plan för intern styrning och kontroll inom upphandlingsområdet har tagits fram med tätare och fler kontroller 2018/2019. Exempel på tester som ska utföras regelbundet är att rutiner och anvisningar inom området inköp- och upphandling är kända och efterlevs, ramavtalstrohet samt att dokumentation kring direktupphandlingar finns lagrad på korrekt sätt.

3.6 Samverkan inom TKE klustret

Kommande förbättringsåtgärder

Förbättringsåtgärder som diskuterats inom projektgruppen i detta projekt;

- I de fall där Got Event och Göteborg & Co gemensamt ansvarar för ett evenemang är det viktigt att i ett tidigt skede identifiera vilka upphandlingar som ska genomföras samt att upprätta en gemensam

upphandlingsplan. Tidsaspekten är en viktig parameter i planen för att kunna hantera eventuella överprövningar.

- Identifiera inom vilka områden där gemensamma ramavtal kan slutas inom klustret. Inom evenemangsverksamheten finns områden som inte omfattas av stadens ramavtal och där vi i stället kan undersöka möjligheten att sluta gemensamma ramavtal. Genom att matcha upphandlingsplaner med varandra kan möjliga upphandlingsområden tidigt identifieras. Eftersom verksamheten ser olika ut i bolagen, är det viktigt att ramavtalen blir så tydligt formulerade så att de kan nyttjas av samtliga bolag. Risk finns annars för att vi binder upp oss vid något som blir mindre effektivt.
- Det är också viktigt att klustret finns representerat i avtalsgrupper inför ramavtalsupphandling i Staden för att kunna påverka så att ramavtalen passar vår verksamhet. Här kan vi samordna oss genom att ett bolag representerar klustret i en avtalsgrupp.
- Inom klustret kan vi förenkla för den som ska upphandla genom att vi ser över vårt gemensamma arbetssätt. Direktupphandlingar kan hanteras på ett liknande sätt genom t e x gemensamma mallar för förfrågningsunderlag, att vi ställer samma krav på leverantören. Genom att utarbeta bra underlag kan vi minska risken för överprövningar.
- Resurser kan nyttjas mer mellan bolagen, t e x juridisk kompetens. Detta görs i viss utsträckning redan idag.
- Vi kan underlätta för leverantörer genom att gemensamt utbilda dem. Det kan t e x handla om att gemensamt anordna informationsdagar inför anbudslämning.

Sammanfattningsvis handlar arbetet till stor del om att skapa strukturer för samverkan inom klustret samt att skapa förutsättningar för dialog i det dagliga arbetet. Detta samarbete är uppstartat i och med detta uppdrag samt via den upphandlingsgrupp som startats under hösten inom klustret. Den gruppering som träffats inom ramen för detta projekt föreslås övergå i den ”ordinarie upphandlingsgruppen” inom klustret när detta projekt slutredovisas för att fortsätta arbetet.

4. Projektresultat jämfört med projekt- och effektmål

Projekt mål; att etablera relevant struktur inom upphandlingsområdet samt att säkerställa god kunskap inom bolaget kring offentlig upphandling.

Projektresultat; Bolaget har under hösten genomlyst befintlig organisation för upphandling, vilket bland annat medfört att upphandlingsfunktionen förstärkts med ytterligare resurs och antalet beställare har reducerats. Med ett färre antal beställare är det enklare att upprätthålla och säkerställa kompetens inom området. Det förbättringsarbete som hittills har genomförts med bland annat utbildningsinsatser samt översyn av styrande dokument har ökat kompetensen inom bolaget kring offentlig upphandling. För att ytterligare säkerställa kompetens framöver kommer förbättringsarbetet att fortgå med bland annat löpande utbildningsinsatser.

Effektmål; att säkra framtida större evenemang ur upphandlingsperspektivet samt att leverera fullgott på Stadsrevisionens kritik.

Projektresultat; Genom den samverkan som nu är etablerad inom klustret via upphandlingsgruppen, finns förutsättningar för att säkra framtida större evenemang ur upphandlingsperspektivet. Gemensam upphandlingsplan bör vid dessa evenemang upprättas i ett tidigt skede.

Ett av syftena med de förbättringsåtgärder som hittills genomförts och som kommer att genomföras är att bolaget ska leverera fullgott på Stadsrevisionens kritik.

Sammanfattningsvis är bedömningen att projektets mål är uppfyllda och att projektet skapat förutsättningar för fortsatt förbättringsarbete inom området. Arbetet måste ses över tid. Projektet har drivits under en kort period, vilket medför att genomförandet av återstående förbättringsåtgärder i denna rapport kommer att utföras under resten av året.



go:teborg&co

DP Projektmodell – Avrapportering till Stadshus AB

Åtgärdsplan TKE

2018-11-16

BAKGRUND OCH OMFATTNING

Bakgrund och syfte

Bakgrund

- Baserat på den genomlysning som Göteborgs Stadshus AB (Stadshus AB) genomfört på evenemanget "FEI EM i Ridsport" beslutade Stadshus styrelse 7 maj 2018 att genomföra ett åtgärdsprogram innehållande fem olika uppdrag, för återrapportering under hösten 2018.
- Ett projektdirektiv utarbetades för åtgärdsprogrammet, där ett av uppdragen var att "Utvärdera befintlig projektmodell".
- Detta delprojekt har ansvarat för att driva det aktuella uppdraget.
- Göteborg & Co och Got Event har gemensamt identifierat behovet av en projektmodell att använda som stöd för styrning och ledning av komplexa evenemang.

Syfte

- Syftet har varit att påbörja arbetet med att etablera en tydligare styrning och ledning av komplexa evenemangsprojekt inom klustret.
- Förslagen ska vara praktiskt användbara och i största möjliga mån förankrade.

Omfattning och avgränsningar

Omfattning

- I enlighet med projektdirektivet har förslag på uppdaterad/ny projektmodell för leverans av komplexa evenemang arbetats fram.
- Med utgångspunkt i rekommendationer från genomlysningen av EM i ridsport lyfts följande fokusområden fram i projektdirektivet:
 - Styrgruppens roll och ansvar
 - Juridiska bedömningar genom hela flödet
 - Anbudsprocessen
 - Riskhantering
 - Ändringshantering
 - Kommunikation
- Arbetet har skett i samverkan mellan Göteborg & Co och Got Event med input från Intraservice samt stadsledningskontorets arbete med innovationsprogrammets genomförande.
- Återrapportering till Stadshus AB:s styrelse i slutet av november 2018 (i form av den här rapporten).

Avgränsningar

- Det praktiska införandet av projektmodell sker efter det här uppdragets avslut.
- Projektmodellen utvecklas inte på egen hand i sin helhet; krav och anpassningar har tagits fram att integrera i etablerad projektmodell som upphandlas/avropas i nästa steg.

VÅRT ANGREPPSSÄTT

Initiering

- Inledande planering för genomförandet av projektet.
- Bildat oss en uppfattning om behoven utifrån hur projektarbetet ser ut idag.
- Konstaterat att befintliga projektmodeller hanterar det operativa genomförandet men att systematiserat stöd för dialogen mellan beställare, styrgrupp och projektledare behöver struktureras och förnyas.
- Tagit intryck av hur andra delar av staden arbetar (Älvstranden/TK och Intraservice/SLK).
- Gått igenom etablerad praxis och standarder för projektstyrning genom KPMGs erfarenhet.

Krav på projektmodellen

- Vi har tidigt beslutat att inte egenutveckla en projektmodell, utan att upphandla/avropa en vedertagen projektmodell från marknaden.
- Utifrån de förutsättningarna har krav och anpassningar tagits fram för att projektmodellen ska kunna stödja evenemangsverksamheten på lämpligaste sätt.
- Vi har beslutat om specifika leverabler att utveckla inom ramen för projektet som snabbt kan ge värde i verksamheten.

Arbete med projektets leverabler

- Arbetsgången har varit att förslag till leverabler har arbetats fram till våra projektmöten, där dessa leverabler diskuterats, verifierats och detaljerats.
- På det sättet har samtliga medlemmar varit med och bidragit till slutleveransen, samtidigt som vi under arbetets gång säkrat att projektmodellen är relevant och anpassad till genomförandet av komplexa evenemang.

Förankring och fortsatt arbete

- Förankring av framtagna projektprocess, och krav på projektmodell har skett med projektledare från både Göteborg & Co och Got Event genom löpande dialog och gemensam workshop.
- Leverabler har färdigställts enligt plan och kan användas för att direkt ge effekt i arbetet med komplexa evenemang.
- Arbetet med införande, samt pilotprojekt fortgår under ledning av Göteborg & Co.

Projektgruppen har bestått av medarbetare från både Göteborg & Co och Got Event, med externt stöd från KPMG.

I ENLIGHET MED PROJEKTDIREKTIVET HAR FÖLJANDE LEVERABLER ARBETATS FRAM AV PROJEKTGRUPPEN

Krav på projektmodell

Krav på en projektmodell för komplexa evenemang har utarbetats i nio olika perspektiv. Hänsyn har tagits till de specifika krav som verksamheten har. Kraven har fungerat som ledstjärna i projektgruppens arbete och kommer ligga som grund vid upphandling/avrop av modell.

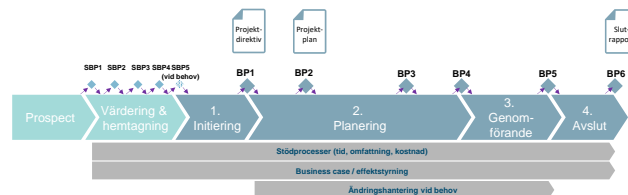


Modell för kategorisering av evenemang

Projektgruppen har utarbetat en modell som blir obligatorisk att använda i värvskedet för att kategorisera evenemang, med syftet att bedöma behovet av styrning, och om projektmodellen ska appliceras.

En projektprocess för komplexa evenemang

En process för hur komplexa evenemang ska värvas och styras har tagits fram av projektgruppen. Processen bygger på vedertagen praxis för projektstyrning.



Krav på styrning givet kategorisering av evenemang

Kopplat till projektmodellen har projektgruppen också utvecklat principer för styrningen baserat på den bedömda risken för evenemanget. Riktlinjer finns nu kring projektägare, styrgrupp, samrådsgrupp och krav på användande av modellen med innehållande beslutspunkter och dokumentmallar.

Stödande mallar/checklistor

Som ett stöd till processen har checklistor även arbetats fram för samtliga beslutspunkter (11 st). Checklistorna är ett konkret stöd till såväl styrgrupp som projektledare kring vad som ska arbetas fram till respektive beslutspunkt. Även en mall för projektdirektiv anpassat till komplexa evenemang har utarbetats.



Roller och ansvar

Roller kopplade till projektmodellen har detaljerats och en ansvarsmatrix kopplad till olika aktiviteter har utarbetats. Detta är ett bra stöd för att förankra vem som gör vad kopplat till styrningen av komplexa evenemang.

Den framtagna modellen med stödande mallar/checklistor ska fram till årsskiftet testas i ett pågående evenemangsprojekt som en pilot.

VI HAR TAGIT HÄNSYN TILL FLERA OLIKA PERSPEKTIV NÄR KRAV PÅ PROJEKTMODELL HAR TAGITS FRAM

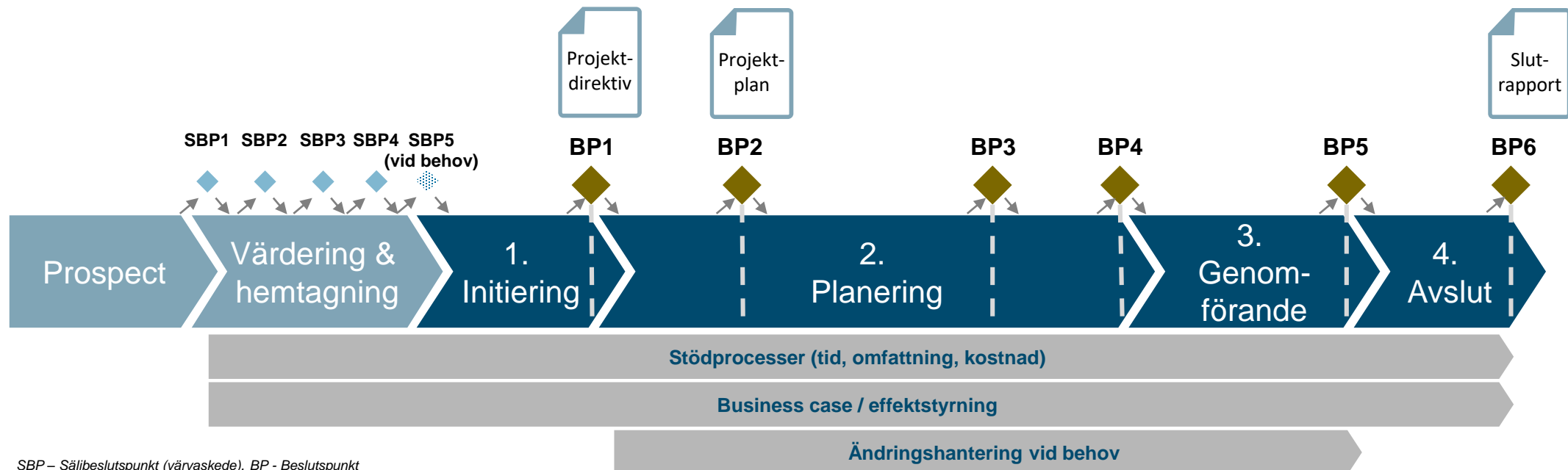


Krav på projektmodellen

- Projektgruppen har använt sig av KPMG:s modell för framgångsrika projekt. Modellen bygger på god praxis, etablerade standarder och KPMG:s samlade erfarenhet.
- Modellen inkluderar de fokusområden som projektdirektivet beskriver men täcker även andra kritiska perspektiv.
- Anpassade krav och strukturer är framtagna som grund för det fortsatta arbetet med utgångspunkt i modellen.
- Övergripande krav finns framarbetade för respektive perspektiv, vilket blir grunden för upphandling/avrop i nästa steg.
- Framtagna krav ger en tydlig och anpassad inriktning för att möta de behov som projektgruppen identifierat för genomförandet av komplexa evenemang.

