



19 juni 2019

Till Göteborg & Co AB, Liseberg AB, Got Event AB, Göteborgs Stadsteater AB

Information rörande Göteborgs Stadshus ABs remiss till bolagen inom klustret för Turism, Kultur och Evenemang - gällande destinationens evenemangsstrategi samt att genomlysna TKE-klustrets struktur, för att nå en långsiktig effekt, och förtydliga Göteborg & Co AB:s uppdrag som moderbolag

Styrelsen i Göteborgs Stadshus AB beslutade 18 juni 2019 att remittera förslagen enligt ovan, till styrelserna i bolagen inom klustret för Turism, Kultur och Evenemang (TKE).

Styrelsernas yttrande skall vara inlämnade till Göteborgs Stadshus AB senast 9 september 2019.

Bakgrund till förslagen framgår av bifogade remissunderlag.

Styrelserna ombeds att särskilt beakta följande frågeställningar i remissvaren:

- Förslag till destinationens evenemangsstrategi
 - o Tillstyrka / avstyrka
 - o Egna kommentarer
- Förslag till TKE-klustrets struktur för att nå en långsiktig effekt samt förtydligande av Göteborg & Co AB:s uppdrag som moderbolag
 - o Rekommendera ett av de två föreslagna alternativen till struktur
 - o Egna kommentarer

Frågor som rör detta ärende kan ställas till:

Peter Berggren
Bolagsansvarig, Göteborgs Stadshus AB
E-post: peter.berggren@gshab.goteborg.se
Telefon: 031-368 54 56



Remiss till bolagen inom TKE avseende destinationens evenemangsstrategi

Rättelse
100
8
§ 101, dnr 00071/18

Peter Berggren redogör för förslag till remiss till bolagen inom TKE avseende destinationens evenemangsstrategi enligt beslutsunderlag N.

Beslut

I styrelsen för Göteborgs Stadshus AB:

1. Göteborgs Stadshus AB remitterar underlag enligt beslutsunderlagsbilaga 1 till Göteborg & Co AB, Got Event AB, Liseberg AB och Göteborgs Stadsteater AB avseende destinationens evenemangsstrategi för yttrande och med svar senast 9 september 2019.
2. Beslutet under denna paragraf förklaras omedelbart justerat.

Handling

Beslutsunderlag N, dnr 0071/18

Protokollsutdrag skickas till

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

Dag för justering

2019-06-18

Vid protokollet

Johan Homborg
Sekreterare

[Signature]
Ordförande

Karin Fléjöl
Justerande



Beslutsunderlag N
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 avseende destinationens evenemangsstrategi

Förslag till beslut

I styrelsen för Göteborgs Stadshus AB:

1. Göteborgs Stadshus AB remitterar underlag enligt bilaga 1 till Göteborg & Co AB, Got Event AB, Liseberg AB och Göteborgs Stadsteater AB avseende destinationens evenemangsstrategi för yttrande och med svar senast 9 september 2019.
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 utarbeta ett beslutsunderlag och en fördjupad konsekvensanalys relaterat till "Destinationens evenemangsstrategi".

Bolagen inom området Turism-, Kultur och Evenemang (TKE) består av Göteborg & Co AB (nedan 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 och Got Event, i kontinuerlig dialog med intressenter, från Göteborgs Stad och externt, och med insikter från fördjupade omvärldsanalyser.

Beslutsunderlaget beskriver behovet av en förtydligat fokus, kring evenemang, för Göteborgs Stad samt föreslår en övergripande struktur för det vidare arbetet.

Framtagandet av den detaljerade strategin föreslås ledas av Göteborg Co, i nära samverkan med Got Event, i enlighet med Stadshus vägledande principer, att ge varandra tillit, ansvar och mandat samt att våra verksamheter äger sina förutsättningar att leverera på sitt uppdrag.

Förslag till övergripande evenemangsstrategi samt förslag till uppdrag gällande framtagande av nästa steg 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, dock kan det i den detaljerade strategin föreslås ett utvecklat fokus kring hur Göteborgs Stad prioriterar enskilda evenemang samt de strukturer som närmast fokuserar på evenemang.

Den slutliga evenemangsstrategin återrapporteras till Stadshus inför kommunfullmäktiges ställningstagande.

Barnperspektivet

Förslaget innebär en evenemangsstrategi med ett ökat fokus på social utveckling för Göteborgs Stad, vilket även inkluderar barnperspektivet. Ett fokuserat område, ur ett genomförande, är att ytterligare utveckla det starka område som gäller årligen återkommande evenemang. Detta är ofta starkt förknippat med barn och ungdomar, så som Side by Side by El Sistema och Gothia Cup.

Mångfaldsperspektivet

Förslaget innebär en evenemangsstrategi med ett ökat fokus på social utveckling för Göteborgs Stad, vilket även ökar fokuset ur ett mångfaldsperspektiv. I synnerhet återkommande har ett tydligt fokus på hela staden, med till exempel Side by Side by El Sistema och Gothia Cup. Även det tydliga fokuset på kultur har ett brett perspektiv.

Jämställdhetsperspektivet

Se barn- och mångfaldsperspektivet.

Miljöperspektivet

Förslaget till evenemangsstrategi bidrar till att nå måluppfyllelsen inom Programmet för Besöksnäringens långsiktiga utveckling mot 2030, vilket väl hanterar frågeställningar kring både hållbart resande och hållbara evenemang.

Omvärldsperspektivet

Förslaget är utarbetat med ett starkt fokus på omvärldsbevakning, och att förstärka Göteborgs position inom valda områden, relaterat till omvärlden. I bilagorna till befintligt ärende, samt även originalärendet i Stadshus styrelse från 17/12 2018, finns ett antal omvärldsanalyser.

Bilagor

1. Remissunderlag till Göteborg & Co AB, Liseberg AB, Got Event AB samt Göteborgs Stadsteater AB - "Destinationens evenemangsstrategi"
2. Omvärldsbevakning
3. Beslutsärende från Stadshus styrelsemöte 17 december 2018, "Förslag utifrån åtgärdsplan TKE"

Ärendet

Ärendet avser remiss till bolagen inom TKE-klustret, avseende förslag till övergripande evenemangsstrategi, 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.

Ett projektdirektiv för arbetet beslutades av Stadshus styrelse den 11 juni 2018, med planerad återrapportering under november/december 2018.

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 var att utveckla en evenemangsstrategi enligt:

”Utifrån Göteborgs Stadshus AB:s genomlysning av destinationens evenemangsstrategi, 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.”.

Ärendet från 17 december återfinns i sin helhet i bilaga 3.

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

Ett projektdirektiv beslutades med följande övergripande plan gällande evenemangsstrategi:

- Projektet leds av Stadshus, med deltagande från berörda bolag
- Validera inriktning och konsekvenser iterativt
 - Intervjuer / avstämningar med olika behovsägare
 - Kontinuerlig omvärldsbevakning
- Löpande avstämningar med Stadshus styrelse samt styrelser/presidier inom TKE-koncernen
- Beslutsärende, Stadshus styrelse i juni

Ett tjugotal olika avstämningar har skett med intressenter inom Göteborgs Stad, näringsliv, föreningsliv, intresseorganisationer och andra offentliga organisationer. Se bilaga 1 för lista av intressenter.

Utgångspunkten för dessa diskussioner har varit den inriktning som beslutades 17 december 2018, samt en allmän omvärldsbevakning, se bilaga 2.

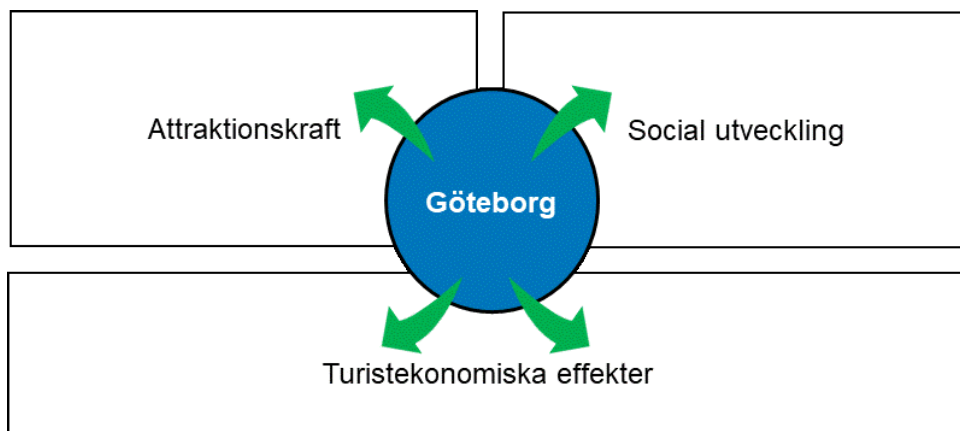
Informationsmötena har genomförts på ett positivt sätt, med följande huvudsakliga återkoppling:

- Stort engagemang och intresse
- Alla uttrycker starkt intresse av att arbeta närmare Staden
- Uttrycker intresse av, och är i många fall redan, delaktiga i att bygga samman Staden
- Uttrycker stora möjligheter att gemensamt utveckla, bland annat:
 - Stora, ”interna”, möten inom näringslivet
 - Märkesevenemang/årligen återkommande
 - Utveckla samordning inom / med Staden

Det uttrycks även ett starkt stöd, gällande den förflyttning kring Göteborgs Stads fokus på evenemang, som uttryck i inriktningsbeslutet.

Göteborgs Stads långsiktiga ambition, inom evenemang, är då att balansera ett fokus på attraktionskraft (för näringsliv och inflyttande) med social utveckling (utveckla ett samlat Göteborg, för boende och närregion). Samtidigt skall detta fokus säkerställa goda reseanledningar för besökare, och därigenom vara en del av ett starkt underlag för att nå turistekonomiska effekter i enlighet med, av kommunfullmäktige beslutade, Göteborgs Stads program för besöksnäringens utveckling fram till 2030 (KF handling 2018:35).

Bilden nedan visar en framtida positionering, samt dess effekter, för Göteborg Stads fokus gällande evenemang:



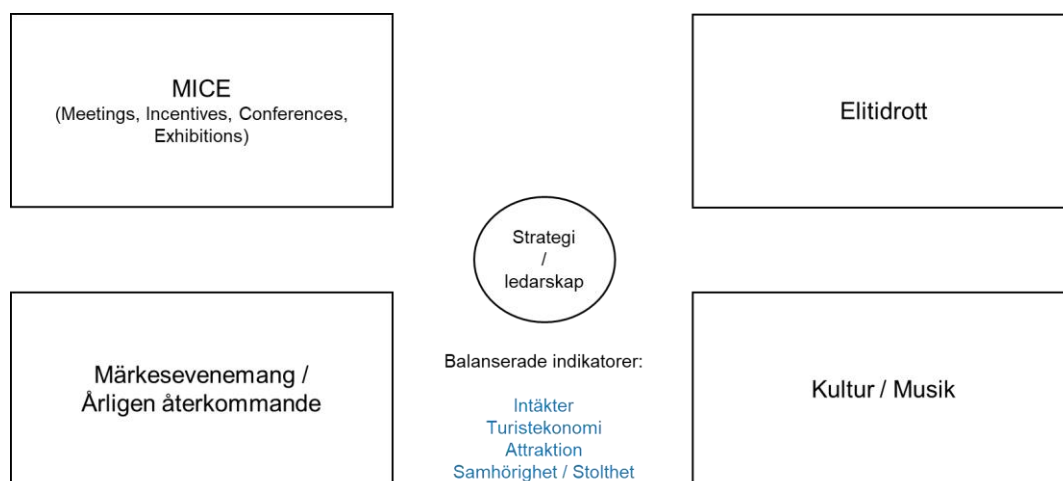
Några exempel på områden, som är väsentliga för att nå ambitionen, är:

- Social utveckling, fokusera på
 - Införliva sociala mål som en del av alla större evenemang Göteborgs Stad har engagemang inom, till exempel att sprida ishockey och goda förebilder under junior-VM i ishockey 2021
 - Kulturkalas, Hammarkullefestival och liknande – utveckla i bred samverkan, fokus på hela staden
 - Märkesevenemang/årligen återkommande – utveckla Göteborgs Stads stödjande roll, inspirera till fler
- Attraktionskraft, fokusera på
 - Ökad samverkan med näringslivet utanför besöksnäringen och därigenom ytterligare utveckla förutsättningar för möten, lanseringar, testbäddar, kommunikationsplattformar för stadsutveckling med mer
 - Nära samverkan med akademien för att utveckla förutsättningar för framtida kompetensförsörjning
 - Fortsatt nära samarbete med besöksnäringens aktörer, för att gemensamt utveckla besöksanledningar och säkerställa ett balanserat flöde av besökare över året / längre perioder
- Säkerställa goda mötesplatser
 - Kultur, näringsliv, elitsport, breddsport, löpande evenemang
 - Långsiktig kapacitetsplanering/etablering – hotell/boende/övriga tjänster, för att möjliggöra kapacitet för att nå besöksnäringens mål för 2030
- Kapacitet för att, enligt särskild hantering, hantera större "one-off" evenemang

Bedömningen är att det krävs ett utvecklat arbetssätt, under ledning av Göteborg Co, för att uppnå förväntade effekter.

- Evenemangstrategi
- Ledarskap
- Balanserade indikatorer
- Kund- /intressentfokus
- Segmentsindelning

Ovanstående inriktningar beskrivs övergripande i nedanstående bild:



Med detta underlag förslås Göteborg Co ges i uppdrag att utarbeta en detaljerad evenemangsstrategi i enlighet med de tidsperspektiv och ambitioner som anges i Göteborgs Stads program för besöksnäringens utveckling fram till 2030.

Strategin skall utarbetas i nära samverkan med Got Event, samt andra relevanta förvaltningar och bolag och med utgångspunkt i en bred dialog med externa intressenter.

Då strategin är utarbetad och rapporterad till Stadshus AB, samt till kommunfullmäktige för ställningstagande, är det väsentligt att parallellt ha utvecklat en genomförandeplan, med samma intressenter, för att möjliggöra en snabb uppstart efter kommunfullmäktiges ställningstagande.

Ovanstående förslag till inriktningar kring en framtida evenemangsstrategi, samt förslag till genomförande av nästa steg, 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.

Bedömning av Stadshus vd

Föreliggande underlag och bilagd rapport beskriver möjliga vägar och konsekvenserna av dessa rörande utveckling av stadens evenemangsstrategi.

Förslaget, som bygger vidare på de slutsatser som beskrevs i styrelseärendet i Stadshus december 2018, föreslås ligga till grund för remiss till berörda bolagsstyrelser.

Efter remisshantering och analys av remissvar kommer Stadshus styrelse att besluta om förslag till principer för stadens evenemangsstrategi och lämna denna till fullmäktige för ställningstagande.

Vd föreslår vidare att Stadshus styrelse i samband med att frågan hänskjuts till fullmäktige också ger Göteborg Co i uppdrag att förbereda framtagande av en genomförandeplan.

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 N

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

”Destinationens evenemangsstrategi”

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 utarbeta ett beslutsunderlag och en fördjupad konsekvensanalys relaterat till ”Destinationens evenemangsstrategi”.

Underlaget har utarbetats i nära samverkan med Göteborg & Co AB (nedan Göteborg Co) och Got Event AB (nedan Got Event), i kontinuerlig dialog med intressenter, från Göteborgs Stad och externt, och med insikter från fördjupade omvärldsanalyser.

Förslaget beskriver behovet av en förtydligat fokus, kring evenemang, för Göteborgs Stad samt föreslår en övergripande struktur för det vidare arbetet.

Framtagandet av den detaljerade strategin i nästa steg föreslås ledas av Göteborg Co, i nära samverkan med Got Event, i enlighet med Stadshus vägledande principer, att ge varandra tillit, ansvar och mandat samt att våra verksamheter äger sina förutsättningar att leverera på sitt uppdrag,

Kort summering av beslutade inriktningar från genomlysning av destinationens evenemangsstrategi - 17/12 2018

Från genomlysningen av 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

I besluts materialet från december 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.

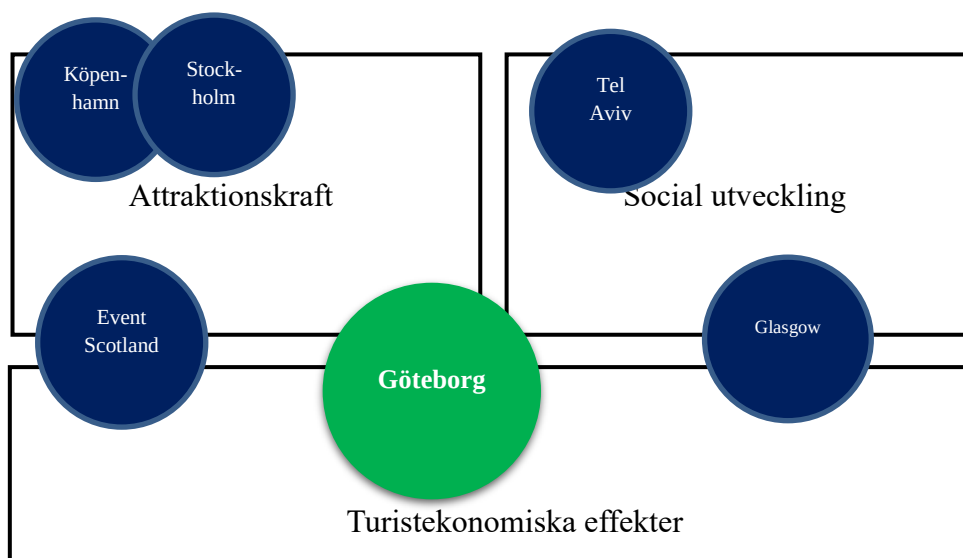
I materialet lanseras även en beskrivande modell kring vilka syften en stad kan förväntas uppnå genom evenemang, där effekterna delas upp i tre olika områden:

- Turistekonomiska effekter
 - 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
 - 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
 - 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.

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.

En bedömning av dessa städernas, samt Göteborgs, nuvarande fokus utarbetades, se bild nedan:



Slutsatser från 17/12 2018

Baserat på den bakgrunds- och nulägesanalys som genomfördes, 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 genomfördes, lärdomar från EM i Ridsport och de diskussioner som skedde i styr- och projektgrupp, sågs det väsentligt att beakta Göteborgs långsiktiga position inom evenemang.

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

Med den kontexten blev den beslutade inriktningen för evenemang:

- Ett ökat fokus på att balansera attraktionskraft och social utveckling
- Att säkerställa positiva effekter för nå målen inom Göteborgs Stads program för besöksnäringens utveckling fram till 2030.

Ärendet, med bakgrundsbeskrivningar och inriktningar, kan läsas i sin helhet från Stadshus styrelsemöte 17/12 2018:

<https://goteborg.se/wps/portal/start/kommun-o-politik/handlingar-och-protokoll/bolagshandlingar/sok-bolagshandlingar/>

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 att genomlysna TKE-klustrets struktur för att nå en långsiktig effekt och att förtydliga Göteborg Cos uppdrag som moderbolag inom Turism, Kultur och Evenemang.