DELPROJEKTET HAR ARBETAT FRAM EN PROJEKT- PROCESS FÖR STYRNING AV KOMPLEXA EVENEMANG

- Bilden nedan visar den framarbetade projektprocessen för styrning av komplexa evenemang, som bygger på vedertagen praxis kring projektstyrning men är fullt anpassad för verksamheten.
- Även den tidiga fasen värdering och hemtagning har detaljerats inom ramen för delprojektet.
- I linje med projektdirektivet täcker processen styrning av projekten, men inte det operativa genomförandet av evenemang.
- Arbetet drivs i definierade faser med beslutspunkter som ställer krav på att uppsatta aktiviteter är genomförda med definierad kvalitet för att projektet ska få fortsätta.

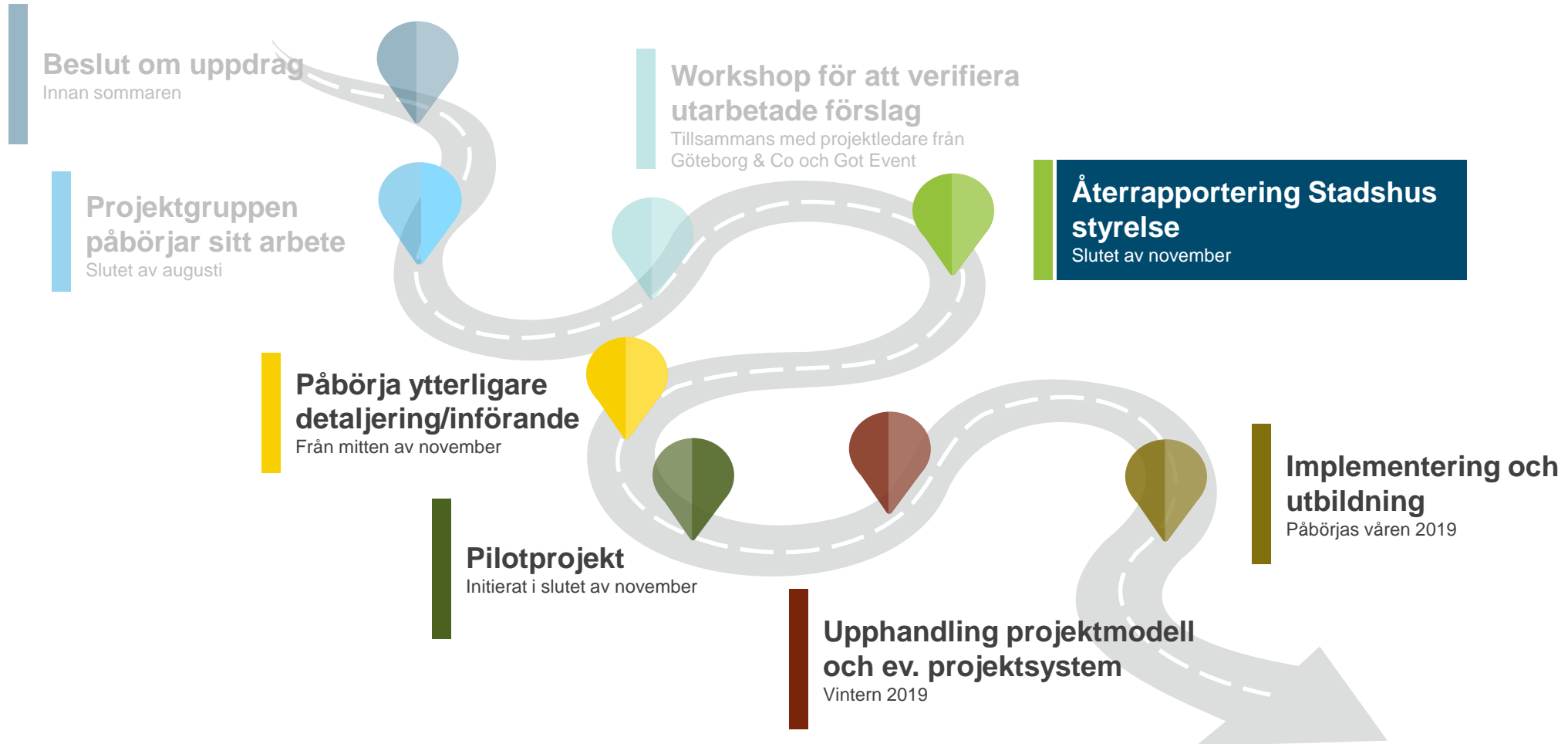


DELPROJEKTETS LEVERANS MOT PROJEKTDIREKTIV

Definierade fokusområden enligt direktivet:

Fokus enligt projektdirektiv	Kommentar	Hänvisning till leverabler som täcker området
Förslag på ny projektmodell	En projektprocess med tillhörande krav för ny projektmodell har tagits fram. Processen ger Göteborg & Co samt Got Event stöd från tidigt värvskedet till det att ett projekt avslutas. Under arbetets gång har det blivit tydligt att större krav ställs i värvskedet på att detaljera och verifiera detaljer kring evenemanget, för att minska risk och för ett framgångsrikt genomförande.	Krav på projektmodell Projektprocess
Styrgruppens roll och ansvar	Detta område är omhändertaget dels genom checklistor för respektive beslutspunkt, dels genom framtagna krav på styrning samt genom definierade roller och ansvar. Enligt framtagna process och checklistor ska utvärdering kring behov av projektstyrning göras innan bud, vilket tidigt ger inriktning för vem som blir ansvarig projektägare.	Checklistor Krav på styrning Roller och ansvar
Juridiska bedömningar genom hela flödet	Genom de checklistor som arbetats fram behöver beslutsfattare klargöra huruvida en juridisk bedömning gjorts vid lämpliga beslutspunkter.	Checklistor
Anbudsprocess	Värvaprocessen har detaljerats, och det kommer att ställas högre krav på att information om det potentiella evenemanget detaljeras tidigt i processen för att bedöma och hantera eventuell risk inför beslut om anbud.	Utvecklad värvaprocess som del av projektprocess Checklistor
Riskhantering	Det är nu tydliggjort när i processen riskbedömningar ska göras och vad som ska innefattas i riskarbetet. En detaljerad modell för riskhantering kommer att implementeras i och med att projektmodell upphandlas/avropas och införs 2019.	Projektprocess Checklistor
Ändringshantering	I processen är det tydliggjort när ändringshantering behöver ske, och mot vilken baslinje ändringen ska göras. Genom den framarbetade mallen för projektdirektiv kommer projektets omfattning, budget och tidplan att tydliggöras.	Projektdirektiv Checklistor
Kommunikation	Hela arbetet med projektmodellen som sådan kommer att stärka kommunikationen både inom och utom projekten då bas nu finns för gemensamt språk, styrning samt var i processen evenemanget befinner sig.	Samtliga framtagna leverabler

DELPROJEKTETS BEDÖMNING ÄR ATT LEVERANSEN MÖTER PROJEKTDIREKTIVETS KRAV – NU FORTSÄTTER ARBETET INOM GÖTEBORG & CO



AKTIVITETER I NÄSTA STEG

Upphandling/avrop av vedertagen modell

- Ta fram upphandlingsunderlag utifrån övergripande krav.
- Fortsatt diskussion med Intraservice angående möjlighet att använda anpassad version av projektmodellen PPS.
- Ta fram business case (kostnad och nytta) för alternativa vägar att implementera projektmodell och eventuellt systemstöd.

Implementering

- Fortsatt framställning av krav för anpassning av upphandlad modell.
- Kontakt med och styrning av upphandlad leverantör.
- Utbildning av projektledare och styrgrupper.
- Löpande support och kommunikation till verksamheten i applicering av nytt arbetssätt.
- Ev. upphandling av systemstöd med relevanta integrationer.
- Forma organisation för förvaltning, vidare utveckling, support och kontroll kopplat till projektstyrning.

Pilotprojekt

- Ambition att använda Kör EM som pilot för att tidigt visa värde och applicera framtagna strukturer.

DELPROJEKT:

GENOMLYSNING AV DESTINATIONENS EVENEMANGSTRATEGI (TKE)

7 december 2018

Baserat på analysen av EM i Ridsport 2017 beslutade Göteborgs Stadshus AB i maj 2018 att totalt fem insatser ska genomföras inom ett samlat projekt. Stadshus ansvarar för projektledning och styrning av helhetsprojektet. Ett av delprojekten är en genomlysning av destinationens evenemangsstrategi. Arbetet ska ske i nära samverkan med berörda bolag inom TKE-koncernen. Delprojekten bemannas i nära samverkan med berörda bolag, Göteborg & Co och Got Event. Utifrån ställningstaganden av Stadshus styrelse kan sedan en uppdaterad evenemangsstrategi tas fram.

1. INLEDNING

En evenemangsstrategi för Göteborg har till uppgift att samla aktörer för att tillsammans arbeta mot de uppsatta målen. Den utgör ramverk och målbild som möjliggör prioriteringar samt viktig fokusering av resurser och samordning. Den ska ange strategisk riktning och säkerställa att Göteborg får de evenemang staden vill bli förknippad med. En evenemangsstrategi behöver beröra hela utbudet av evenemang men fokusera på de där staden, genom att vara möjliggörare och/eller genomförare, har möjlighet att styra inriktning och bereda väg för andra aktörers framgång.

En övergripande evenemangstrategi finns inte framtagen. År 2008 antogs ett inriktningsdokument avseende implementering av ett nytt ägardirektiv för Got Event AB och ett nytt aktieägaravtal för Göteborg & Co. Detta dokument beskrev en gemensam målbild och värdegrund för Göteborgs Stads evenemangsarbete och organisation samt önskad utveckling av evenemangsverksamheten. Tillsammans med bl.a. affärsplaner har detta hittills styrt evenemangsarbetet.

I Göteborg & Co Träffpunkt AB:s inriktningsdokument för 2014 gavs uppdraget att: *Göteborg behöver en tydlig strategi för att utveckla dagens och morgondagens evenemang. Göteborg & Co måste därför ta en ledande roll i arbetet med att ta fram en tydlig evenemangsstrategi. Målet är att Göteborg blir en kultur- och evenemangsstad som är socialt, ekonomiskt och ekologiskt hållbar. - -".* Hösten 2014 fick Göteborg & Co Kommunintressent AB i sitt ägardirektiv att ta fram förslag till stadens mål för besöksnäringen.

Då det uppdraget skulle komma att skapa inriktning för en evenemangsstrategi stoppades arbetet som inletts utifrån det tidigare uppdraget till Göteborg & Co Träffpunkt AB.

Genomlysningen av destinationens evenemangstrategi grundas därför på detta inriktningsdokument, samt på andra styrande dokument och omvärldsanalyser. Utgångspunkten är dock "Stadens program för besöksnäringen" med målbilden fördubblad turism till år 2030 och de utmaningar som därmed ställs på framtidens evenemangsstrategi.

Arenafrågan i Göteborg omfattas inte av genomlysningen, då den hanteras i särskild ordning genom utredningen om evenemangsområdets utveckling. Kommande beslut i arenafrågan har stor påverkan på Göteborgs konkurrenskraft och vilka evenemang som är möjligt att konkurrera om i framtiden.

2. BAKGRUND

2.1 Destinationens utveckling och besöksnäringens betydelse

Besöksnäringen är en av Sveriges snabbast växande näringar och en hållbar utveckling av besöksnäring och turism skapar attraktionskraft för företagande, innovationer, arbete, boende och besök samt bidrar till hållbar tillväxt.

Enligt FN:s turistorgan, UNWTO, väntas antalet internationella resor växa från cirka en miljard till nästan det dubbla fram till 2030. Antalet resenärer till Europa kommer att öka från 550 miljoner år 2016 till cirka 750 miljoner år 2030, enligt samma källa. Det beror bl.a. på att en växande global medelklass medför att fler har råd att resa. Ökad globalisering gör att fler reser längre, och statistiken visar att storstadsturismen ökar snabbare än all annan turism i Europa.

Även destinationen Göteborg har utvecklats starkt i många år. 2017 blev "all-time-high" för tjugosjätte året i rad mätt i kommersiella gästnätter. Besöksnäringen omsätter idag nära 30 miljarder SEK i Göteborgsregionen, en utveckling som stärks genom de investeringar i infrastruktur, hotell och utbud som görs de närmaste åren, samt den ökade tillgängligheten primärt med flyg.

Enligt Visita är besöksnäringen ofta inkörsporren för ungdomar till arbetsmarknaden och besöksnäringen sysselsätter en långt högre andel unga personer och nya svenskar än genomsnittsföretaget. Besöksnäringen kan erbjuda störst variation av arbetstillfällen för människor med olika utbildningsbakgrund, vilket innebär att den utgör en resurs för sysselsättning och integration. Var femte nytt jobb de senaste tio åren har skapats inom besöksnäringen och nästan 40 procent av företagarna och de anställda är utlandsfödda.

Besöksnäringen känner inga kommungränser. Destinationen Göteborg består av hela Göteborgsregionen både vad gäller reseanledningar, sysselsatta och besöksnäring. När en besökare "reser till Göteborg" avses i regel ett besök någonstans i Göteborgsregionen eller till exempel Halland. Stadens mål och destinationens mål är således inbördes beroende av varandra och för att vara relevanta behöver stadens mål ansluta till den samlade besöksnäringens ambitioner och långsiktiga målbilder.

Med snart trettio års erfarenhet av destinationsutveckling, marknadsföring, möten och evenemang är Göteborg rustade för fortsatt utveckling. Den etablerade utgångspunkten är att affärsmässiga och politiska mål ska gå hand i hand och bidra till såväl hållbar tillväxt som att stärka varumärke och attraktivitet.

2.2 Destinationens målbild 2030

Kommunfullmäktige har fattat beslut om Stadens program för besöksnäringens utveckling till 2030 och ställer sig därmed bakom destinationens långsiktiga målbild:

2030 har turismen till Destinationen Göteborg fördubblats.

Målbilden har även en kvalitativ dimension:

I en skandinavisk jämförelse ska Destinationen Göteborg uppfattas som mer attraktiv än övriga storstäder att bo i och besöka.

Tre grundläggande ställningstaganden speglar de ambitioner som Göteborgs Stad har när det gäller att utveckla besöksnäringen:

1. Besöksnäringen utgör en viktig och växande näring, väsentlig för stadens tillväxt, och kommer att ha stor betydelse för det framtida samhällsbygget med att utveckla ett jämlikt Göteborg.
2. Göteborgs Stad ska verka på nationell nivå för att skapa de bästa förutsättningar för besöksnäringens utveckling.
3. Göteborgs Stad har ambitionen att utveckla och vårda Göteborgs återkommande, ofta årliga, evenemang samt att stå värd för, för Göteborg lämpliga, evenemang och möten med stort internationellt genomslag med jämna mellanrum.

Fem strategier för målbildens förverkligande.