De mål som beslutades, relaterat till uppdraget, är:

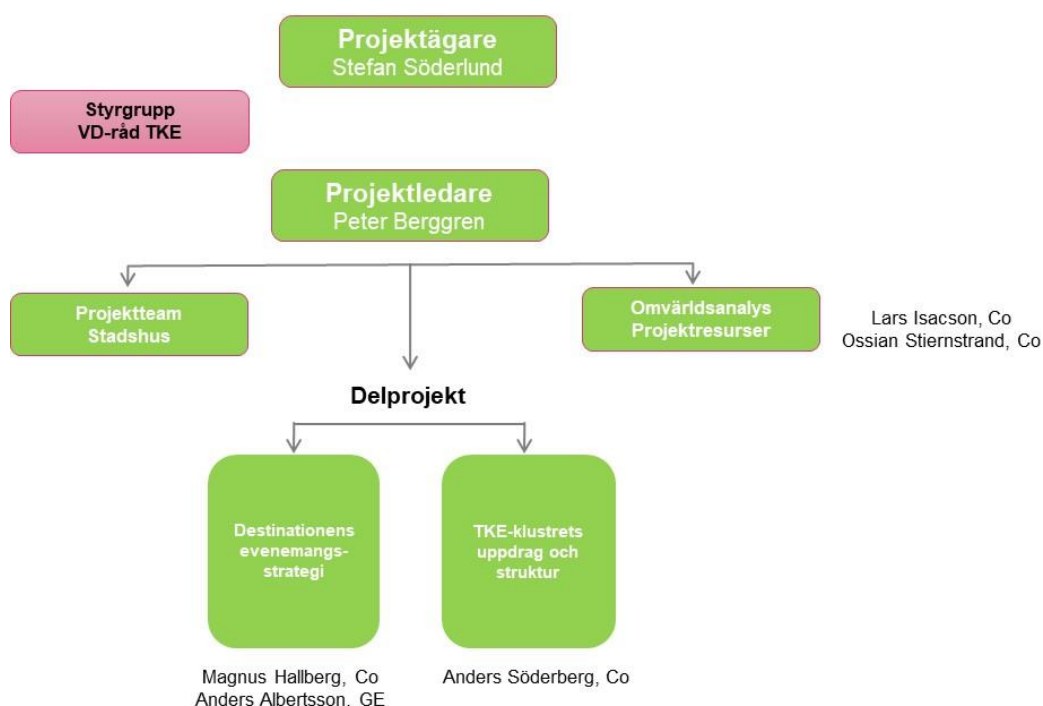
1. Utarbeta beslutsunderlag för en evenemangsstrategi för Göteborgs Stad, baserat på beslutade inriktningar i beslut och underlag från 17 december 2018
2. Utarbeta fördjupad konsekvensanalys för genomförande av föreslagen evenemangsstrategi
3. Insatserna skall genomföras i en bred dialog med relevanta aktörer, både inom Göteborgs Stad och med externa intressenter

Följande övergripande plan har varit ledande för arbetet:

- Projektet leds av Stadshus, med deltagande från berörda bolag
- Validera inriktning och konsekvenser iterativt
 - Intervjuer / avstämningar med olika behovsägare
 - Kontinuerlig omvärldsbevakning
- Löpande avstämningar med Stadshus styrelse samt styrelser/presidier inom TKE-koncernen
- Beslutsärende, Stadshus styrelse i juni

Organisation

Projektstrukturen har sett ut enligt bild nedan:



Insatsen har genomförts under ledning av Stadshus och i samverkan med berörda parter samt i bred dialog med interna och externa intressenter samt presidier och styrelser inom TKE-klustret/underkoncernen.

Ett tjugotal olika avstämningar har skett med intressenter inom Göteborgs Stad, näringsliv, föreningsliv, intresseorganisationer och andra offentliga organisationer.

Återkopplingen från dessa avstämningar har visat en tydlig bild:

- Stort engagemang och intresse
- Alla uttrycker starkt intresse av att arbeta närmare Staden
- Uttrycker intresse av, och är i många fall redan, delaktiga i att bygga samman Staden
- Uttrycker stora möjligheter att gemensamt utveckla, bland annat:
 - Stora, ”interna”, möten inom näringslivet
 - Märkesevenemang/årligen återkommande
 - Utveckla samordning inom / med Staden

För en samlad lista på vilka organisationer som deltagit i dessa avstämningar, samt tidpunkter för information till styrelser och presidium, se sammanställning i slutet av detta dokument.

Sammanfattande inriktningar för destinations evenemangsstrategi - 18/6 2019

Den samlade bedömningen från de insatser som genomförts, under första halvåret 2019, ger en samstämmig bild om en inriktning framöver.

Fördjupade omvärldsanalyser visar tydligt att Göteborg, under en längre period, varit en ledare inom evenemangsområdet, men att dels andra städer har kommit ikapp, ofta genom att tydligt visa en inriktning och ett fokus, dels att omvärlden har förändrats – Göteborg behöver förstärka och förtydliga ett redan bra arbete framöver för att fortsätta vara en ledare.

Dialoger och avstämningar med en mängd Staden-interna, och externa, aktörer visar ett stort engagemang och intresse för området – och att ambitionerna från december ger en god riktning för det framtida arbetet.

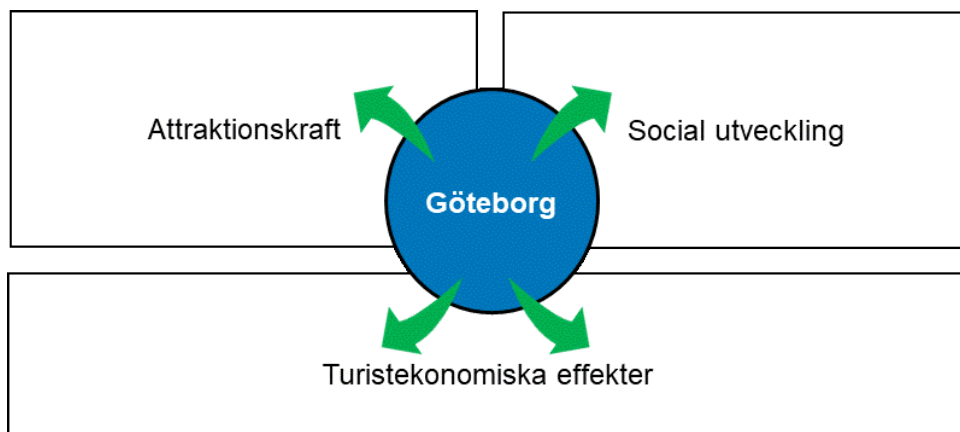
Det är väsentligt att påpeka evenemangens betydelse för att destinationen skall lyckas nå de mål, både tillväxt och kvalitativa, som beslutats i Göteborgs Stads program för besöksnäringens utveckling fram till 2030.

Projektets samlade bedömning är att de principiella inriktningarna från beslutet i december har förstärkts, och att en inriktning till en evenemangsstrategi mot 2030 kan uttryckas enligt följande:

Göteborgs Stads evenemangsstrategi skall leverera:

- Ett balanserat fokus på attraktionskraft (för näringsliv och inflyttande) med social utveckling (ett samlat Göteborg, för boende och närregion)
- Goda reseanledningar och säkerställa ett balanserat flöde av besökare över året / längre perioder (som en del av att uppnå destinations mål fram till 2030)

Bilden nedan visar en framtida positionering, samt dess effekter, för Göteborg Stads fokus gällande evenemang:



Några exempel på områden, som är väsentliga för att nå ambitionen, är:

- Social utveckling, fokusera på
 - Införliva sociala mål som en del av alla större evenemang/arrangemang
Göteborgs Stad har engagemang inom, till exempel att sprida ishockey och goda förebilder till alla delar av Staden under ett eventuellt framtida junior-VM i ishockey eller att arbeta nära tillsammans med elitföreningar för att nå socialt utsatta områden och familjer
 - Kulturkalas, Hammarkullefestival och liknande – insatser relaterade till att utveckla möten mellan boende från alla delar av Göteborg, närregionen och besökare, Stadens aktiviteter skall ske i bred samverkan med relevanta aktörer och arrangörer
 - Märkesevenemang/årligen återkommande – Göteborgsregionen har länge varit en global ledare inom stora barn-/ungdomsarrangemang, dock har många andra destinationer insett vikten av dessa, och Göteborgs position är utmanad. Det är väsentligt att kontinuerligt utveckla Göteborgs Stads stödjande / koordinerande roll inom befintliga evenemang och samtidigt inspirera till fler, med en god och balanserad spridning under året
 - Bidra till innovation av nya evenemang som har en attraktionskraft som möjliggör en god evenemangsaffär samtidigt som den öppnar upp möjligheter för social påverkan. Till exempel ”Competitive Entertainment / E-sport” som förutom att den lockar deltagare och publik även lockar akademi, investerare och näringsliv.
- Attraktionskraft, fokusera på
 - Ökad samverkan med näringslivet utanför besöksnäringen – Göteborg och Västsverige har ett mycket starkt näringsliv och akademi, med många internationellt ledande aktörer, vilka det är väsentligt att arbeta nära för att ytterligare utveckla förutsättningar för dessa aktörer skall placera stora interna / externa möten, konferenser, kongresser, lanseringar och testbäddar i Göteborg. Ökad attraktionskraft innebär även att andra globala aktörer, utan direkt anknytning hit, ser Göteborg som en naturlig / möjlig destination
 - Att utveckla / bibehålla evenemangens roll som kommunikationsplattform för stadsutveckling, där ett tidigare gott exempel är Volvo Ocean Race och kommunikationen kring Älvstaden
 - Nära samverkan med akademien, för att utveckla förutsättningar för framtida kompetensförsörjning
 - Fortsatt nära samarbete med besöksnäringens aktörer, utveckla och bibehålla det ledarskap som visats under en längre tid, för att gemensamt utveckla besöksanledningar och säkerställa ett balanserat flöde av besökare över alla delar av året samt över längre perioder