1. Göteborgs Stad ska verka för att säkerställa investeringar i de verksamheter som utgör motorer för besöksnäringens utveckling.
2. Göteborgs Stad ska utarbeta långsiktigt hållbara finansieringslösningar för åtgärder som syftar till att utveckla destinationen och staden.
3. Göteborgs Stad ska utveckla samverkansformerna för hållbar destinationsutveckling mellan såväl stadens olika delar som med näringsliv och akademi.
4. Göteborgs Stad ska i stadsplaneringen beakta besöksnäringens behov.
5. Göteborgs Stad ska aktivt verka för ett gynnsamt näringslivsklimat och en tryggad kompetensförsörjning.

2.3 Evenemangens betydelse för att uppnå den långsiktiga målbilden

Göteborg är ingen huvudstad och saknar ikoniska byggnader (som t.ex. Eiffeltornet) vilket ger mjuka värden som upplevelser, atmosfär och vitalitet större betydelse i utvecklingsarbetet. Allt fler (både arrangörer och besökare) söker också efter en upplevelse som känns rätt utifrån miljömässig och social hållbarhet. Evenemangen har möjlighet att stärka platsens önskade profil, utbudet behöver kontinuerligt utvecklas för att nå en allt mer upplevelsekräsen publik.

Framgångsrikt arrangerade evenemang bidrar till stad, destination och besöksnäring. De stärker varumärket, ger turistekonomiska effekter, bygger attraktivitet och bidrar till utbudet av upplevelser för invånare och besökare. De har också möjlighet att bidra till ett investeringsmässigt och socialt arv, som långsiktigt ger nytta i stad och/eller region.

Göteborg har i snart 30 år strategiskt nyttjat evenemang som motor i destinations- och besöksnäringens utveckling. Sedan VM i friidrott 1995 har ett antal större internationella mästerskapsevenemang genomförts, som EM i friidrott 2006, VM i konståkning 2008, Inomhus-EM i friidrott 2013 och EM i ridsport 2017. Parallellt har årligen återkommande evenemang utvecklats, flera av dem till s.k. märkesevenemang, dvs evenemang som internationellt blir synonyma med staden. Exempel på sådana är Gothia Cup, Way Out West, Gothenburg Horse Show och Göteborgs Kulturkalas.

I destinationens utvecklingsarbete har således såväl stora arenaevenemang och konserter som deltagarevenemang och stora ungdomsturneringar spelat roll. Göteborg har även stärkt sin position som evenemangsstad genom att nationellt och internationellt uppmärksammas för förmågan att utveckla nya standards i evenemangsvärlden. Ett exempel på ny standard är metoden att göra arenabundna, biljettdrivna evenemang delvis tillgängliga för den breda allmänheten, så som invigningen av EM i friidrott genomfördes på Götaplatsen.

Den typen av ”innovation” kan växa fram tack vare samverkan mellan arrangörer, offentliga verksamheter och näringsliv, samt att stadsrummet tillåts användas som en förlängd arena.

2.4 Stadens roll är att utveckla och skapa förutsättningar

Genom kommunfullmäktiges beslut, att anta *Göteborgs Stads program för besöksnäringen*, visar staden sitt engagemang i frågan, samt betydelsen av besöksnäringen för en långsiktig utveckling. Härigenom skapas också förutsättningar för att företagen inom näringen ska få intresse och möjlighet att investera, då de offentliga insatserna bidrar till samordning och strukturer som de privata aktörerna inte själva har möjlighet att skapa.

Göteborgs Stads roll är att dels utveckla de delar av besöksnäringen som staden själv råder över och dels skapa förutsättningar för utveckling av hela besöksnäringen. Det offentliga äger och driver delar av den turistiska infrastruktur som behövs för att öka attraktivitet och tillgänglighet till en destination.

3. EVENEMANGSANALYS

3.1 Nulägesbeskrivning

Antalet evenemang har ökat kraftigt i hela världen. Samtidigt blir förutsättningarna för att genomföra evenemang mer komplexa då den ökande konkurrensen om attraktiva koncept drivit upp kostnadsbilden med bland annat dyrare och juridiskt mer komplicerade rättigheter. Vad gäller s.k. megaevenemang (exempelvis OS och VM i fotboll) har antalet destinationer/nationer i Europa, som är villiga att ansöka blivit färre. Den snabba utvecklingen i Kina och Sydostasien har stuvat om maktförhållandena mellan kontinenterna och flera megaevenemang har förlagts där. På senare tid har några av de stora internationella idrottsförbunden och även Internationella Olympiska Kommittén gett uttryck för att man vill se en hållbar utveckling där kraven kan anpassas till de förutsättningar en arrangör har i syfte att skapa hållbara evenemang ur alla perspektiv. Det har under de senaste åren inte bedömts vara ekonomiskt försvarbart för Göteborg att ansöka om megaevenemang. Ett exempel på en förstudie som förkastades var det nya mästerskapet European Championships där det offentliga förväntades investera ca 750 Mkr. Istället ses nästa nivå av större internationella evenemang potentiellt väsentliga för Göteborg, då de i rätt sammanhang stärker varumärket, kan bidra till tillväxt och ha förutsättningar att bidra med positiva sociala effekter.

De i kap 2.3 nämnda s.k. märkesevenemang, dvs evenemang (ofta återkommande) som blir synonyma med platsen där de äger rum, ges internationellt och nationellt allt större betydelse.

Främsta syftet är att stärka position och varumärke, samtidigt som dessa evenemang anses ha stor möjlighet att generera värdeskapande samhällsnytta.

Regionala och lokala evenemang kan ha mer begränsade ekonomiska effekter men bidra till att utveckla nätverk (sociala/affärs-), ökad trivsel och livskvalitet. Det finns också en marknad för nischevenemang inom både idrott och kultur som på längre sikt kan utveckla ekonomiska, kulturella och sociala effekter.

På senare år har forskningen uppmärksammat evenemangens möjliga roll som "Agents of Change", det vill säga bidrag till att förändra beteenden med hållbara förtecken. Exempel på samhällsfrågor som arrangörer på senare tid har satt ljus på är jämställdhet och hållbarhet (Göteborgs kulturkalas), plaster i havet (Volvo Ocean Race) och klimatfrågan med vegetarisk mat (Way Out West). Detta har visat sig kunna ge långsiktiga effekter inom målgrupperna.

Evenemang kan bland annat användas i syfte att

- stärka lokalsamhälle och besöksnäring
- skapa nya mötesplatser
- stärka svaga säsonger och utveckla nya
- öka värdet på oexploaterad mark
- vid behov "sprida" turister och besökare över ett större geografiskt område
- utgöra ett verktyg för regional utveckling
- utgöra en plattform för kommunikation och marknadsföring "agents of change"
- utgöra plattform/testbädd för innovation

Hantering av risker

Graden av risk i ett evenemang bestäms av evenemangets beskaffenhet och beslutfattarens riskbenägenhet. Evenemang med större inbyggda risker har i regel större potential i det man vill uppnå. Evenemang med mindre risk har i regel inte samma potential eller blir dyrare om samtliga risker ska överföras på någon annan eller säkras givet att man vill uppnå förutbestämda effekter.

Göteborg kan i en framtida evenemangsstrategi ge uttryck för sin hållning till risk men eftersom evenemangen ser olika ut är det sannolikt svårt att sätta tydliga generella principer för risknivåer och riskbenägenhet.

Det blir viktigt att beskriva evenemangets riskprofil, risker och konsekvenser för beställaren. Riskprofilen bestäms utifrån ansvars-, komplexitets- och tidsperspektiv samt möjligheten till riskreducering eller anpassning av evenemanget.

Riskerna i ansvarsperspektivet ser olika ut om Göteborg

- 1) upplåter stadsrummet eller en arena för en extern arrangör (lägre risk)
- 2) genom olika åtgärder och i olika grad av engagemang är möjliggörare eller
- 3) helt eller delvis åtar sig ett arrangörskap. (högre risk)

Riskerna ur ett komplexitetsperspektiv består av

- 1) affärsmässig komplexitet som är en funktion av finansiell omfattning och stadens åtagande. Ett evenemang som staden stöder till ett visst fast belopp har ingen finansiell risk medan ett evenemang där staden ansvarar för ett genomförande eller partnerintäkter och biljettintäkter har en större risk.
- 2) operationell komplexitet som är en funktion av evenemangstyp, deltagar- och publiksammanställning och omfattning, antal arenor/platser, projektorganisation m.m.
- 3) unikiteten som är en funktion av om evenemanget är återkommande eller ett unikt evenemang för Göteborgs Stad
- 4) varumärkesrisker
- 5) säkerhetsrisker

Systematisk riskanalys och riskreducering hanteras med stöd av en väl implementerad projektstyrningsmodell som beskriver och reducerar riskerna fram till evenemangets slutförande.

3.2 Omvärldsfaktorer och trender som påverkar

Destinationers utveckling påverkas i stor grad av globala omvärldsfaktorer och trender, vilket i sin tur påverkar evenemangens strategiska utveckling och utformning. Följande övergripande faktorer behöver därför belysas särskilt.

Globaliseringen

Globaliseringen har "krympt" världen och ändrat många människors sätt att leva vilket bland annat har stor inverkan på turismen. Det globala resandet fortsätter öka i snabb takt. Enligt UNWTO gjordes 1,3 miljarder internationella flygresor 2017, hundra miljoner, eller sju procent, fler än året innan. De senaste fem åren har turismen till de 126 städerna inom organisationen European Cities Marketing ökat med i genomsnitt 7,5 procent. Utöver det har Airbnb under samma tidsperiod globalt gått från 10 miljoner till 300 miljoner övernattningar. Så i verkligheten är tillväxten sannolikt ännu större.

För Göteborg kan detta betyda att framtidens evenemang även kan behöva inkludera hänsyn till turismens negativa effekter, till exempel genom att placeras med större geografisk spridning. Samtidigt är det inte givet att ett generellt ökat resande betyder att resandet till Göteborg ökar proportionellt. Tillgänglighet, reseanledningar och attraktivitet kommer även fortsatt bestämma resenärens val.

Säkerhet

Den globala sårbarheten har ökat genom bl.a. terrorism och extrema naturhändelser. De senaste årens terrorattacker i världen har varit inriktade på turisttäta platser och i flera fall kulturevenemang och arenor. Troligen behöver framtidens evenemang också omfatta ett utvecklat arbete med evenemangssäkerhet, vilket i sin tur påverkar kostnadsbilden.

Urbaniseringen

Enligt FN-organet UN Habitats prognoser kommer 60% av jordens befolkning år 2030 bo i storstäder. Det är en accelererande utveckling som ställer krav på såväl stadsplanering som social utveckling, utbildning m.m. Visit Copenhagen har visat att en hög andel av besökarna kommer från andra storstäder. Enligt Boverket bor de flesta av Sveriges befolkning år 2025 i våra tre storstadsregioner.

Göteborg har inlett ett "utvecklingssprång" som leder till dryga 100 000 fler invånare i en relativ närtid. Samtidigt ökar storstadsturismen snabbare än annan turism i Europa och relativt sett fler besökare förväntas även till Göteborg. För Göteborg kan det betyda att evenemangens betydelse som en del av upplevelseutbudet ökar, vilket till exempel ställer krav på evenemangsytor i stadsrummet.

Digitaliseringen

Många av de förändringar som sker i besöksnäringen har sin bakgrund i förändrade beteenden hos konsumenterna i kombination med en allt snabbare digitalisering. De sociala medierna har placerat konsumenterna i förarsätet med spridning av innehåll och delning av tips och rekommendationer. De sociala medierna möjliggör att smala, nischade segment och evenemang växer och dedikerade målgrupper åker långt för att få önskad upplevelse. Digitaliseringen och automatiseringen kommer att avsevärt förändra förutsättningarna där framförallt Artificiell Intelligens (AI) i framtiden påverkar många delar, även inom evenemang - både före, under och efter upplevelsen.

Göteborg ligger i framkant gällande digitaliseringen i flera branscher. Genom att se evenemang som en plattform och i än högre grad öppna upp för tvärspektoriella samarbeten öppnas nya möjligheter som positivt kan bidra till destination, stad och näring.

Överturism

Överturism uppkommer när en populär destination eller plats blir överfull av turister på ett ohållbart sätt. Flera stora turiststäder i Europa, såsom Amsterdam, Barcelona, Dubrovnik och Palma, lider av överturism. Detta har bland annat lett till protester och aktioner från invånarna. Enligt de destinationer som drabbats av överturism tar det flera år att genomföra åtgärder för att hantera en växande turism, exempelvis har Amsterdam arbetat med att hantera överturism sedan 2014. Problemen är störst för städer med små stadskärnor, Stockholms historiska kärna (Gamla Stan), under sommartid, är ett exempel. Göteborg har i nuläget inte detta problem, men en beredskap bör byggas för framtiden, vilket är satts i fokus via destinationens hållbarhetsarbete under åren 2018 – 2020.

Hållbar utveckling och klimatfrågan

Den stora framtidsutmaningen gäller hållbar utveckling och enligt FN:s senaste klimatrapport har klimatfrågan blivit än mer akut, där de närmaste åren anses vara helt avgörande. Syftet med Göteborgs destinations- och besöksnäringens utveckling kan och ska därför inte begränsas till ökad turistisk konsumtion. Besöksnäringen behöver ta en strategisk roll i stadsutvecklingen och bidra till övriga mål om livskvalitet och attraktivitet.

3.3 Evenemangens möjliga effekter

När evenemangens storlek och effekter diskuteras refereras ofta till den s.k. evenemangspyramiden (se figur, sidan 10). Dess delar utgör komponenter i en evenemangsportfölj som över tid kan utveckla en evenemangsmix utifrån de effekter som söks. En väl genomarbetad evenemangsstrategi ger förutsättning för styrning av portföljens sammansättning.

I basen ligger det breda utbudet i form av föreningsliv, kultur, sport och nöjen där en stad i hög grad påverkar förutsättningarna. I toppen finns de evenemang som väcker störst uppmärksamhet och därmed kan bli kraftfulla verktyg när en stad ska "sättas på kartan".

Figur: Evenemangspyramiden



Ett evenemangs effekter brukar delas in i turistekonomi, attraktivitet och sociala effekter. En evenemangsportfölj har möjlighet att bidra med resultat inom samtliga tre områden, och behöver därför en uttalad riktning för att sätta strategisk fokus och bidra till utveckling för både stad, destination och besöksnäring.

En stad/destination kan genom utformningen av evenemangsstrategin förflytta det strategiska fokuset över tid i syfte att utveckla sin stad och/eller position gentemot andra städer och destinationer.