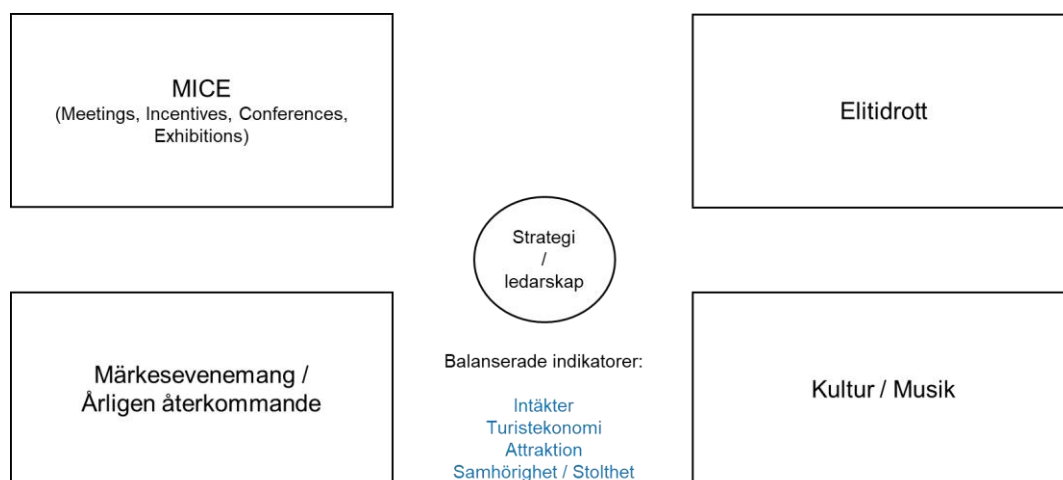
- Säkerställa goda mötesplatser
 - Kultur, näringsliv, elitsport, breddsport, löpande evenemang – Göteborgs Stad har en väsentlig roll att spela, tillsammans med andra offentliga aktörer, i utvecklingen av Staden som en evenemangsarena samt de olika anläggningar / kulturinstitutioner som är nödvändiga för framtiden
 - Långsiktig kapacitetsplanering/etablering – för att kunna leverera på de ambitioner som är uppsatta i evenemangsstrategin samt de mål Göteborgs Stads program för besöksnäringens utveckling fram till 2030 uttrycker, krävs en kontinuerlig kapacitetshöjning i nya hotell / övriga tjänster, så väl som en utvecklad transportinfrastruktur både för långväga och nära besökare
- Kapacitet för att, enligt särskild hantering, hantera större ”one-off” evenemang
 - Med den tydliga förändring som skett kring världsevenemang, ofta förknippade med mycket stora kostnader under både bud- och genomförandefas, samt potentiellt stora kommersiella risker för Staden, kommer inte Göteborgs Stad att vara värd för dessa annat än vid särskilda tillfällen. För vilket en hantering behöver etableras
 - Dock skall, givetvis, Staden fortsätta verka för internationella och nationella evenemang (ofta idrottsrelaterade) som bidrar till attraktionskraft, social utveckling och besöksnäringens mål 2030 – under förutsättning att den finansiella insatsen och risken bedöms rimlig

Behov av ett utvecklat arbetssätt

För att uppnå förväntade effekter är bedömningen att det kommer att krävas ett utvecklat arbetssätt med fokus på ett antal områden:

- Evenemangstrategi
- Ledarskap
- Balanserade indikatorer
- Kund- /intressentfokus
- Segmentsindelning

Ovanstående inriktningar beskrivs övergripande i nedanstående bild, och ytterligare detaljerat under bilden:

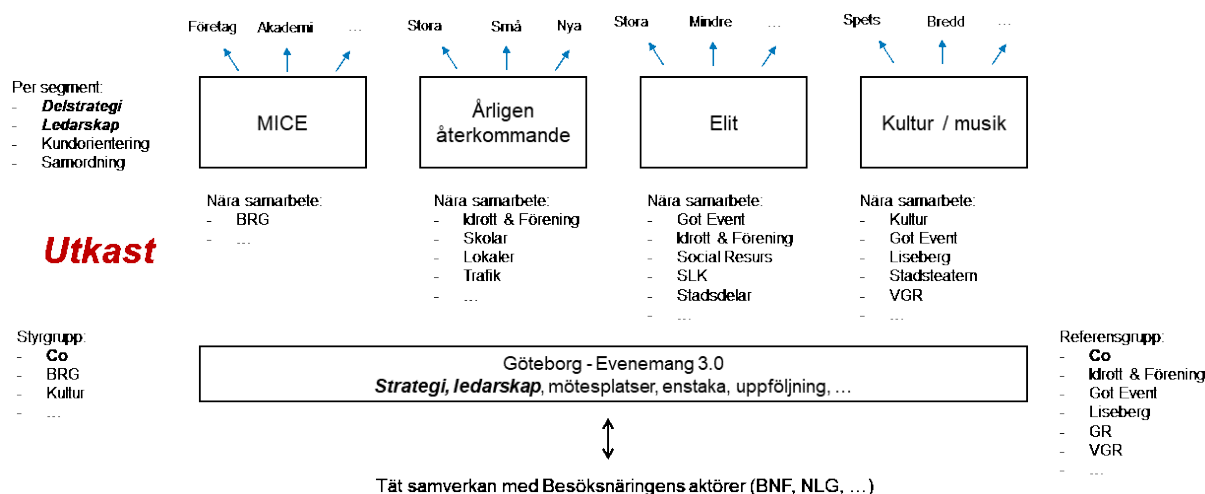


- Evenemangstrategi
 - En tydlig strategi, med inriktningar i enlighet med detta dokument, behöver utvecklas och beslutas. Då det finns behov av att samordna Stadens nämnder och bolag för att uppnå mål och ambitioner är det väsentligt att detta beslutas av kommunfullmäktige – vilket innebär att framtagande av dokument, samt dess nomenklatur enligt Stadens styrande dokument, bör ske i nära samverkan med stadsledningskontoret
 - I förslaget ges Göteborg Co uppdraget att utveckla strategin, i nära samverkan med Got Event, övriga Staden-interna och externa intressenter
- Ledarskap
 - Göteborgs Stad är en väsentlig aktör i ekosystemet kring evenemang i Göteborgsregionen - lokalt / regionalt / nationellt / internationellt. Viktigt att beakta är att utvecklande och genomförande av evenemang sker i nära samverkan med en mängd olika aktörer, från stora globala och kommersiella till små lokala och ideella

- Stadens roll, genom Göteborg Co, är att visa ett ledarskap och en riktning. Och att i enlighet med beslutade inriktningar huvudsakligen agera möjliggörare, men även i förekommande fall när man agerar genomförare, stimulera innovation och skapa förutsättningar för att uppnå önskade effekter
- Balanserade indikatorer
 - För att nå önskade effekter av evenemang inom attraktionskraft, social utveckling och turistekonomiska effekter är det väsentligt att driva ett strategiskt arbete med att följa upp relevanta indikatorer och balansera ambitioner. En insats är uppstartad för att kunna mäta utvecklingen, och samtidigt jämföra med andra destinationer / städer. Följande områden är identifierade i detta arbete, varav en del redan mäts i olika sammanhang:
 - Attraktion
Fokus på att mäta omvärldens syn på Göteborg som begrepp
 - Näringslivets vilja att investera, talangers vilja att flytta till, resenärers syn på destinationen
 - Intäkter
Direkta intäkter från anläggningar
 - Samhörighet / Stolthet
Göteborgarens syn på Göteborg som en plats där man känner delaktighet och har en positiv syn på Stadens utveckling – agerar ambassadör och bidrar till bilden av Göteborg som en välkomnande evenemangsstad
 - Turistekonomi
Att mäta de effekter evenemangen ger i lokala turistekonomiska effekter, så som gästnätter, restaurang / service och shopping
- Kund- /intressentfokus
 - Förmågan att arbeta, från Stadens olika aktörer / förvaltningar / bolag, med ett starkt fokus på de olika intressenter som berörs av evenemang – förstå drivkrafter och ambitioner samt leverera på satta mål, mätbara enligt ovan indikatorer

- Segmentsindelning
 - Utveckla Stadens arbete, under ledning av Göteborg Co, med ett fokus på fyra tydliga segment i evenemangsarbetet i enlighet med:
 - MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions)
Utveckla befintligt arbete där Göteborg Co, under 2018, utarbetade en strategisk plan för möten tillsammans med akademien, offentliga aktörer och näringslivet. Detta för att utveckla möten med volym och spets inom de områden där Göteborg är starka, forsknings- innovations- och näringslivsmässigt, samt skapa förutsättningar för större interna möten med Göteborg som givet val
 - Märkesevenemang / Årligen återkommande
Göteborg har länge varit en global ledare inom detta områden, men omvärlden har stort fokus på att konkurrera med Göteborg, här finns behov av att ytterligare utveckla förutsättningar att dagens arrangörer kan bibehålla starka positioner, men även att inspirera till fler arrangörer, inom nya områden, att välja Göteborg som arena, samtidigt som det är ett kontinuerligt arbete att balansera olika evenemang under årets alla perioder
 - Kultur / Musik
Idag fylls Göteborg med allt från stora konserter på Ullevi till mindre kulturevenemang runt om i staden. Göteborg är redan idag en av Nordens ledande kulturmetropoler, med högsta nationella nivå på teater och scenkonst, stora internationella nätverk, och det arrangeras ett antal ledande kulturevenemang så som Bokmässan och Filmfestivalen. Det finns ett behov av att kontinuerligt utveckla ett brett utbud under året, balanserande olika ambitioner och inriktningar
 - Elitidrott
Göteborg är en stark idrottsstad, och för att bibehålla och förstärka positionen, samtidigt som det skall bidra till övergripande målsättningar från evenemangsstrategin, krävs:
 - Ett nära samarbete med Stadens elitföreningar, kring ömsesidiga förväntningar, exempelvis relaterat till Stadens syn på vikten av ett tydligt engagemang i att utveckla en socialt sammanhållen stad och föreningarnas förväntningar på hur gemensamt fira framgångar och även utveckla och bibehålla anläggningar
 - Tät samverkan med lokala / nationella / internationella idrottsförbund kring förutsättningar för evenemang på olika nivåer – säkerställa kommunikation kring Göteborgs Stads ambitioner och strategier samt planera för en balanserad och god evenemangskalender