Figur: Evenemangens effekter

Tre scenarier

I följande tre exempel resoneras om hur en stad/destination, utifrån sina kontext och förutsättningar kan forma en strategi och utveckla en evenemangsportfölj.

Scenario A: När en stad eller destination behöver öka omvärldens intresse, i syfte att öka tex inresande, företagsetableringar och investeringar, kan evenemang med potential att väcka stor, internationell uppmärksamhet vara effektivt. Dessa är mer konkurrensutsatta, mer kostsamma och troligen för de med sig större risker, men de har potential att leverera effekter inom både turistekonomi och attraktivitet. Det strategiska arbetet behöver vara långsiktigt för att hitta rätt koncept och förutsättningar att generera sociala effekter via särskild aktivering. Stora evenemang kan utgöra en anledning att förnya en arena vilket leder till långsiktig konkurrenskraft för framtida evenemang.



Det strategiska arbetet behöver vara långsiktigt för att hitta rätt koncept och förutsättningar att generera sociala effekter via särskild aktivering. Stora evenemang kan utgöra en anledning att förnya en arena vilket leder till långsiktig konkurrenskraft för framtida evenemang.

Scenario B: När en stad/destination vill stärka sin attraktionskraft kan s.k. märkesevenemang ha stor effekt. Märkesevenemang kopplar stadens-, destinationens namn till hållbara och positiva värden och har ofta stora deltagarantal, vilka tar med sig bilden av destinationen tillbaka. Investeringarna som dessa evenemang behöver är ofta i form av infrastruktur, tillgång till stadens ytor och lokaler vilket kommer lokalsamhället till godo. Sammantaget har märkesevenemang bra förutsättningar att ge effekt inom alla dimensionerna.



Scenario C: Genom att sätta strategiskt fokus på de sociala effekterna har en stad eller destination möjlighet att se evenemang som ett verktyg för samhällsutveckling, vilket kan bidra till att lösa samhällsutmaningar. Här handlar det inte om att välja evenemang från någon särskild del i pyramiden utan snarare om att tillföra en dimension där medborgarna också bjuds in och tillåts påverka utbudet. Det kan också konstateras att en stad/destination med stort utbud av lokala, regionala, gärna deltagardrivna, evenemang uppfattas som en levande, "tillåtande" stad.



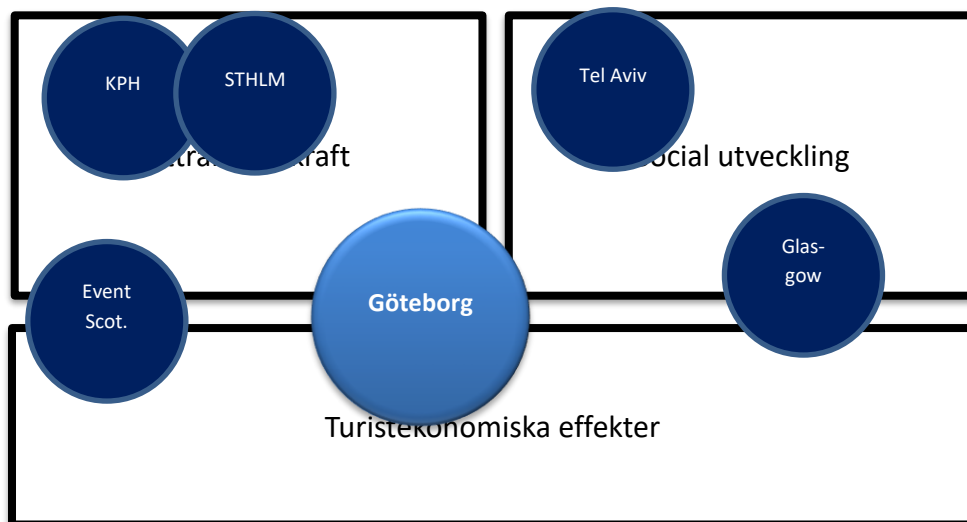
3.4 Benchmark/jämförelse med andra städer och aktörer

Urvalet av städer/nationer för benchmark har valts med olika syften. **Glasgow** har valts då staden har mycket gemensamt med Göteborg. Här finns en liknande demografi, jämförbar syn på stadens utmaningar samt på medborgarnas betydelse. Dessutom har Glasgow på senare tid tagit upp konkurrensen med bland annat Göteborg om några av de större internationella evenemangen. **Event Scotland** är en organisation som skulle kunna jämföras med ett mer regionaliserat arbetssätt, dvs om Göteborg och Västragötalandsregionen skulle gå samman. Exemplet **Köpenhamn** och **Stockholm** är valda för att få en inblick i de närmast belägna städernas arbete. Slutligen har **Tel Aviv** valts som exempel på en destination med helt olikt arbetssätt, i en annan kontext.

Stad/organisation	Jämförelse Göteborgs evenemangsverksamhet
<p>Glasgow Life – kommunal stiftelse</p> <p>Verkar på uppdrag av Glasgow City Council. Syftet är att inspirera stadens medborgare och besökare att leva ett rikare och mer aktivt liv genom kultur, sport och lärande. Organisationen driver 167 institutioner som bibliotek, museer och arenor. Ansvarar för Glasgow City Marketing Bureau och Glasgow Convention Bureau. Strategiskt ledarskap för Glasgow Tourist and Visitors Plan, och det prisbelönta varumärket "People Make Glasgow".</p> <p>Glasgow Life värvar stora internationella evenemang som Commonwealth Games 2014 och 2018 European Championships. Organisationen genomför ej evenemang i egen regi.</p>	<p>Glasgow Life har tydligare fokus på social dimension och har en omfattande verksamhet som i Göteborgs kontext drivs av olika organisationer inom Göteborgs Stad, VGR samt genom externa bolag och stiftelser.</p> <p>Glasgow Life är starkt beroende av donationer då de offentliga bidragen skurits ner.</p> <p>Möjliggörare, ej genomförare av evenemang.</p>

<p>Event Scotland - statligt bolag</p> <p>Syftet är att göra landet till "A Perfect Stage" för evenemang genom att ekonomiskt stimulera utvalda evenemang och bygga upp evenemangskompetens i hela Skottland.</p> <p>Arbetet utgår ifrån den nationella evenemangsstrategin, vilken fastställer landets vision och plan för att attrahera och arrangera stora internationella evenemang fram till 2025. Organisationen tillhandahåller systematiserad kunskap och omvärldsanalys som finns tillgänglig för många samt värderar och utvärderar ansökningar efter önskade värden.</p>	<p>Event Scotland fokuserar på besöksnäring-utveckling nationellt med ekonomisk dimension som mål.</p> <p>Fokuserar på utveckling av skotska signatory/märkesevenemang</p> <p>Möjliggörare, ej genomförare av evenemang</p>
<p>Köpenhamn – Wonderful Copenhagen.</p> <p>Tidigare kommunalt bolag, idag statligt och en del av Visit Denmark. Arbetar inte alls med evenemang. Samtliga evenemang som "ägdes" eller genomfördes av det tidigare kommunala bolaget har antingen lagts ner eller övertagits av privata aktörer. Köpenhamns Stad kommer från 2019 att arbeta med värvning av vissa (få) större evenemang via sin kulturförvaltning.</p> <p>Finansiering söks via politiska beslut i särskild ordning. De stora internationella idrottsevenemangen hanteras av det statliga bolaget Event Denmark</p>	<p>Motsvarande nationella organisation finns inte i Sverige.</p>
<p>Stockholms Stad</p> <p>Flera nämnder och bolag arbetar med evenemang i mindre skala och inom eget ansvarsområde. Primärt Stockholm Business Region AB/Visit Stockholm, kulturnämnden och idrottsnämnden. När Stockholm arbetar med stora enstaka evenemang, s k "one-offs", görs detta i "särskild ordning" med egen beslutad projektbudget från kommunfullmäktige.</p> <p>Arenorna Globen och Tele 2 ägs av Stockholms Stad, men drivs i privat regi, och är centrala samarbetspartners.</p>	<p>Stockholm både genomför och möjliggör.</p> <p>Stockholms organisation i evenemangsfrågor kommer att utvärderas under 2019.</p>
<p>Global Tel Aviv</p> <p>Stadens officiella destinationsorganisation i offentlig regi. Handhar även näringslivsfrågor. Arbetar ej med att locka turister eller med evenemang. Traditionella kampanjer görs av nationella turistrådet. Fokus för Global Tel Aviv är att ta hand om och "sprida" de turister som kommer till fler stadsdelar.</p>	<p>Stort fokus på social dimension. Vare sig värvar eller genomför, men samarbetar med motsvarigheter till Kulturkalaset och Tel Aviv Pride.</p>

Genom att relatera Göteborg till respektive stad/organisation, så som det ser ut idag, ges en bild över respektive stad/organisations strategiska fokus.



Figur: Strategiskt fokus per stad/organisation

4. VALMÖJLIGHETER OCH SLUTSATSER

4.1 Stadens roll – valmöjligheter och konsekvenser

Göteborg befinner sig i ett utvecklingsprång och har som de flesta städer betydande samhällsutmaningar. Behovet att utvecklas som attraktiv destination är troligen väl så viktigt idag och i framtiden som det har varit historiskt vilket driver fram kopplade företagsetableringar, infrastrukturinvesteringar och fortsatt utveckling inom besöksnäringen.

Utifrån den genomlysning som presenterats har Göteborg möjlighet att definiera önskad riktning för evenemangsstrategin för att utifrån dess konsekvenser förtydliga sin roll.

Valmöjligheter och konsekvenser

- A. Göteborg befinner sig i en utveckling som bland annat innebär ökad hotellkapacitet med ca 4000 nya hotellrum till år 2023. Det för i sin tur med sig arbetstillfällen och goda förutsättningar för besöksnäringen att utvecklas men betyder också att inresandet (turismen) behöver öka i motsvarande takt. Det talar för att sätta relevant fokus på evenemang som har potential att bidra med turistekonomisk effekt.

Konsekvenser: Större, internationella evenemang ger mätbara effekter i form av turistekonomi. Attraktiviteten stärks tack vare mediavärdet vilket också kan bidra till stolthet hos lokalbefolkningen. Näringslivets intresse för evenemanget är ofta stort, vilket kan nyttjas för samarbeten, sponsorförsäljning och investeringar. Ytterligare aktivering kan behövas för att de sociala effekterna ska stärkas. Det är långa ledtider från identifiering till bud och genomförande vilket ger en större osäkerhet och vissa sammanhang krävs offentliga medel och investeringar för att de ska kunna genomföras. Om ett större evenemang förläggs till en säsong som normalt är välbelagd kan marginaleffekten bli mindre.

Göteborg har via ex Master VM, identifierat en kategori av deltagarintensiva evenemang som ger bra turistekonomisk effekt, har en relativt liten risk, ett relativt litet mediavärde men förutsättning att bygga upp starka berättelser. Den typen av evenemang kan bli allt viktigare i framtiden.

För stadens roll betyder det ett aktivt förhållningssätt med intresse för att investera i anläggningar, i vissa fall vara beredd att finansiera evenemang och hantera risk. Ibland kan det vara en förutsättning att vara arrangör för att säkra evenemangets positiva effekter och minimera evenemangets eventuella negativa effekter. Det ställer i sin tur krav på kompetens som både klarar evenemangets förutsättningar och de förutsättningar som råder i staden (på olika nivåer).

- B. Göteborgs långsiktiga behov av att stärka positionen som attraktiv destination talar för evenemang som sätter Göteborg "på kartan" och samtidigt har potential att generera ekonomiska och hållbara effekter. Det finns flera återkommande märkesevenemang som redan bidragit till att sprida Göteborg som en positiv och välkommande destination. Dessa skulle kunna utvecklas ytterligare samtidigt som nya koncept skulle kunna utvecklas.

Konsekvenser: De hållbara effekterna är ofta "inbyggda" i evenemanget, tex hälsa, kultur och hållbar livsstil. Evenemang inom den här kategorin är oftast inte (ur ett offentligt perspektiv) lika dyra som de större internationella koncepten, och ofta drivs de i extern regi. Det betyder i sin tur troligen att den ekonomiska risken blir lägre, men kan istället föra med sig större påverkan på lokalsamhället som trängsel, nedskräpning och buller. Näringslivets incitament är i högre grad att förknippas med evenemanget än att bidra till nödvändiga investeringar.

För stadens roll betyder det att den behöver ha stor förståelse för vilka behov dessa evenemang har för att kunna utvecklas. De behöver stöd med infrastruktur, myndighetskontakter och tillgång till stadsrummet. Eventuella investeringar (lokaler, anläggningar, grönytor mm) kan vara avgörande för evenemangens fortlevnad men kommer å andra sidan också lokalsamhället till nytta. För att utveckla de positiva effekterna behöver staden ha kompetens som bidrar till ett guidande och stöttande förhållningssätt.

- C. Göteborg behöver lokala, regionala, gärna deltagardrivna, evenemang för att uppfattas som en levande, "tillåtande" stad. Den här typen av evenemang "bjuder in" många att medverka och medborgarna kan ibland tillåtas påverka utbudet i den riktning som olika intressen önskar. Om arbetet blir framgångsrikt kan ett evenemang utvecklas till att också bidra till attraktivitet/varumärke och (på lång sikt) också ge effekt på turistekonomin. Göteborgs Kulturkalas är ett exempel.

Konsekvenser: När förutsättningarna är goda öppnas möjligheter för samarbeten och evenemanget kan bli en plattform för innovativa lösningar i både utbud och hållbarhet. Den ekonomiska risken är relativt låg. Det kan dock finnas behov av ekonomiskt stöd för att långsiktigt utvecklas i syfte att generera turistekonomiska och varumärkestärkande effekter. Näringslivets intresse att medverka är ofta lägre, åtminstone i en utvecklingsfas, men kan vara intresserat av att utveckla koncept i syfte att lansera produkter och/eller stärka sitt varumärke.

För stadens roll betyder det ett tillåtande förhållningssätt både i upplåtelse av stadsrummet och i infrastrukturella insatser. I samarbetet med civilsamhället behöver tvärssektoriella samarbeten uppmuntras och myndighetsutövningen kännas tillgänglig och stödjande. Staden kan genom ett strategiskt urval uppmuntra vissa initiativ som särskilt bidrar i en önskvärd riktning, och kan också välja att nyttja evenemanget som plattformar för att påverka beteenden i en viss riktning. Kompetensen handlar om att stödja och vägleda snarare än att styra och kontrollera.

4.2 Slutsatser

I en framgångsrik destination är ett kontinuerligt flöde av relevanta evenemang väsentligt. Evenemang kan bidra till hållbar tillväxt, stärka varumärket, positionera i förhållande till andra destinationer - och samtidigt generera positiva effekter i lokalsamhället.

Göteborgs historia som evenemangsstad, tillsammans med de valda exemplen från omvärlden, indikerar att evenemangsstaden fortfarande är stark men behöver förtydliga sin önskade position.

De senaste tre åren har Göteborg dessutom utvecklats som hållbar evenemangs- och mötesstad, världsetta i "Global Destination Sustainability Index", vilket är en styrka att ta med i utformningen av framtidens evenemangsstrategi.

Göteborgs Stads roll handlar alltså främst om att bestämma strategisk riktning och önskvärda effekter samt att vara möjliggörare och definiera vilka insatser som kan ställas till förfogande. Evenemangsstrategins roll blir sedan att möjliggöra den riktningen. Stadens roll som möjliggörare är redan initierad men behöver utvecklas ytterligare för att stärka förutsättningarna.



Delprojekt Samverkan

Åtgärdsprogram TKE – Göteborgs Stadshus AB

—
2018-12-07

Foto: Göteborgs Stad

Innehåll

	Sida
Sammanfattning	3
Inledning	6
Utveckling de senaste åren	9
Nuläge samverkansmodell	18
Analys	23
Slutsatser och rekommendationer	31
Appendix	
1. Insamlad dokumentation	35
2. Enkät	36



Sammanfattning

Sammanfattande iakttagelser

Nuläge samverkan

Genomgången visar på att det saknas en övergripande förståelse för hur klustret ska fungera och vad som är "det gemensamma" som ska vara grunden för samarbete och synergier.

- Bolagen i klustret har svårt att se det gemensamma uppdraget. Konflikter på både lednings- och styrelsenivå gör samverkan problematisk. Vi upplever att det saknas en tillit mellan parterna.
 - Samverkan blir svår när koncernkonstruktionen kontinuerligt ifrågasätts och syftet inte är tydligt.
 - Acceptansen för Göteborg & Co som moderbolag upplevs som låg.
-

Det finns ett tydligt gap mellan ambitionen för klustret i styrande dokument och den faktiska samverkan som i dag finns inom klustret.

- Styrande dokument och ägardirektiv ger moderbolaget relativt långtgående mandat och ansvar kopplat till styrningen av koncernen.
 - Vår uppfattning är att det finns ett gap mellan å ena sidan den beslutade rollen som klustermoder tillsammans med bestämmelser i ägardirektivet och å andra sidan den tolkning som görs i Göteborg & Co:s styrelse av vad moderbolaget i klustret har för roll.
-

Det saknas i dag en strategisk agenda och en strategisk samverkan. Den samverkan som finns i klustret är i det stora hela operativ.

- Det finns en utmaning för Göteborg & Co:s styrelse och ledning att hantera uppdraget som strategiskt klustermoderbolag samtidigt som man har ansvar för den egna operativa verksamheten.
 - Vi upplever det som att det operativa uppdraget tar överhanden och det strategiska uppdraget som klustermoder kommer i skymundan.
-

Arbetet i de upprättade samverkansråden upplevs som trevande utan konkreta mål, vilket gör att de till stor del blir diskussionsforum.

- Det operativa arbetet fallerar till följd av att strategisk agenda och tydligt syfte saknas.

Åtgärdsförslag

1 Fastställ syfte och strategi för klustret

- Tydliggör syftet med TKE-klustret och vilken roll moderbolaget ska ha.
- Förankra moderbolagets roll hos dotterbolagen.
- Utarbeta en övergripande strategi för samverkan mellan bolagen inkluderande inom vilka områden det finns värde att samverka.

2 Säkerställ att den strategiska agendan ges tillräcklig prioritet

- Skapa separata forum och tillse att tid och resurser allokeras till det strategiska arbetet.
- Baserat på de konflikter som finns inom klustret så bör även alternativet att förlägga det strategiska ansvaret i en ny juridisk enhet övervägas.

3 Fastställ en operativ modell för klustret

- Syfte och strategiskt arbete lägger grunden för samverkan. Utifrån denna grund bör en operativ modell utarbetas.
- Den operativa modellen har till syfte att beskriva mer konkret hur bolagen ska samverka och vilka funktioner som blir inblandade.
- Modellen bör även tydliggöra gränsdragningar och ansvar inom områden där det idag finns ett överlapp.



Inledning

Projektet avser en genomlysning av nuvarande samverkansmodell och förslag på åtgärder

Bakgrund

- Baserat på den genomlysning som Göteborgs Stadshus AB genomfört på evenemanget "FEI EM i Ridsport" beslutade Stadshus styrelse 7 maj 2018 att ett åtgärdsprogram inkluderande fem olika uppdrag ska genomföras för återrapportering under hösten 2018.
- Detta delprojekt täcker det uppdrag som berör samverkan inom Turism, Kultur och Evenemangs(TKE)-klustret.
- Uppdraget från Stadshus styrelse löd: "VD får i uppdrag att , utifrån ett övergripande perspektiv, återkomma med förslag på åtgärder för hur arbetssättet inom TKE-klustret ska kunna förbättras. Detta utifrån de slutsatser som framkommer i genomlysningen".
- KPMG har bistått Stadshus AB med arbetet i det aktuella delprojektet.

Omfattning

- Projektmål för delprojektet framgår av beslutat projektdirektiv och är:
 - Genomlysning av nuvarande samverkansmodell inom TKE-koncernen.
 - Belysa utveckling de senaste åren.
 - Identifiera frågeställningar med stor påverkan den närmaste femårsperioden.
 - Baserat på denna analys återkomma med åtgärdsförslag.

Grunden för arbetet är styrande dokument, intervjuer och en enkätstudie

Metod

- Arbetet har genomförts genom:
 - Insamling av relevant dokumentation (se sida 35).
 - Intervjuer med respektive vd inom klustret:
 - Göteborg & Co - Camilla Nyman, avgående vd & Anders Söderberg, tillträdande tf vd
 - Liseberg AB - Andreas Andersen
 - Got Event AB - Lotta Nibell
 - Göteborgs Stadsteater AB - Björn Sandmark
 - En enkätstudie till styrelsernas presidier i de fyra klusterbolagen (se sida 36).
 - Enkäten skickades ut till 12 presidiemedlemmar, 7 av presidiemedlemmarna svarade.
- Arbetet inleddes i slutet av september och återrapportering genomfördes i mitten av november 2018.

Avgränsningar

- Notera att analysen endast baseras på ovan nämnda intervjuer, dokumentstudier och enkätundersökning. Utredningen kan därför ej anses vara heltäckande avseende frågan om samverkansmodell utan bör behandlas som ett första steg i ett större arbete.



Utveckling de senaste åren

Utveckling de senaste åren

Beslut om att bilda bolagsklustret Turism, Kultur och Evenemang ("TKE") togs 2013

Bolagsöversynen

Kommunfullmäktige beslutade i december 2013 om en ny organisationsstruktur för stadens bolag.

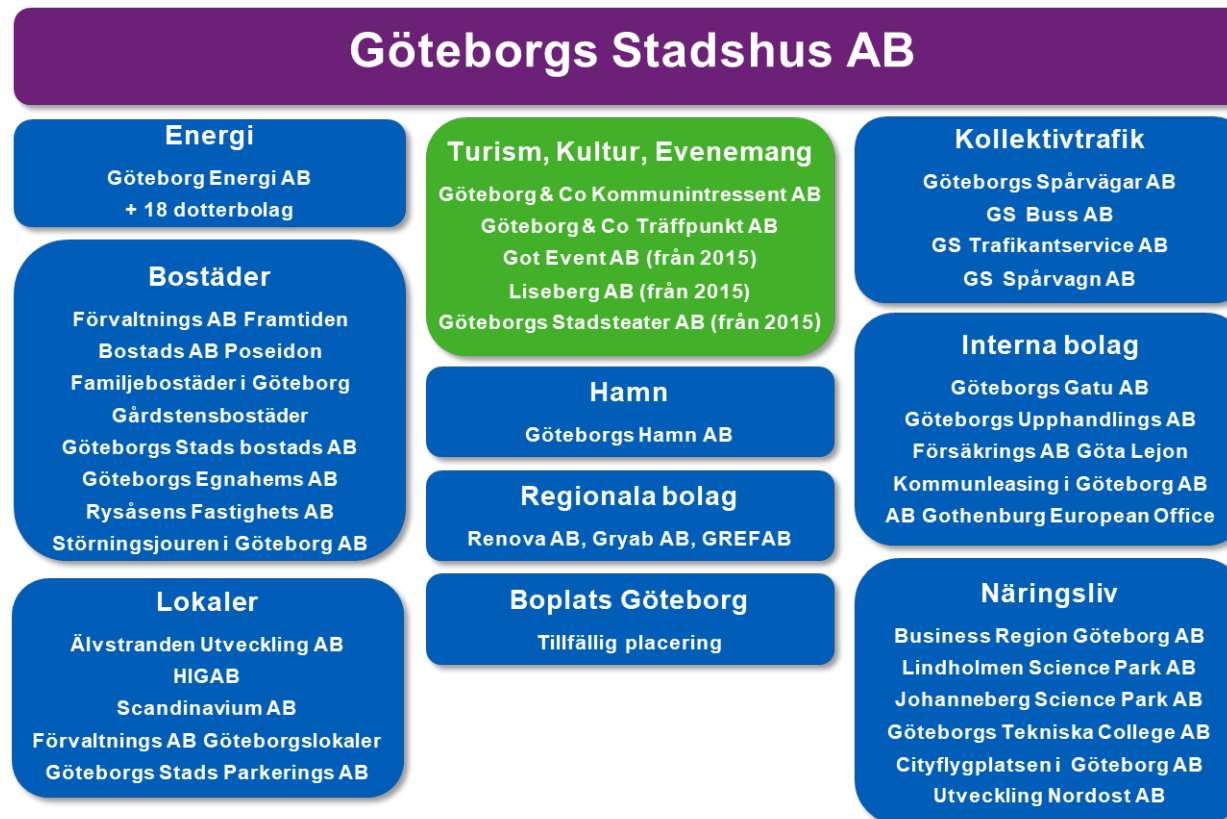
Översynen av stadens bolag syftade till att få ett bättre grepp om bolagssektorn och att skapa bättre förutsättningar för styrning och uppföljning.

TKE-klustret

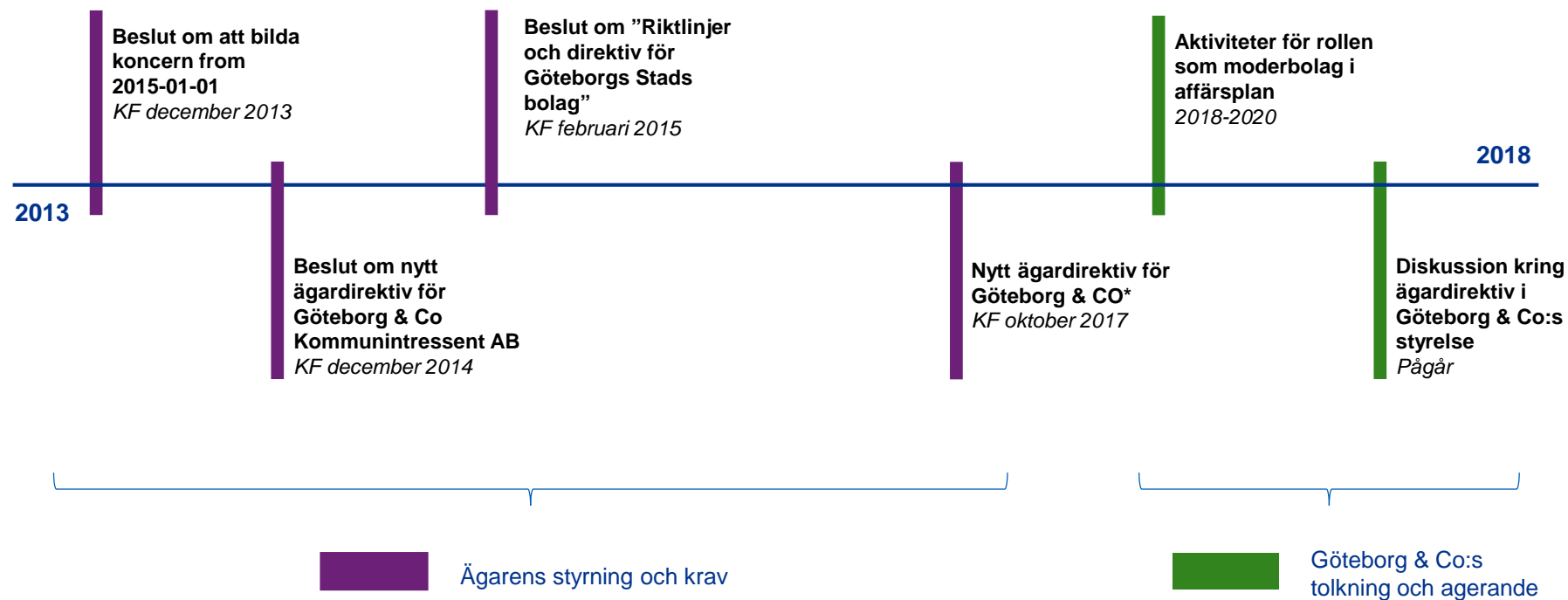
Bolagsöversynen mynnade ut i ett förslag om ny bolagsstruktur med ett koncernbolag (Göteborgs Stadshus AB) och sju underkoncerner efter indelning i politikområden. Göteborg & Co Kommunintressent AB blev moderbolag för det kluster som benämns Turism, Kultur och Evenemang (TKE). Dotterbolagen i koncernen var då:

- Göteborg & Co Träffpunkt
- Got Event
- Liseberg
- Göteborgs Stadsteater

Under 2014 gavs bolagen förutsättningar att succesivt anpassa formerna för ägardialog, rapportering, etc. för att från 2015 gå in i den nya strukturen.



Från 2013 och framåt så finns ett antal styrande beslut från ägaren likväl som hos moderbolaget



*) Till följd av den omvända fusion (beslutad i december 2015 och slutförd under 2017) som gjorde Göteborg & Co Träffpunkt AB till moderbolag i koncernen så krävdes ett nytt ägardirektiv.