En schematisk bild för att beskriva strategin på ett samlat sätt beskrivs i bilden nedan, där även grundläggande / preliminära tankar kring Stadens interna intressenter samt samverkan med besöksnäringens aktörer illustreras:



Förslag på nästa steg, utarbetande och genomförande av evenemangsstrategi

Med detta underlag förslås Göteborg Co ges i uppdrag att utarbeta en detaljerad evenemangsstrategi, i enlighet med de tidsperspektiv och ambitioner som anges i Göteborgs Stads program för besöksnäringens utveckling fram till 2030.

Strategin skall utarbetas i nära samverkan med Got Event, samt andra relevanta förvaltningar och bolag, och med utgångspunkt i en bred dialog med externa intressenter.

Då strategin är utarbetad och rapporterad till Stadshus AB, samt till kommunfullmäktige för ställningstagande, är det väsentligt att parallellt ha utvecklat en genomförandeplan, med samma intressenter, för att möjliggöra en snabb uppstart.

Då det finns behov av att samordna Stadens nämnder och bolag för att uppnå mål och ambitioner är det väsentligt att detta beslutas av kommunfullmäktige – vilket innebär att framtagande av dokument, samt dess nomenklatur enligt Stadens styrande dokument, bör ske i nära samverkan med Stadshus och Stadsledningskontoret.

Väsentligt att påpeka är att utfallet av pågående uppdrag kring att utveckla nya arenor, får stor påverkan på möjligheten att uppnå förväntade effekter från föreslagen evenemangsstrategi.

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
- Liseberg styrelse, 29/4
- Presidierna i Göteborg Co, Liseberg, Got Event och Stadsteatern, 24/5
- Presidiet i Göteborg Co tillsammans med Besöksnäringens Forum, 29/5

Externa avstämningar med olika intressenter:

Under insatsen har genomförts ett antal avstämningar med externa intressenter för att validera inriktning och konsekvenser. Urvalet har baserat på deltagare i Besöksnäringens Forum, ett urval av deltagarna i Näringslivsgruppen samt några som arbetsgruppen bedömt lämpliga baserat på frågeställningens art:

- AB Volvo
- Volvo Cars
- Svenska Mässan
- Skandia
- Astra Zeneca
- Scandic
- Götaplatsgruppen
- Wallenstam
- Frölunda HC
- Häcken / Gothia Cup
- Göteborgs Friidrottsförbund / Göteborgsvarvet
- IFK Göteborg
- Pustervik / Red Top
- Göteborgsregionens Kommunalförbund
- Visita
- Chalmers Tekniska Högskola
- Region Västra Götaland

Staden-interna avstämningar:

Det har även genomförts ett antal avstämningar/informationsdelning med olika förvaltningar och bolag inom Göteborgs Stad, med relevans för evenemangsfrågor.

Dessa har varit:

- Business Region Göteborg
- Kulturförvaltningen
- Stadsledningskontoret



Datum
2019-06-18
Diarienummer: 0071/18

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

Bilaga 2 till bilaga N

Omvärldsbevakning

”Destinationens evenemangsstrategi”

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 utarbeta ett beslutsunderlag och en fördjupad konsekvensanalys relaterat till ”Destinationens evenemangsstrategi”.

Som en del av arbetet, vilket ledde upp besluten 17 december 2018, genomfördes ett antal omvärldsbevakningar som även ingår i det besluts materialet, se bilaga 3.

Projektet deltog även, under våren 2019, i bifogade omvärldsanalyser, båda på engelska:

1. Trending in Public Events by Römer Agency
 - a. Notera att analysen inte täcker / fokuserar på kommersiella möten och inte heller ”varje-vecka-möten” som till exempel ligaspel inom ishockey eller fotboll
2. Europe DMOs on the-European Urban Event Scene by European Cities Marketing (ECM)
 - a. Notera att rapporten är utarbetad av Göteborg & Co AB på uppdrag av ECM

WORK PAPER

Trending in Public Events

Market- and trend review by Rømer Agency for
Göteborg & Co, April 2019

Summary

The urban event scene is currently undergoing fundamental changes with regards to technology, organization, ownership, promotion and more fundamentally – with the very strategic *raison d'être* for host cities undertaking investments and host city responsibilities.

Traditionally, gaining international visibility and “growing the visitor economy” have been the two end-goals in themselves, but for many destinations today, public events have become a somewhat more complex discipline and a crucial tool in promoting and manifesting the destination's business clusters, competencies and cultural identity. More might be less. In the long run, authentic signature events might be more valuable than the sold-out city during one-off acquired mega-events. Long-tailed micro events might have macro impact.

The objective with this review paper is to discuss the role and focus of Göteborg and Göteborg & Co and the future eventing of the city. While ensuring that the city is agile and innovative in the pursuit of market opportunities and innovations in the existing portfolio, the city also need to recognize the increasing risks and pitfalls for host cities in an ever more complex, competitive and commercial market arena.

The guiding questions of the paper are these:

- What are the significant trends in the event industry/market and how might they impact Göteborg?
- How can Göteborg maximize the benefits and positive impact of future events in (and for) the city?
- How are Europe's DMOs engaging in the event market? How do they see the current market trends, opportunities and challenges?
- What might the current trends mean for a city like Göteborg and for Göteborg & Co in the future?

We elaborate these questions throughout the paper. The overarching conclusion is that the change in the market place implies a growing focus on both international conferences and public events as the catalysts for

the destination's branding and for the long-term legacy of international relations – commercially and culturally. In the end, however, it is not an “either-or” choice between hosting mega events for growing bed nights or unfolding original home-grown events to celebrate the city's culture, competencies and communities. It is both.

The writing on the wall, however, is that DMOs must be very clear about their strategic focus and role on the event scene and drive the holistic view on the city's engagement. In many cases, this means 1) Assuming a facilitating role in the city and 2) letting go of the operational tasks.

Contents

Summary	page 1
The Event Market is Global	3
Growth of Stadiums and Indoor Arenas in Europe.....	4
The What and the Why	4
Trending in Public Events.....	5
Cross-overs and Convergence of formats	6
Sustainability and Social Impact	9
Event Tech Revolution.....	10
Rising Stakes and Risks	13
The Role of the DMO	14
Suggestions for Göteborg.....	15
Sources	17



The Event Market is Global

In just the last 50 years, the global travel activity has been on an exponential upward going curve – from approx. 100 million international arrivals in 1968 to approx. 1,4 billion today.

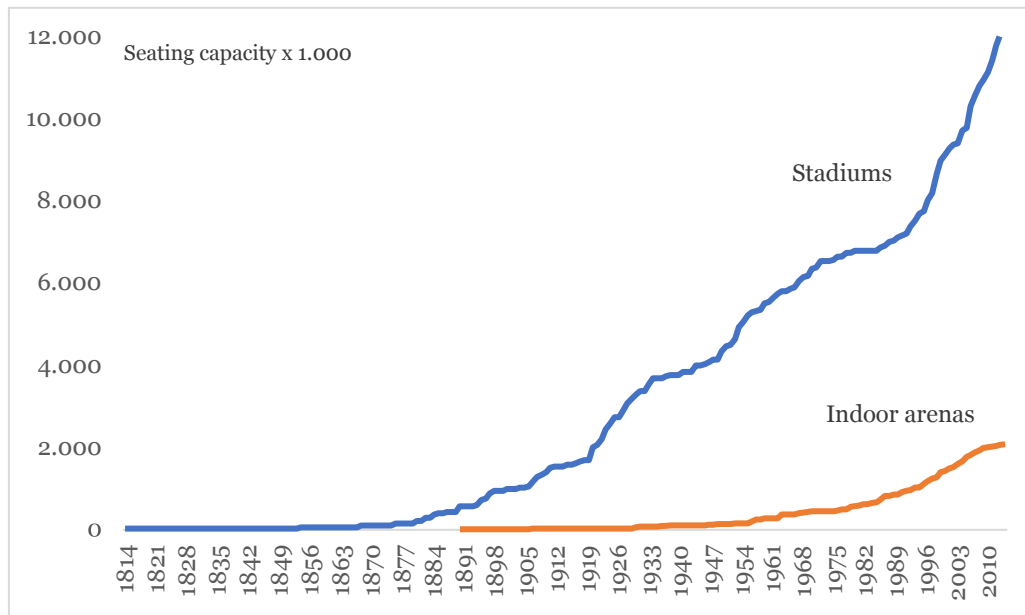
The near exponential surge is a result of the rapidly increasing globalization driven by the deregulation of the world markets, new transportation technology, digitalization of value chains, etc. In other words, the growth in tourism is correlated with the fact that businesses, educations, cultures and society in general have become much more internationally connected in recent decades. At the same time, major parts of the world have experienced a massive progress in wealth and welfare. As a consequence, the mushrooming global middle class is exercising their new purchasing power to the fullest with international travel and experience consumption.