Ambitionen med moderbolaget enligt bolagsöversynen 2013

”Moderbolagets uppgift blir att svara för övergripande och strategiska frågor inom ramen för stadens mål för besöksnäringen. Hit hör frågor om att utveckla och förädla stadens målbild för besöksnäringen och på övergripande nivå svara för viktiga policyfrågor inom:

- Marknadsföring
- Evenemangsstrategi
- Evenemangssamordning
- Omvärldsanalys
- Regional samverkan
- Resursstyrning

På strategisk nivå ska moderbolaget samverka med övriga företrädare inom besöksnäringen.

Den närmare inriktningen förutsätts läggas fast inom ramen för framtagande av ett ägardirektiv.”

Utdrag ur Tjänsteutlåtande Ny bolagsstruktur samt riktlinjer för ägarstyrning av stadens bolag 2013-10-10 från Stadsledningsstaben (Bolagsöversynen)

Ägardirektiv Göteborg & Co Kommunintressent

I det ursprungliga ägardirektivet som skrevs för det dåvarande moderbolaget Göteborg & Co Kommunintressent AB så inkluderar moderbolagets ansvar bland annat följande:

- Bolaget ska på övergripande nivå leda och samordna arbetet inom koncernen och medverka till att stärka och utveckla besöksnäringen inom Göteborgs Stad och GR samt bidra till besöksnäringens utveckling inom VG-regionen.
- Moderbolagets uppdrag ska genomföras med stor delaktighet från dotterbolagen inom koncernen i syfte att skapa synergier i planering och genomförande.
- Moderbolaget ska utöva en aktiv ägarstyrning och minst en gång per år genomföra ägardialoger med styrelserna i dotterbolagen.
- Moderbolaget fastställer i nära samverkan med berörda kommunala bolag principer för värvning och genomförande av evenemang och svarar för en aktiv samordning och uppföljning av evenemangsverksamheten.
- Moderbolaget ska utifrån ett hela staden perspektiv besluta om större och strategiskt betydelsefulla evenemang och lämna förslag om finansiering. Ansvarar för prioritering av centralt avsatta medel för evenemangsverksamheten.

Utdrag ur Ägardirektiv för Göteborg & Co Kommunintressent AB (H 2014 nr 147, P 2014-12-11, §5)

Moderbolagets ansvar enligt stadens riktlinjer

Göteborgs stads riktlinjer och direktiv kring vad ett moderbolag inom Stadshus AB koncernen ska ansvara för

Moderbolag

- Svarar för det **direkta formella ägandet** av dotterbolagen.
- **Svarar för ägarstyrningen av bolagen i koncernen** med utgångspunkt i bolagens ägardirektiv, kommunfullmäktiges budget, av kommunfullmäktige beslutade särskilda inriktningsdokument och uppdrag, beslut fattade av kommunstyrelsen eller Stadshus AB på delegation av kommunfullmäktige samt dessa Riktlinjer och direktiv för ägarstyrning.
- Planerar och genomför minst en gång per år **ägardialog med dotterbolagen**.
- Utarbetar förslag till **ägardirektiv för helägda dotterbolag**, som ska fastställas av kommunfullmäktige.
- Svarar för **samverkan och samordning** på **strategisk nivå** inom respektive underkoncern.
- Yttrar sig över ärenden som ska till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige för ställningstagande enligt 3 kap. 17 § kommunallagen.
- **Rapporterande enhet** till kommunstyrelsen, kommunfullmäktige respektive till Stadshus AB **för samtliga dotterbolag** i underkoncernen.

Utdrag ur Riktlinjer och direktiv för Göteborgs Stads bolag, fastställt av KF 2015-02-26

Ägardirektivet för Göteborg & Co (oktober 2017)

I ägardirektivet framgår följande beträffande rollen som moderbolag i klustret:

- Göteborg & Co ska upprätta **förslag till ägardirektiv för respektive dotterbolag** och vid behov ta initiativ till revidering.
- Bolaget ska, på en övergripande nivå **leda och samordna arbetet inom klustret** och samtidigt driva egna tilldelade uppdrag inom turism, möten, evenemang och kultur.
- Moderbolagets uppdrag ska genomföras med stor delaktighet från dotterbolagen inom klustret i syfte att skapa synergier i planering och genomförande.
- Göteborg & Co ska minst en gång per år **genomföra ägardialog med dotterbolagen**. Ägardialogen ska ha sin utgångspunkt i möten där styrelse möter styrelse i syfte att stärka och tydliggöra den politiska styrningen av bolagen inom klustret. I uppdraget att företräda ägaren ligger också att vid behov tydliggöra ägarens mål med verksamheten och att stödja dotterbolagen i genomförandet.
- Det åligger Göteborg & Co att **återföra väsentlig och strategisk information till Stadshus AB** bland annat med utgångspunkt i genomförda ägardialoger med dotterbolag.
- Göteborg & Co ska **identifiera möjligheter till samordning och effektivisering** av olika slag inom klustret samt ta initiativ till förändringar av dotterbolagens uppdrag och organisation. Inom ramen för dotterbolagens ägardirektiv kan Göteborg & Co **besluta om samordning av gemensamma funktioner och standarder** inom det egna klustret.
- Göteborg & Co ska yttra sig över ärenden från dotterbolag som ska till kommunfullmäktige för beslut eller ställningstagande. I beredningsansvaret ingår att anlägga ett klusterövergripande perspektiv och att vid behov begära kompletterande underlag från dotterbolag samt att utfärda gemensamma anvisningar för ärendets struktur och innehåll, exempelvis i samband med större investeringar.

Bilaga 3

Ägardirektiv för Göteborg & Co Träffpunkt AB under namnändring till Göteborg & Co AB

Organisationsnummer 556428-0369

Ägardirektivets roll

Ägardirektiv för Göteborg & Co Träffpunkt AB (Göteborg & Co) utgör tillsammans med bolagsordningen, riktlinjer och direktiv för Göteborgs Stads bolag, ägardirektiv för Göteborgs Stadshus AB, kommunfullmäktiges budget, övriga av kommunfullmäktige beslutade policydokument och riktlinjer samt anvisningar från kommunstyrelsen och Stadshus AB grunden för stadens ägarstyrning av Göteborg & Co och för bolagets ägarstyrning av respektive dotterbolag.

Göteborg & Co ska upprätta förslag till ägardirektiv för respektive dotterbolag och vid behov ta initiativ till revidering. Ägardirektiv för dotterbolag till Göteborg & Co ska godkännas av kommunfullmäktige och antas på bolagsstämma i dotterbolaget. I tillämpliga delar ska detta ägardirektiv implementeras i ägardirektiven för dotterbolagen.

Kommunfullmäktiges mål

Kommunfullmäktiges budget är det övergripande styrdokumentet för Göteborgs Stads bolag och anger mål som ska brytas ned och omsättas i praktisk handling av bolagen. Bolagen inom Stadshuskoncernen ska ha ett långsiktigt hållbart förhållningssätt och låta de tre perspektiven miljömässig, social och ekonomisk hållbarhet sätta sin prägel på verksamheten.

Syftet med stadens ägande av bolag är att dessa tillsammans med stadens övriga verksamheter ska skapa nytta för staden och dess invånare och medverka i utvecklingen av ett hållbart Göteborg. Koncernnyttan och helhetsyn ska genomsyra bolagens verksamhet. Göteborg & Cos styrelse ska årligen fastställa ett mål- och inriktningsdokument, utifrån kommunfullmäktiges budget, som anger hur målen ska uppnås och vilka processägare som styrelsen avser samverka och föra dialog med för att nå måltuppfyllelse. Baserat på mål- och inriktningsdokumentet ska bolagsledningens utarbeta en verksamhetsplan med konkreta och kvantifierbara mål samt med beskrivning över hur målen ska nås.

De kommunala befogenheterna

Bolagets verksamhet ska bedrivas enligt kommunalrättsliga principer och de regelverk i övrigt som styr bolagets verksamhet och som mer i detalj regleras i bolagsordningen.

Det kommunala ändamålet

Göteborg & Co utgör moderbolag i klustret Turism, Kultur och Evenemang (TKE) och ska arbeta för att stärka och utveckla besöksnäringen inom Göteborg och Göteborgsregionen samt bidra till besöksnäringens utveckling inom Västra Götalandsregionen. Samverkanspartner är Göteborgsregionens Kommunalförbund (GR).

Göteborgs Stad Stadsledningskontoret, tjänsteutlånande

8(10)

Göteborg & Co:s affärsplan för 2018-2020

Göteborg & Co har utarbetat en affärsplan för åren 2018-2020. Styrelsen beslutade i december 2017 att ställa sig bakom huvudinriktningen i affärsplanen, och slutligt beslut om affärsplanen togs i styrelsen i februari 2018.

I affärsplanen framgår vilka huvudaktiviteter som ska genomföras kopplat till rollen som moderbolag.

”Utifrån styrelsens tolkning och ställningstagande kan följande huvudaktiviteter genomföras under affärsplaneperioden 2018–2020:

- Implementera det nya ägardirektivet
- Förstärka ägarstyrningen genom fördjupning av ägardialogsprocessen.”

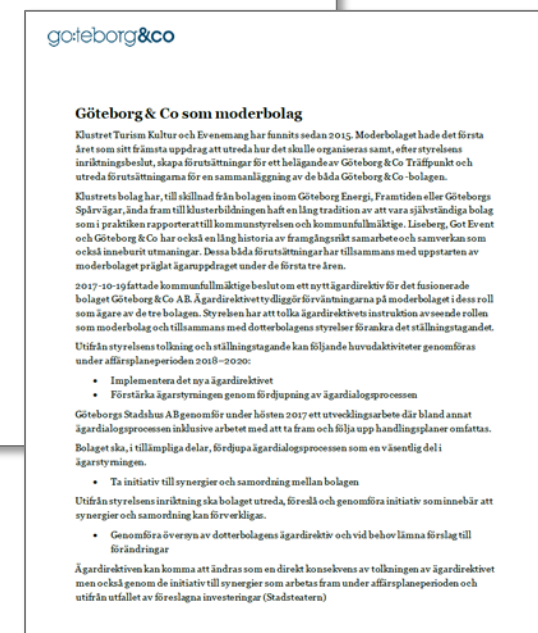
”Bolaget ska, i tillämpliga delar, fördjupa ägardialogsprocessen som en väsentlig del i ägarstyrningen.

- Ta initiativ till synergier och samordning mellan bolagen.

Utifrån styrelsens inriktning ska bolaget utreda, föreslå och genomföra initiativ som innebär att synergier och samordning kan förverkligas.

- Genomföra översyn av dotterbolagens ägardirektiv och vid behov lämna förslag till förändringar

Ägardirektiven kan komma att ändras som en direkt konsekvens av tolkningen av ägardirektivet men också genom de initiativ till synergier som arbetas fram under affärsplaneperioden och utifrån utfallet av föreslagna investeringar (Stadsteatern)”



Göteborg & Co: styrelses tolkning av uppdraget

GÖTEBORG & CO AB			
PROTOKOLL (5/2018)			
Fört vid styrelsemöte i Göteborg & Co AB 2018-06-15			
Tid:	08.30 – 14.55		
Plats:	Kajskjul 7, Frihamnen, Göteborg		
Närvarande:	Håkan Linnarsson	ordförande	
	Monika Djurner	1:e vice ordförande	
	Pär-Ola Mannefred	2:e vice ordförande	
	Hanna Friberg	ledamot	
	Kia Andreasson	ledamot	
	Kerstin Billmark	ledamot	
	Eva Flyborg	ledamot	
	Kristina Körnung	suppleant	
	Anca-Maria Dumitrescu	suppleant	
	Lennart Sjöstedt	suppleant	
	Bosse Nordlander	personalrepresentant (Kommunal)	§§ 6–30
	Camilla Nyman	VD	
	Jan Persson	sekreterare	
	Bengt Linde	adjungerad	§§ 19–30
	Dag Agård	adjungerad	§§ 19–30
	Kristian Andreasson	adjungerad	§§ 19–30
	Helene Brynfeldt	adjungerad	
	Lars-Gunnar Landin	lekmannarevisor	§§ 1–6
	Annika Hoffman	lekmannarevisor	§§ 1–6
	Stefan Elmgren Warberg	stadsrevisor	§§ 1–6
	Åsa Borvén	evenemangschef	§ 26
Övriga närvarande:	Anders Söderberg	administrativ chef	
	Sofi Engström	VD-assistent	

Under styrelsemötet 15 juni 2018 fanns en punkt på agendan som avsåg implementering av ägardirektiv.

12 § Implementering ägardirektiv

Camilla Nyman återkopplade från styrelsens strategidagar att dialogen i styrelsen uppfattades prioritera att nivån för ägarstyrning stannar vid dotterbolagens ägardirektiv och att följa upp besöksnäringsprogrammet. Nivån är grund, jämfört signalerna från Stadshus AB som beskriver en djupare nivå för ägarstyrning.

Styrelsen beslutade avvakta Stadshus utredning när det gäller vidare implementering av Göteborg & Co ägardirektiv i förhållande till Got Event AB och Stadsteatern AB samt att efter valet genomföra en dialog med styrelsen i Liseberg AB.



Nuläge samverkansmodell

Intervjuer och enkätstudie är grunden för analysen

Insamling av åsikter

Kartläggningen av dokument avseende den nuvarande samverkansmodellen har kompletterats med intervjuer med respektive bolags vd. För Göteborg & Co med både avgående vd och tillträdande tf vd.

En enkät har också skickats ut till presidiummedlemmarna i de fyra bolagen (totalt 12 respondenter) för att få deras bild kring samverkan inom klustret. Enkäten var helt anonym. Svartfrekvensen var 58 %.



Urval av kommentarer i intervjuerna

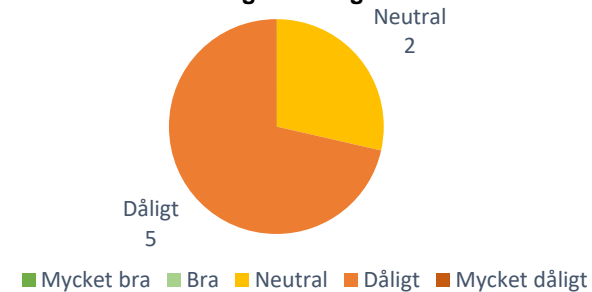


Övergripande svar från enkätundersökningen

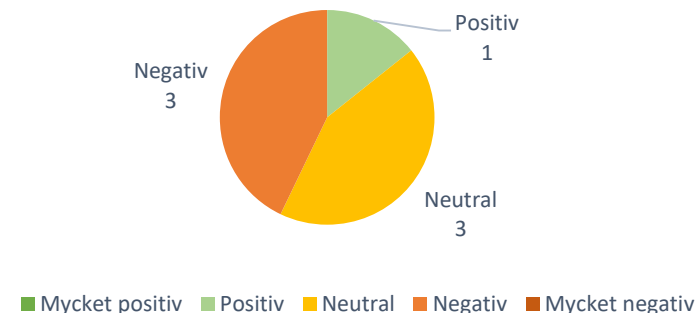
Sammanfattning av svar

- Fem av sju presidiemedlemmar anser att samverkan idag inom klustret fungerar dåligt.
- När det gäller hur utvecklingen avseende samverkan under de senaste fyra åren varit svarar tre presidiemedlemmar att utvecklingen varit negativ, tre presidiemedlemmar är neutrala och en person är positiv.
- Fem av sju presidiemedlemmarna anser att Göteborg & Co:s ansvar i relation till dotterbolagen är otydligt eller mycket otydligt.
- Två av sju presidiemedlemmar anser att det är en bra relation mellan Göteborg & Co:s styrelse och övriga styrelser inom klustret. Tre presidiemedlemmar är neutrala och två anser att relationen är ansträngd.
- Fem av sju presidiemedlemmar anser att det är otydligt eller mycket otydligt hur samverkansråden är tänkta att fungera.
- Avseende hur stora synergier man anser att det finns bland klustrets bolag är bilden splittrad och spridd över hela skalan från mycket små till stora.
- Huruvida dessa synergier har identifierats anser dock fem av presidiemedlemmarna att det inte skett och två är neutrala.

1. Hur tycker du att samverkan inom TKE-klustret fungerar i dag?



2. Jämfört med hur det såg ut för 4 år sedan, hur har utvecklingen avseende samverkan varit enligt dig?



Fullständiga svar från enkäten finns i appendix.

Fritextsvar i enkätundersökningen

Inom vilka områden är roller och ansvar otydliga inom klustret?

”Otydligt när moder är moder och när hen är dotter. Beslutsvägar, information.”

”Gränsdragningen mellan moder och dotterbolaget är otydlig, svårt att veta vilka frågor som bör tas med eller av modern.”

”Ansvaret för destinationen bör bli tydligare. Otydlighet ang ansvar för evenemang.”

Ser du några andra möjligheter till samverkan och synergier inom klustret?

”Finns möjligheter till bättre samverkan på många områden.”

”Mest inom marknadsföring.”



Analys

Analys

Pågående samverkan som etablerats inom klustret är främst på operativ nivå i olika samverkansråd

Samverkan inom klustret sker såväl på styrelse- som operativ nivå inom klustret idag. Operativt finns samverkansråd etablerade. Samarbete och samverkan kring evenemang sker löpande mellan evenemangsavdelningen på Göteborg & Co och Got Event då båda bolagen är involverade i frågorna.

Ägardialoger

- Ägardialoger tillsammans med dotterbolagen har skett årligen sedan klustrets bildande.
- Enligt enkätstudien så svarar 4 av 7 respondenter att ägardialogerna är mindre viktiga eller inte viktiga alls.

Rapporterande enhet för bolagen inom klustret

- I enlighet med riktlinjer och direktiv för bolag i Göteborgs stad så agerar Göteborg & Co som moderbolag i klustret rapporterande enhet för dotterbolagen.

Samverkansråd etablerade i samband med klustrets bildande.

- Följande funktioner har samverkansråd:
 - Vd-råd
 - Marknad och kommunikationsråd
 - Digitala rådet
 - Hållbarhetsråd
 - HR-råd
 - Ekonomiråd
- Enligt enkätstudien anser 5 av 7 respondenter att det är otydligt eller mycket otydligt hur samverkansråden är tänkta att fungera.
- Samverkansråden beskrivs i många fall fungera som forum där erfarenheter utbyts snarare än råd där gemensamma beslut och samverkan/synergier hanteras.

Analysen av styrande dokument visar att moderbolagsrollen, på en övergripande nivå, har varit tydlig redan från starten*

Stadens riktlinjer gör gällande att respektive klustermoderbolag ansvarar för samverkan och samordning på strategisk nivå.

I det första ägardirektivet för klustermodern framgick det bland annat genom följande skrivningar:

- Bolaget ska på övergripande nivå leda och samordna arbetet inom koncernen.
- Moderbolagets uppdrag ska genomföras med stor delaktighet från dotterbolagen inom koncernen i syfte att skapa synergier i planering och genomförande.

I ägardirektivet från 2017 framgår att Göteborg & Co ska:

- Leda och samordna arbetet inom klustret
- Upprätta ägardirektiv för dotterbolagen
- Identifiera möjligheter till samordning och effektivisering
- Ta initiativ till förändringar av dotterbolagens uppdrag och organisation
- Vid behov tydliggöra ägarens mål med verksamheten och stödja dotterbolagen i genomförandet.

Det framgår också att moderbolaget kan besluta om samordning av gemensamma funktioner och standarder inom det egna klustret (ramen för dotterbolagens ägardirektiv).

Det kan konstateras att detaljeringsgraden i moderbolagets uppdrag har ökat i och med det nya ägardirektivet. Det är dock tydligt att intentionen hela tiden har varit att moderbolaget ska ta en strategisk och samordnande roll.

Diskussioner om tolkning av ägardirektivet pågår. Uppdraget som klustermoder likväl som förslag på ägardirektiv har dock funnits sedan 2015.

*) Även om den omvända fusionen mellan bolagen tog tid och gjorde så att Kommunintressent fusionerades in i Träffpunkt, vilket krävde ett nytt ägardirektiv, så har de övergripande ramarna för moderbolaget varit tydliga.

Göteborg & Co har upplevt uppdrag och mandat som otydligt och styrelsen har som ett resultat av detta valt en snäv tolkning

Vår förståelse är att det pågått en diskussion i Göteborg & Co:s styrelse angående implementering av ägardirektivet sedan det slutligt beslutats av Kommunfullmäktige i oktober 2017.

Vi kan notera att det senast under styrelsemötet 15 juni 2018 fanns en punkt på agendan som avsåg implementering av ägardirektiv.

I protokollet går det att läsa att vd återkopplar från styrelsens strategidagar. Dialogen i styrelsen har där landat i att ägarstyrningen från moderbolagets sida stannar vid dotterbolagens ägardirektiv samt att följa upp besöksnärringsprogrammet. Vd konstaterar också att denna nivå är grund jämfört med signalerna från Stadshus AB, som beskriver en djupare nivå för ägarstyrningen.

Under mötet beslutade styrelsen att avvakta Stadshus utredning när det gäller vidare implementering av ägardirektivet i förhållande till Got Event AB och Stadsteatern AB samt att efter valet genomföra en dialog med styrelsen i Liseberg AB.

GÖTEBORG & CO AB		
PROTOKOLL (5/2018) Fört vid styrelsemöte i Göteborg & Co AB 2018-06-15		
Tid:	08.30 – 14.55	
Plats:	Kajskjul 7, Felhamnen, Göteborg	
Närvarande:	Håkan Linnarsson ordförande Monika Djuner 1:e vice ordförande Pär-Ola Månnefred 2:e vice ordförande Hanna Friberg ledamot Kia Andreasson ledamot Kerstin Billmark ledamot Eva Flyberg ledamot Kristina Körning suppleant	

12 § Implementering ägardirektiv

Camilla Nyman återkopplade från styrelsens strategidagar att dialogen i styrelsen uppfattades prioritera att nivån för ägarstyrning stannar vid dotterbolagens ägardirektiv och att följa upp besöksnärringsprogrammet. Nivån är grund, jämfört signalerna från Stadshus AB som beskriver en djupare nivå för ägarstyrning.

Styrelsen beslutade avvakta Stadshus utredning när det gäller vidare implementering av Göteborg & Co ägardirektiv i förhållande till Got Event AB och Stadsteatern AB samt att efter valet genomföra en dialog med styrelsen i Liseberg AB.

Ovriga närvarande:	Anders Söderberg Sofi Engström	administrativ chef VD-assistent
--------------------	-----------------------------------	------------------------------------

Vår uppfattning är att det finns ett gap mellan å ena sidan den beslutade rollen som klustermoder tillsammans med bestämmelser i ägardirektivet och å andra sidan den tolkning som görs i Göteborg & Co:s styrelse av vad moderbolaget i klustret har för roll.

Analys

Intervjuer och enkätstudie visar att det finns utmaningar i klustrets samverkan och att det saknas en tydlig strategi och ett tydligt syfte

Intervjuerna

Den sammantagna bilden från intervjuer med respektive vd är följande:

- Det finns utmaningar kring samverkan inom klustret, både på strategisk och operativ nivå.
- Det finns en struktur på plats men det saknas en tydlig strategi för klustret.
- Den strategiska höjden hos moderbolaget ifrågasätts.
- Den samverkan som finns är begränsad och på operativ nivå (exempelvis remissvar).
- Konflikten mellan Göteborg & Co och Got Event är problematisk.
- Själva strukturen och klustertanken med ingående bolag ifrågasätts.
- Det anses svårt att hitta synergier där alla fyra bolagen är vinnare. Detta gör att idéer inte tas vidare.
- Det saknas tillit mellan styrelserna.

Det är tydligt att det saknas en övergripande förståelse för hur klustret ska fungera och vad som är "det gemensamma" som ska vara grunden för samarbete och synergier.

Konflikter på både lednings- och styrelsenivå gör samverkan problematisk. Det krävs tillit, något som i dag saknas. Rollerna måste sättas i sitt sammanhang. Det är samma stad och ett gemensamt uppdrag.

Enkät skickad till presidierna

- Bilden som framträder i enkätsvaren stämmer överens med den bild kring samverkan inom klustret som vd:arna gett under intervjuerna.
- Fritextsvaren i enkäten kompletterar bilden av att det delvis är oklar gränsdragning mellan bolagen inom klustret.

Sammanfattande analys av nuläge och utveckling senaste åren

-  **Syftet med klustret ifrågasätts. Acceptansen för konstruktionen i sig framträder som låg.**
 - Arbetet i de upprättade samverkansråden upplevs som trevande utan konkreta mål, vilket gör att de upplevs som diskussionsforum.
 - Även acceptansen för Göteborg & Co som moderbolag är låg.
 - Samverkan blir svår när konstruktionen i ifrågasätts samtidigt som det finns konflikter mellan inblandade parter.
-  **Tydligt gap mellan ambitionen för klustret och samverkan inom klustret.**
 - Det saknas i dag en strategisk agenda och en strategisk samverkan. Den samverkan som finns inom klustret är i det stora hela operativ.
 - Styrande dokument och ägardirektiv ger moderbolaget långtgående mandat och ansvar kopplat till styrningen av koncernen.
 - Dialogen i Göteborg & Co:s styrelse har landat i att ägarstyrningen av dotterbolagen ska stanna vid ägardirektiv samt att följa upp besöksnäringens program.
-  **Utmaning både för styrelse och organisation att hantera uppdraget som strategiskt klustermoderbolag samtidigt som den egna operativa verksamheten.**
 - Upplevelse att det operativa uppdraget tar överhanden för både ledning och styrelse i Göteborg & Co och det strategiska uppdraget som klustermoder kommer i skymundan.

Den framtida samverkansmodellen bör även ta i beaktande de stora frågeställningar som påverkar klustret

Det finns just nu pågående utveckling inom klustret och frågor som kan få stor påverkan på bolagen inom klustret. Dessa bör vägas in i det fortsatta arbetet med samverkan inom klustret.



Identifierade frågeställningar med stor påverkan för klustret

Nedan finns exempel på identifierad utveckling/frågor som påverkar bolagen inom klustret.

Lisebergs jubileumsprojekt

- Liseberg genomför sitt Jubileumsprojekt som innebär att uppföra en vattenpark och tematiserat hotell på marken söder om parken. Projektet ska vara färdigställt till stadens 400-års jubileum 2021, och kommer innebära att Lisebergs verksamhet blir betydligt större än idag.
- I klustret får därmed Liseberg en ännu större tyngd omsättningsmässigt jämfört med idag.

Arenafrågan

- Arenafrågan "Stadsledningskontoret får i uppdrag att i samverkan med Göteborg & Co AB, Got Event AB, Higab AB, Göteborgs Stads Parkerings AB, trafiknämnden, byggnadsnämnden, fastighetsnämnden, idrotts- och föreningsnämnden, park- och naturnämnden, SDN Centrum samt andra relevanta aktörer ta fram ett förslag, i enlighet med riktlinjerna ovan, till helhetslösning för hur skapandet av ersättarna för Scandinavium och Lisebergshallen samt ett i övrigt utvecklat evenemangsstråk ska planeras och genomföras."
- Inriktningen är att driften för de nya planerade arenorna ska ske av en privat aktör. Detta skulle innebära att Got Events uppdrag kommer att påverkas, och en utredning kring detta ska genomföras.

Evenemangsstrategi

- Inom ramen för åtgärdsprogrammet för TKE ingår uppdraget att genomlys destinationens evenemangsstrategi. Möjliga uppdateringar av evenemangsstrategin självklart komma att påverka klustrets arbete med evenemang.
- Därigenom så kan uppdraget för såväl Göteborg & Co som Got Event komma att påverkas.

Huvudmannaskap Stadsteatern

- För närvarande sker diskussioner mellan VGR och Göteborgs Stad kring hur finansiering och ansvar ska fördelas mellan kulturinstitutioner som är förlagda i Göteborg i framtiden. Detta kan komma att påverka Göteborgs Stadsteater, samt därmed även dess roll inom TKE-klustret.



Slutsatser och rekommendationer

Börja med att tydliggöra vad syftet är med TKE-klustret för att ge riktning i koncernen

Rekommendationer

1

Fastställ syfte och strategi för klustret

- Tydliggör syftet med TKE-klustret och viken roll moderbolaget ska ha. Säkerställ att hänsyn tas till stora frågeställningar som redan nu är kända och som kommer att påverka bolagen inom klustret.
- Förankra moderbolagets roll hos dotterbolagen där acceptansen för klustret upplevs som lågt.
- Utarbeta en övergripande strategi för samverkan mellan bolagen baserad på befintligt ägardirektiv och syftet med klustret. Tydliggör på vilket sätt och inom vilka områden det finns värde att samverka samt inom vilka områden som dotterbolagen får mandat att agera individuellt.