Over the last 15-20 years, the growth in the travel industry has been particularly strong in the world's major cities. In Europe's cities, the growth has been between 5-6% in the last decade, while the growth on a national level has been between 2-4%.

Looking specifically at the urban event market, there has been a massive expansion during the past 20 years. A clear indicator of the expansion can be seen in the growing number of stadiums and indoor arenas in Europe. At the turn of the century there were roughly 76 indoor arenas in Europe and 202 stadiums. Today, there are 156 and 314, respectively. In the same period, the total seating capacity has risen from 8,8 million in year 2000 to approx. 14,3 million today.

See chart below.

Growth of Stadiums and Indoor Arenas in Europe



Source: Own calculations based on Wikipedia listings (multiple sources). Only stadiums with a capacity of more than 25,000 are included.

While noting that the numbers and peaks in the chart above is undoubtedly affected by both economic cycles and the continental rotation of FIFA and the Olympics, it is also a clear picture of massive growth in the ticketed event market – especially since the turn of the century.

Content wise, the event market seems to have globalized with the rise of phenomena such as “FIFA Tourism” (with measurable bounces in global travel patterns during tournament), mega concerts and branded popular events powered by global entertainment companies like Live Nation and AEG. At the same time signature events such as the Oktober Festival, Chinese New Year, the Chinese Strawberry Festival (music), SXSW and SLUSH have bloomed and begun internationalizing themselves. Thus, there are now reportedly 148 cities with official Oktober festivals around the globe.

➔The relevance for Göteborg and Göteborg & Co.

For Göteborg, the key observation is, that the event market is now global and hyper competitive. Many cities have invested in venues and infrastructures during the past 20-30 years. Göteborg and other destinations must now operate a global market and meet a broader scope of rights owners, performers and content providers.

The What and the Why...

There is no clear-cut and academic definition of the event industry to be found in this paper. Instead, we will discuss the event scene in broader terms and zoom in on sizeable public events in culture, politics and sports – ticketed or free – at the city’s major venues as well as in the shared

urban space (e.g. festivals). We will *not* touch on smaller commercial events nor business and association meetings. Nor will we discuss “every-week- events” such as the national hockey leagues.

In this paper, the main relevance and interest is the sizeable events that makes the city eventful, appealing and meaningful for both visitors and inhabitants.

Traditionally, events have been the object of public policy making – and in the scope of DMO activities – as a means of 1) “placing the city on the map” and 2) boosting the visitor economy. Consequently, the impact of events has been measured with econometric “event impact models” quantifying the size and distribution of visitor consumption associated with major events. Recently however, the discourse among destination management bureau (DMOs) and in academia has changed to a somewhat broader and more holistic perspective.

The fundamental *raison d’être* - the big WHY – cities need to engage and stimulate the urban event scene which has become a matter of strategic urban development and city management. In terms of place branding, utilizing mega events as communication platforms have become a more complex exercise. Branding the city by staging events fundamentally aims to manifest the city’s culture (who we are), its competencies (what we can) and its communities (our daily living).

Simultaneously, the policies and practices of eventing the city are also unfolding in new directions as events increasingly become a means to pursue social cohesion, inclusion and diversity, while showcasing, challenging and leveraging cultural, creative and commercial communities.

In a nutshell, this has three implications: Firstly, signature events are moving to center stage as a tool to manifest the brand of the city. As an example, one can think of the importance of SXSW when it comes to branding Austin, Texas as a creative, cultural techy (university) city.

Secondly, the mission of any eventful city is not (only) to boost the visitor economy, but ultimately to build a better city for the inhabitants. This means that destinations must engage new stakeholder landscapes and unknown territory in the city to be successful. In other words: Building an original food festival with the ethnic communities of the city might be more valuable in the long term than hosting a European handball championship.

Thirdly, eventing the city has become a paramount tool for growing dynamic business communities. On this note, the city of Göteborg has long been a lead city for others to follow. Göteborg has a proud industrial heritage and the city has a very long and strong tradition for cross sector partnerships and city promotion. Göteborg has a dedicated business community where the hospitality industry - hotels, restaurants and attractions – traditionally have been quick to recognize the importance of investments in city marketing and sponsorships for events in sports and culture.

In a wider scope, Göteborg's status as hometown for some of Sweden's renowned global companies such as Volvo, Astra Zeneca, SEB and research and innovation clusters such as University of Göteborg and Lindholm Science Park, is a terrific asset for mobilizing sponsorships and bidding for commercial and scientific events (e.g. Volvo Ocean Race). Thanks to collaborative structures such as *Storhotelgruppen* and *Näringslivsgruppen*, Göteborg & Co. have been regarded as a trailblazer in private-public event partnering by competitor cities.

Trending in Public Events

In the following, we identify four significant trends on the urban event scene and discuss a handful of smaller observations – “trends in the trends” one might say – before discussing the possible implications for Göteborg & Co and for DMOs in general.

The four trends are:

1. Cross-overs and Convergence of Formats
2. Sustainability and Social Impact
3. Event Tech Revolution
4. Rising Stakes and Risks

Cross-overs and Convergence of formats

In the cross-section of the travel market and the event scene, events are often seen as a “reason to go” – or - as a reason to stay longer. Here, we also find the concepts of “bleisure” and special interest travel - both are on the rise according to the sources and research visited for this paper.

Events can be part of the city's bleisure offering: A new survey from SAP Concur showed an increase of 20% in the bleisure-segment in the USA from 2016-2017. The survey measures and analyzes booking data that shows that the number of business tourists that extend their stay into a weekend is increasing and now amounts to 16% on certain search engines. Bleisure is now an element in 10% of all business-related travels. The tendency is confirmed by a study conducted by Expedia (2016) which showed that almost 43% of all business travels can be categorized as bleisure across geographic markets. Furthermore, the study found that in the case of international business trips, as many as 52% can be categorized as bleisure (extended business trips). The notable message here, of course, is that cities can work strategically with weekend events to grow their bleisure offerings.

Rise of special interest travel and the longtail event segment: The report “*Megatrends shaping the future of travel*” (2018) is based on more than 1.000 expert interviews and identifies a global paradigm shift in European tourism. Across Europe, the trends are moving away from

mass tourism towards a greater market focus on niches within art, culture, sport, adventure, wellness, etc.

The implication of this observation both applies to the destinations meeting industry and festival scene. Destinations must, to a greater degree, tender for new original experiences and authentic content. The new section of the event market is all about global long tailing where host cities must be observant to (potentially) global communities of Puddle owners, Aquavit aficionados, Volvo 242 lovers, choir singers, computer geeks for developer days, stamp collectors etc.

Disruptions, hybrids and pop-ups to open the urban event arena: The travel, events and meetings industry must also recognize that we are now in an open industry arena, where new actors and partners constantly disrupts, challenges and invite each other across the traditional industry definitions and boundaries. IKEA suddenly becomes a hotel operator. Hay-shops become cafes. Abandoned factory halls and cruise terminals become conference centers. Food markets and food trucks become catering companies. Hotel lobbies become *shared work spaces*. Computer companies and beer brands organize festivals in the open space of the city.

For Göteborg & Co and DMOs in general, the message is that new, expressive and expansive events might pop-up in the city's own back yard – in the cultural communities, in the alleys of the forgotten neighborhoods and in the corners of the city's commercial life. While Volvo Ocean Race is a Göteborg natural, the next little big thing might be an IKEA Maker-festival.

Events for strategizing the city: Events are not just for fun and entertainment. Nor are they just to grow the number of hotel nights in the city. Increasingly, events are becoming strategic tools to develop the city's competencies, cultural and social capital – just as in the meetings and conference industry.

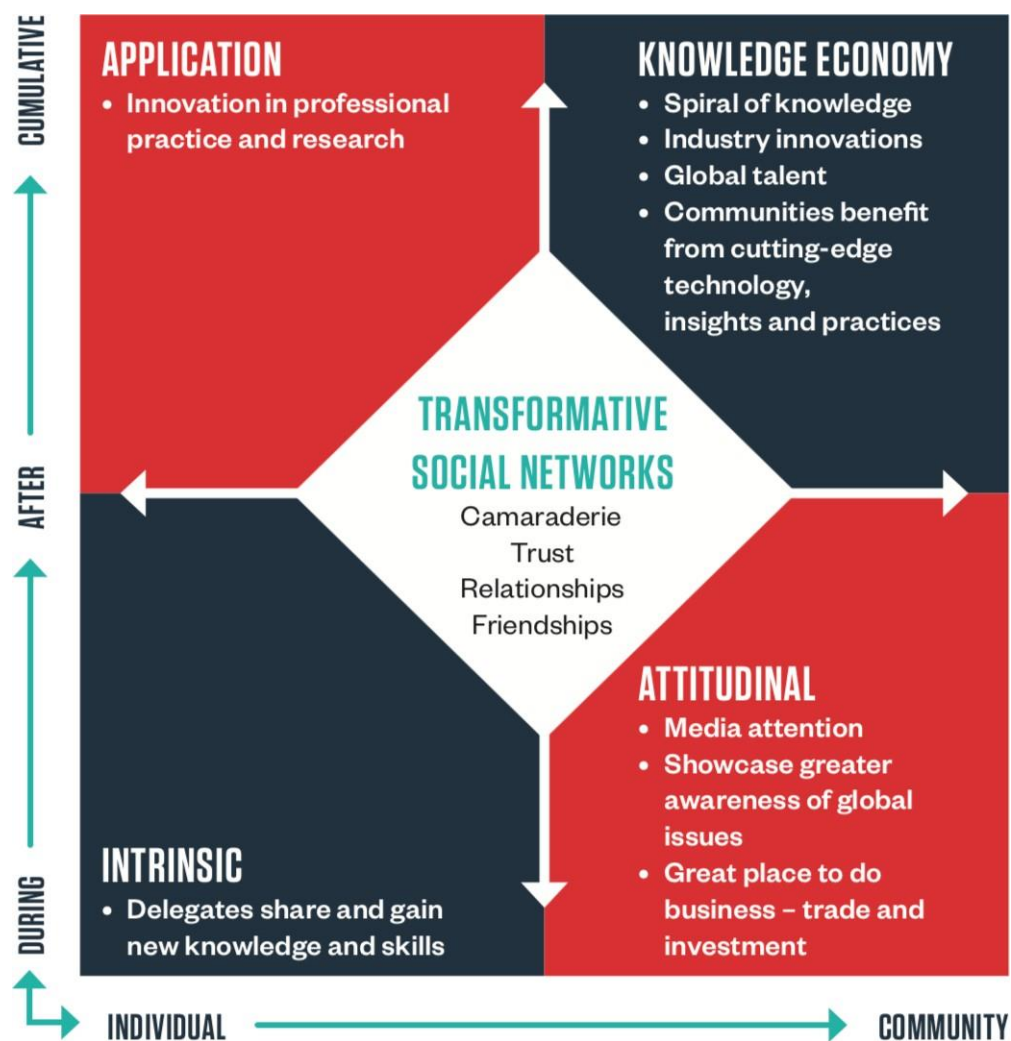
Destination International's (DI) trend study, NEXT 2017, is based on expert interviews with 433 destinations across the globe and concludes that *"business events (are) shifting to be regarded as agents of long-term economic development for communities through building knowledge and advancing investment..."*. In extension to this, the NEXT-study also concludes that many destinations in Europe see the strengthening of the connection between the meeting- and conference industry and the destinations' knowledge environments and competencies as paramount.

IBTM's Trends Watch 2017 highlights the so-called STEM meetings as a valuable and fast-growing agenda across the meeting industry's markets. STEM is an acronym for Science, Technology, Engineering and Mathematics and is also sometimes supplemented with an A (STEAM) for Art. It is often events that are initiated by industry professionals such as doctors, engineers, data, entrepreneurs – and tech specialists and other academics in partnerships with "smart" destinations and cultural

stakeholders, where the right businesses and industries are present. Within the STEAM area, IBTM simultaneously recognizes the traditional dividing lines between commercial (corporate-) meetings and association conferences as becoming increasingly blurry. In this paper, we will argue this is also very much the case between business events (MICE) and the city's festival scene – especially when it comes to the STEAM agenda. More below.

On the matter of strategizing the city with events, recent research is focusing on the creation of *legacy* and long-term knowledge relations. Research, conducted by the University of Technology Sydney along with Aalborg University, shows that conferences advance new knowledge relations, increases the research quality, promotes knowledge sharing across research environments and creates greater returns on innovation efforts in the companies that engage in select MICE-events.

The catalyst-effects of the international knowledge-conferences is shown in the figure below, which is a result of the research conducted by the University of Technology in Sydney (2016)



To illustrate the power of legacy meetings and events, we can think of a STEAM event such as the SLUSH tech festival in Helsinki. In less than 8 years it has become a world event and an immensely powerful booster for Helsinki's tech scene, start-up communities and universities. Besides being a fun and well-designed event experience, SLUSH raises seed capital, engages and stimulates the start-up community, activates student volunteers, builds international relations, creates great international awareness etc.

Furthermore, the very experiential format of SLUSH is good example of the frequent cross-over of festivals and conferences.

Convergence of formats – conferences becomes festivals and vice versa: Across markets and industries, it is evident that there is a tendency of “festivalization” in the meeting industry. Many destinations work to cross-fertilize the well-known traditional business conferences with creative and intense audience-orientated events while also adding business tracks or “behind the scene” events to the traditional festivals. This does not apply to the social events of the conferences, but also to the actual format of the business-conferences.

Events such as the multimedia-meeting SxSW in Austin, Murmuration Festival in St. Louis, SLUSH in Helsinki and C2 in Montreal are all examples of new formats for conferences where PowerPoints and panel discussions are reformatted and mixed with *Cirque du Soleil*, music and art in all its forms. In Denmark, the People's Democratic Meeting on Bornholm and the restaurant industry's MAD at Refshaleøen, are examples of professional conferences that manifest themselves similarly to festivals. Even at more traditional meetings in Copenhagen's Conference Center, the delegates now eat at food trucks in informal surroundings, in stage-like lighting and with music and entertainment, very similar to something you would normally experience at a summer festival.

The festivalization of events and meetings will likely play a more important role in the branding efforts by the hosting destinations. When bidding for conferences and association meetings, host cities can offer creative festivalization, unique venues and public out-reach to differentiate themselves from competition. The festivalized events are the modern story of destinations branding themselves as creative, competent and as “clever communities” on a global scale. It seems fair to assume, that festivalized meetings has greater branding value for the destination than the conventional conferences. In addition, they sometimes function as an activating factor for the destinations' cultural life and educational environments.

→The implications for Göteborg & Co.

For decades, Göteborg has been a leading city when it comes to hosting international events – especially in sports. Internationally, Göteborg is a host city with a strong track record, strong competencies and strong values. Looking forward however, it is worth considering:

- 1) How the city can build new signature events with global relevance and strategic leverage for the city.
- 2) How the destination can re-format its existing events for greater international orientation and attention.
- 3) How the destination can innovate the event formats with a more distinct creative touch and sense of local DNA.

For Göteborg, the existing collaborative structures such as *Storhotelgruppen* and *Näringslivsgruppen* are great organizational assets. On the other hand, the city must also constantly challenge its own traditions and modus operandi in the pursuit of the next transformative agenda not to be missed for any dynamic and ambitious city. The city might look to its strong clusters in healthcare and the city's innovation centers as seeding grounds for new strategic events

Sustainability and Social Impact

The general shift from mass tourism to niche tourism is closely related to the fact that the market in these years is tilting towards sustainable tourism – socially, environmentally and culturally. For many destinations, the value-creation of tourism is up for public debate. As mentioned earlier, tourism policies are no longer exclusively focused on growth in numbers, but increasingly designed to make the cities a better place for its citizens. In Amsterdam, for example, it is about “Stad in Balans” – the balanced city – where tourist campaigns are no longer aimed at attracting more tourists, but instead focus on the visitors who are already in the city and encourages them to “Enjoy & Respect”. As a consequence of the new focus, the city's DMO is now changing its name from *Amsterdam Marketing* to *Amsterdam & Partners*.

A general trend is that private providers such as hotels, restaurants, cultural attractions and airlines across large parts of the globe, strive to become “plastic free”, CO₂-neutral and social (See, for example, Euromonitor 2018). Similarly, within the meetings and event industry, where the focus on sustainability has increased significantly with both meeting buyers and event owners. Particularly, international event owners and meeting buyers set clear and high demands for the host cities that events are conducted in a sustainable manner. Sustainability is no longer merely a curious selling point, but a fundamental parameter in the

competition for international events. See, for example [ICCA/GDSI](#).

Simultaneously, it is important to note that sustainability is a multidimensional concept that covers much more than climate and the environment. It is also about a societal “impact” and leverage in a broader sense where aspects of social inclusion, cultural activation and local content and consumption can be decisive for buyers and event owners. For many events, this is not new. Events like “Way out West”, Göteborg’s Kulturkalas and the Danish Roskilde Festival are all, in many ways, catalysts for social and cultural engineering.

Event Tech Revolution

The tech revolution of the 21st century has not left the event industry behind. On the contrary, technological innovations are impacting the event industry at all levels, stages and aspects of event planning, management, design, production, control and communication. The impact is profound across the board from sports and cultural events to MICE.

In a recent research brief, [CB Insights](#) has produced a thorough rundown of tech categories and prominent start-ups in stadium management – much of which also has relevance for public events in general. According to CB Insights, stadiums and public events are increasingly connected via sensor networks and mobility tracking, and in turn generate vast amounts of data. This means that data can be analyzed and used to drive efficiency, convenience, and greater sales in a number of ways.

The start-ups spot-lighted by CB Insights are primarily offering analytics products and services across the following areas:

- **Connected Device Analytics and Experiments:** Companies and research projects in this category offers software and surveillance that locally processes and analyzes large amounts of streaming data and generating real-time insights for event operations. [Hxperience](#) offers software that uses IoT and predictive analytics to collect, analyze, and leverage data related to a stadium’s physical infrastructure. Copenhagen Business School has set up event surveillance that monitors the fill of toilets and many other service facilities at music events.
- **Consumer Behavior Analytics:** Start-ups in this segment track and analyze stadium attendee behavior. For example, [PlaceIQ](#) offers a location-based audience platform that provides consumer analytics and media targeting. It also sells foot traffic measurement technology, to better understand the fans’ entire stadium experience.
- **Crowd Sentiment Analysis:** Here, according to CB Insights, companies track attendees’ emotions in real time to understand how much they enjoyed an event. [SightCorp](#) is developing face analysis, mood measurement, and audience analytics. [CrowdOp-](#)

[tic](#) monitors and tracks what crowds look at, photograph, and share during live events.