2

Säkerställ att den strategiska agendan ges tillräcklig prioritet

- Göteborg & Co har i dag ett strategisk klusteruppdrag i kombination med det operativa uppdrag som bolaget alltid har haft. Analysen pekar på att den strategiska delen i dag ges ett för litet utrymme. Om ambitionerna avseende samverkan och synergier ska kunna realiseras så krävs det en tydligare uppdelning av det strategiska respektive operativa uppdraget. Detta för att säkerställa tillräcklig prioritering av den strategiska agendan samt att både tid och resurser allokeras för arbetet.
- Baserat på de konflikter som finns inom klustret så bör även alternativet att förlägga det strategiska ansvaret i en ny juridisk enhet övervägas.

3

Fastställ operativ modell

- Syfte och strategiskt arbete lägger grunden för samverkan. Utifrån denna grund bör en operativ modell utarbetas.
- Den operativa modellen har till syfte att beskriva mer konkret hur bolagen ska samverka och vilka funktioner som blir inblandade.
- Modellen bör även tydliggöra gränsdragningar och ansvar inom områden där det idag finns ett överlapp.


Bra referens kan finnas i den resa som Förvaltnings AB Framtiden gjort kring styrningen av sitt kluster

Ett annat klustermoderbolag inom Stadshus-koncernen är Förvaltnings AB Framtiden. I det ägardirektiv som gäller för bolaget framgår att nya ägardirektiv ska utarbetas för respektive dotterbolag, för att spegla den nya ordningen som klustret innebär.

Under hösten 2017 presenterades nya ägardirektiv för dotterbolagen inom underkoncernen.

I förslaget till beslut framgår att Förvaltnings AB Framtiden genomfört ett arbete, i dialog med sina dotterbolag, i syfte att ta fram ägardirektiv för respektive bolag. Ägardirektiven har även varit utsända på remiss till dotterbolagens styrelser och en dialog mellan tjänstemännen har förts mellan Framtiden och Göteborgs Stadshus under arbetets gång.

Givet att Göteborg & Co står för en liknande övning gentemot sina dotterbolag kan det finnas en poäng i att ta lärdom av den process som Förvaltnings AB Framtiden genomfört när ägardirektiv tagits fram för dotterbolagen.



Göteborgs
Stad

Bilaga J
Styrelsen 2017-10-02 1

Diarienummer: 0071/17

Handläggare: Andreja Sarcevic
Tel: 031-368 54 61
E-post: andreja.sarcevic@gshab.goteborg.se

Förslag till ägardirektiv för Förvaltnings AB Framtidens dotterbolag

Förslag till beslut i styrelsen för Göteborgs Stadshus AB

1. Tillstyrka Förvaltnings AB Framtidens förslag till ägardirektiv för dotterbolagen Bostads AB Poseidon, Göteborgs stads bostadsaktiebolag, Familjebostäder i Göteborg AB, Gärdstensbostäder AB, Egnahemsbolaget i Göteborg AB, Framtiden Byggutveckling AB samt Störningsjouren i Göteborg AB.
2. Överlämna ärendet till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige.

Ärendet

Enligt kommunfullmäktiges riktlinjer och direktiv för Göteborgs Stads bolag ingår det i ett moderbolagsansvar att utarbeta förslag till ägardirektiv för dotterbolag. Inför ägardirektivets slutliga fastställande i kommunfullmäktige ska Göteborgs Stadshus AB [Göteborgs Stadshus] yttra sig över förslaget.

Förvaltnings AB Framtiden [Framtiden] har utarbetat förslag till ägardirektiv för samtliga sju dotterbolag. Bolagets egna ägardirektiv fastställdes av kommunfullmäktige under 2015 och började gälla år 2016. Ägardirektivet markerar bland annat att det är moderbolaget som beslutar om och ansvarar för nyproduktion av bostäder, att koncernen ska ha ett byggherrebolag samt att de allmännyttiga bostadsbolagens huvudsakliga uppdrag blir att förvalta bostadsbeståndet. I praktiken innebär detta en förändring av de allmännyttiga bostadsbolagens uppdrag jämfört med tidigare. Vidare står det i ägardirektivet att Framtiden ska implementera tillämpliga delar av ägardirektivet hos dotterbolagen genom att utarbeta nya ägardirektiv för respektive dotterbolag.

Framtiden har genomfört ett arbete, i dialog med sina dotterbolag, i syfte att ta fram ägardirektiv för respektive bolag. Ägardirektiven har även varit utsända på remiss till dotterbolagens styrelser. En tjänstemannadiolog har dessutom förts mellan Framtiden och Göteborgs Stadshus under arbetets gång.



Appendix

Insamlat material som använts till underlag för analysen

Lista över insamlat material

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

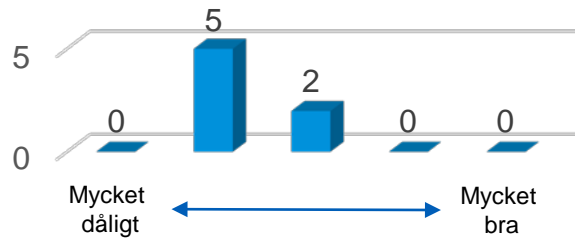
- Bolagsordning och ägardirektiv för Göteborg & Co Träffpunkt AB (under namnändring) – Beslutad i Kommunfullmäktige 2017-10-19, Handling 2017 nr 171
- Ägardirektiv för Göteborg & Co Kommunintressent AB – Dnr 1248/14 2014-12-11
- Tjänsteutlåtande Ny bolagsstruktur samt riktlinjer för ägarstyrning av stadens bolag - 2013-10-10 Stadsledningsstaben (Bolagsöversynen)
- Riktlinjer och direktiv för Göteborgs Stads bolag – Fastställt av Kommunfullmäktige 2015-02-26
- Ägardirektiv för Förvaltnings AB Framtiden – Fastställt av Kommunfullmäktige 2015-06-11
- Affärsplan 2018-202 Göteborg & Co AB – Reviderad 2018-02-02
- Protokoll från styrelsemöte i Göteborg & Co AB 2018-03-09
- Protokoll från styrelsemöte i Göteborg & Co AB 2018-06-15

Om enkätstudien

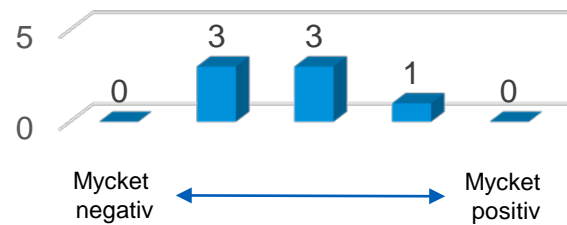
- Enkäten skickades ut till presidiemedlemmarna i respektive bolag, totalt 12 respondenter, och var fullt ut anonym. Det var inte obligatoriskt att lämna svar på alla frågor.
- Enkäten var öppen från den 22 oktober till 31 oktober, tre stycken påminnelser skickades ut under denna tid.
- Totalt inkom 7 svar.
- Enkäten innehöll följande frågor:
 - 1. Hur tycker du att samverkan inom TKE-klustret fungerar i dag? (svar enligt skala 1-5)
 - 2. Jämfört med hur det såg ut för 4 år sedan, hur har utvecklingen avseende samverkan varit enligt dig? (svar enligt skala 1-5)
 - 3. Hur pass tydligt är Göteborg & Co:s ansvar i relation till dotterbolagen? (svar enligt skala 1-5)
 - 4. Hur ser du på relationen Göteborg & Co:s styrelse och övriga styrelser i klustret? (svar enligt skala 1-5)
 - 5. Hur fungerar ägardialogerna mellan Göteborg & Co och dotterbolagen? (svar enligt skala 1-5)
 - 6. Hur pass viktiga är ägardialogerna för er? (svar enligt skala 1-5)
 - 7. Hur väl bidrar dagens styrning och stöd till den formella rapporteringen inom TKE-klustret? (svar enligt skala 1-5)
 - 8. Hur upplever du att de samverkansråd som har tagits fram fungerar? (svar enligt skala 1-5)
 - 9. Hur pass tydligt anser du att det är hur råden är tänkta att fungera och vad de ska uppnå? (svar enligt skala 1-5)
 - 10. Anser du att relevant information delas transparent inom klustret? (svar enligt skala 1-5)
 - 11. Hur stora synergier anser du att det finns inom klustret? (svar enligt skala 1-5)
 - 12. Utifrån svaret i frågan ovan, anser du att dessa synergier har identifierats? (svar enligt skala 1-5)
 - 13. Inom vilka områden är roller och ansvar otydliga inom klustret? (fritextsvar)
 - 14. Ser du några andra möjligheter till samverkan och synergier inom klustret? (fritextsvar)

Svar från enkät till presidierna (fråga 1-6)

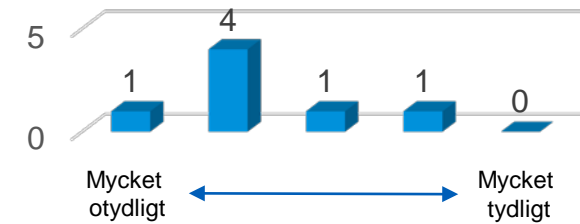
1. Hur tycker du att samverkan inom TKE-klustret fungerar i dag?



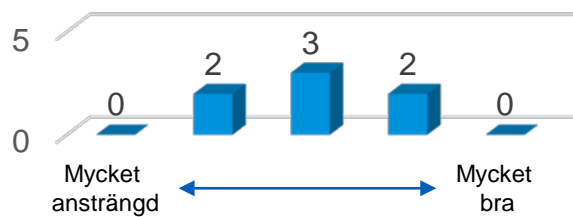
2. Jämfört med hur det såg ut för 4 år sedan, hur har utvecklingen avseende samverkan varit enligt dig?



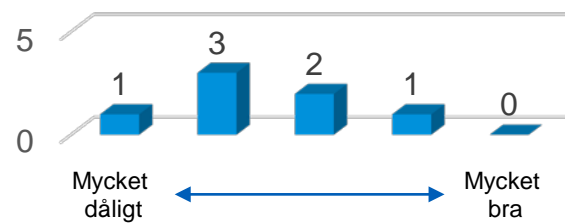
3. Hur pass tydligt är Göteborg & Co:s ansvar i relation till dotterbolagen?



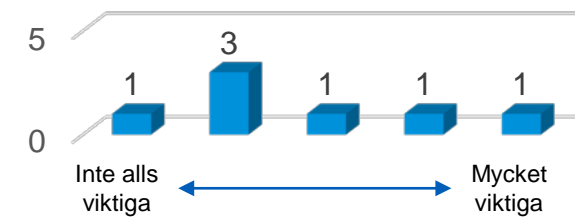
4. Hur ser du på relationen Göteborg & Co:s styrelse och övriga styrelser i klustret?



5. Hur fungerar ägardialogerna mellan Göteborg & Co och dotterbolagen?

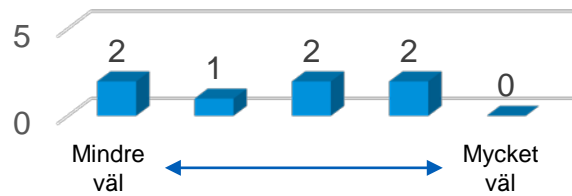


6. Hur pass viktiga är ägardialogerna för er?

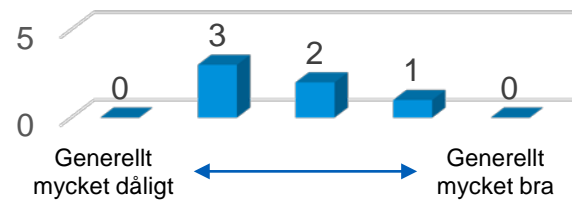


Svar från enkät till presidierna (fråga 7-12)

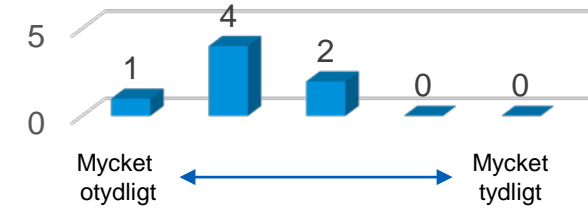
7. Hur väl bidrar dagens styrning och stöd till den formella rapporteringen inom TKE-klustret?



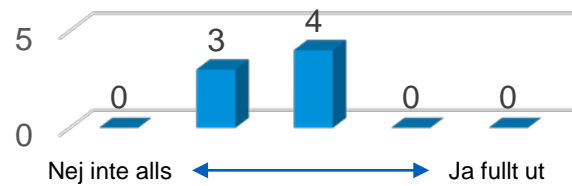
8. Hur upplever du att de samverkansråd som har tagits fram fungerar?



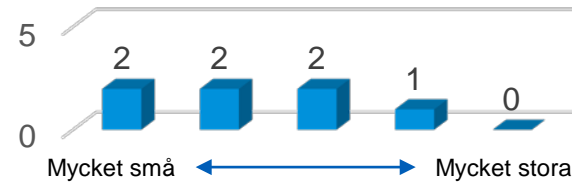
9. Hur pass tydligt anser du att det är hur råden är tänkta att fungera och vad de ska uppnå?



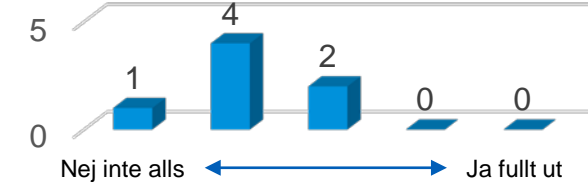
10. Anser du att relevant information delas transparent inom klustret?



11. Hur stora synergier anser du att det finns inom klustret?



12. Utifrån svaret i frågan ovan, anser du att dessa synergier har identifierats ?



Fritextsvar från enkäten (fråga 13-14)

Fråga 13 - Inom vilka områden är roller och ansvar otydliga inom klustret?

"Otydligt när moder är moder och när hen är dotter. Beslutsvägar, information."

"Gränsdragningen mellan moder och dotterbolaget är otydlig, svårt att veta vilka frågor som bör tas med eller av modern."

"Ansvaret för destinationen bör bli tydligare. Otydlighet ang ansvar för evenemang."

"Otydligheten gäller moderbolaget och Gotevent, kan inte svara för hur övriga dotterbolag upplever det."

Fråga 14 - Ser du några andra möjligheter till samverkan och synergier inom klustret?

"Finns möjligheter till bättre samverkan på många områden."

"Mest inom marknadsföring."

"Ja mer eller mindre. Väldigt olika verksamhets/affärsidéer i dotterbolagen. Ev kan synergier uppnås m av på adm. och upphandlingsfunk och ev delar av marknadsföring. Sannolikt stort potential avseende moderbolaget vars verksamheten ligger närmast Gotvents"



kpmg.com/socialmedia

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

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

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.