- **Concessions & Payments:** These startups are leveraging fingerprints, palm prints, and facial recognition to let fans pay for concessions with linked accounts instead of credit cards and cash. [Standard Cognition](#) is developing machine vision technology to allow fans and festival guests to buy what they want without having to go to a cashier. [Keyo](#) is building a network of payment terminals that use fingerprint authentication to make in-store purchases faster and safer.
- **Stadium Robots & Drones:** In the future, a drone could deliver snacks on-demand to your seat in the stadium. Autonomous robots could clean and maintain stadiums during events. [Flytex](#) is working to make this happen with a cloud solution for tracking and managing delivery drones. [Neurala](#) creates software that makes robots and drones more autonomous.
- **Ticketing, Access, & Security:** Next-generation access management for stadiums will most likely involve ticketing and security systems developed on blockchains, as well as facial recognition and other novel identity technologies. Companies spotlighted by CB Insights in this segment include [Blink Identity](#), which uses facial recognition to identify people at walking speed upon entering a venue, and [Evolv](#), which offers a security gate that can conduct rapid body scans of people without requiring them to stop. [Eventchain Smartticket Service](#) developing a decentralized blockchain token network that powers a secure ticketing system.
- **E-Sports Tournaments:** Startups are helping traditional stadiums adapt to the new reality of video game-focused live events. [Overpowered Network](#), for example, helps organizations run e-sports gaming events, operate tournament venues, and more.

The various categories of event tech are depicted by CB Insights in the chart below.

The Future Of Stadium Tech Market Map



Source: CB Insights. The market map includes private companies only and is not meant to be exhaustive of companies in the space. Categories are not all mutually exclusive.

In the MICE segment, digitalization and personification of meetings and conferences has already been big themes for a number of years. In the meeting industry, at the beginning of this decade, the perception that VR-technology would supersede the need for personal meetings was common. That has not happened yet. Instead, digitalization has become the principal theme in the entire value-chain from marketing and production of meetings to the technology *during the meeting* and further, to the networking platforms *after the meeting*. The interaction with other participants of the meetings on social media platforms has become essential for the guest experience from start to finish.

When it comes to market distribution, new platforms have emerged, and more are coming. Platforms such as [guest.com](https://www.guest.com), [ExpediaMeetings](https://www.ExpediaMeetings.com), [onemeeting.com](https://www.onemeeting.com) (NL), [Social Tables](https://www.SocialTables.com) (US), and others with them, are primarily marketing channels and platform outlets in their early life cycle, but they are most likely on their way to become central market arenas for meeting and conference venues in the future.

Looking at the organization of meetings and events, new event technology is a field that is developing rapidly. Platforms such as [cement](https://www.cement.com) (US), [Eventbrite](https://www.Eventbrite.com), [event planner](https://www.eventplanner.com) (BE) and [tame](https://www.tame.com) (DK) are expressions of a new digital empowerment of the owners and organizations that will, in the long run, contribute to both professionalizing and expanding the meetings, conference and event industry.

Still in the MICE segment, in the actual meeting facilitation, cellphone-based concepts such as [Menti](https://www.Menti.com), Ka hoot and [Slido](https://www.Slido.com) have become widely used along with the digital transition where meeting agendas, programs,

participant lists and knowledge resources that have become accessible through mobile apps. Finally, many meetings and conferences have gradually been integrated with participants' profiles and networks on social media and platforms such as [Zenvoy](#) (US), LinkedIn and Facebook. To- day, social media plays a very important role in both the marketing of events (for example: “*See who in your network is participating in the conference*”) and in the follow-up of the events with satisfaction measurements, direct mails, follow-up offers, etc.

Last but not least, meetings and events are becoming “smart” at the destination level. For example, the Roskilde Festival along with CBS has an ambitious data-strategy for crowd control and general event management.

In summary, the revolution in event tech seems has already had immense impact on the market structures and practices. Looking ahead, SKIFT predicts that basic technologies such as VR, AR, AI and *face recognition* will evolve from gadgets and gimmicks to mainstream event tools in the years to come.

→The Implications for Göteborg & Co.

The meetings- and event industry as a whole have often been described as a fairly stagnant industry. However, that has changed with the revolution is event tech. “Vorsprung Durch Technik”, which used to be Audi’s payoff, may in the future also become Göteborg’s mantra.

It might be a strategic effort for Göteborg & Co. to inspire and encourage all of Göteborg’s players in the meetings and event industry to discover and adopt new technology. Göteborg & Co. can, for example, create an “Event lab” that works with data-driven events and technology-based experiments on the city’s event scene. It should not be difficult to sustain with EU-funding.

Rising Stakes and Risks

The live event industry as a whole is highly commercial and competitive. Global entertainment companies such as Live Nation and AEG (Anschutz Entertainment Group) are both examples of multinational corporations spanning from booking and artist management, ticketing, content rights, event production and development, film and event marketing, arena and stadium operations and more – in short; They control the entire value chain in live events. It is worth noting, that a company like Live Nation has the advantages of both scale and scope when operating major arena and stadium venues. Since the company manages the artists, handles the ticketing and controls the venues, it can rotate the event tours between locations very effectively. This also drips positively on the host cities as utilization of the infrastructure improves. Ultimately, this boosts arena ROI as well as tourism consumption in the city.

Interestingly, players like Live Nation are also becoming innovation partners for destinations as they develop new festival concepts and formats. Metal rock festival Copenhell and Heartland on Fyn are good examples. They are both very successful - and distinctly local. They are both conceived and managed by Live Nation.

In sports, the market has become highly commercialized with high stakes and risks for destinations. Sports Associations and rights owners are very conscious about their net worth – if not profit oriented – and also skilled in covering their bases in terms of legal liabilities. Contracts in some cases places great responsibilities on the host city and local organizers which raises the financial risks and potential liabilities of taking on big sporting events. A recent example of how bad it can go, is Norway's staging of the ICC World Championship (cycling) in Bergen, 2017. According to media reports, the event ended up in a financial loss of 80 million NOK and bankruptcy for the organizers.

Finally, the risk of terrorism, uncontrolled crowds and accidents must also be taken into account. As demonstrated by the 2015 bombing at a Paris soccer stadium and the Ariana Grande concert in Manchester 2017, large entertainment-oriented gatherings and sports venues can be vulnerable targets for terrorists. In a recent report, Deloitte Sports concludes that this situation is unlikely to change in a near future. Deloitte expects to see increased efforts in venue security to minimize any threats to fan and guest safety – both with physical protocols (airport style security) and digital solutions. Some operators have begun implementing biometric recognition, electronic fingerprinting, RFID tags, and other similar technologies that enable them to inspect fans efficiently upon stadium entry and evacuate and track fans quickly and safely in the event of an attack.

The Role of the DMO

As described above, the global event industry seems on a steep upward curve driven by globalization and the rise of global middle class. The industry is also undergoing rapid change in commercial structures which raises questions – and new opportunities - for the DMOs.

This paper has not explicitly elaborated on the role of DMO in eventing the city. However, a recent mini-survey conducted by Göteborg & Co in association with European Cities Marketing (ECM), has touched on the subject. With just 39 responding cities the survey is by no means representative for Europe's DMO community, but it indicates a consensus among the participating DMOs that events in culture and sports are instrumental for city branding and will be even more important for DMOs in the future. Even though the survey is only indicative, it does give some hints as to the how and where DMOs see themselves in the event value chain:

- 33% (13) of the 39 responding cities in the survey are on a regular basis **bidding** for international events in sports and culture.

- Most of the DMOs responding (62%) do not **operate or manage sports-/culture events** themselves and an additional 16% say they only do it occasionally.
- Supporting the indication that many DMOs have a facilitating role (non-operational), is the fact that many DMOs claim to be active in **financing events** in the city. It is assumed, that this result is explained by the fact that many DMOs are “owned” or an integral part of the city administration.
- Almost 65% of the responding cities see an important role for the DMO when it comes to **event marketing**.
- As many as 42% agree, that facilitating development and innovation on the city’s event scene will be a very important role for the DMO in the future and equally many seem to be actively engaged with event development already.

At the same time, 83% of the responding DMOs are to a more or lesser degree agreeing that hosting big mega events is becoming a high-risk business. Perhaps, this explains why almost 90% of the DMOs agree that they must (instead?) develop their own signature events to promote their city brands.

Considerations for Göteborg

For Göteborg specifically, this paper suggests the following focal points for further elaboration:

- **International relevance:** Here, the core question is what Göteborg has to offer the world. Does Göteborg have events with global relevance in the present portfolio? If not, what might they be in the future? Could it be imagined, that Göteborg sometime in the future could get its own Nobel Prize ceremony? Or stage a recurring world summit on peace and migration, women’s rights or the state of democracy?
- **International horizon:** How can Göteborg develop the existing event portfolio for more international visitors? What will it take in?

terms of rebranding, rescoping and marketing of the city's traditional events?

- **Building on competencies, culture and communities:** How can Göteborg's investments in public events work as a leverage for the city's competencies, culture and communities? Why is it, that Göteborg does not seem to have ambitions in STEAM events in spite of the city's strong capabilities and clusters in industrial innovation?
- **Festivalization and hybridization:** How can Göteborg & Co. stimulate and facilitate the development of new creative formats for meetings and conferences? And vice versa: Integral business tracks during cultural events and festivals?
- **Event tech:** What can Göteborg & Co do to ensure, that Göteborg is trailblazing event tech? Are the players and providers in the city's events scene on the beat with new tech tools? Is the city as a whole visible on global platforms? How can Göteborg & Co set up projects and partnerships experimenting with the new tech opportunities?
- **On the sustainability aspect:** How can Göteborg take its present lead position to the next level? Can we adopt the UN's sustainability goals as our own framework for eventing Göteborg?



Sources

- ” *European City Tourism Benchmark Report 2017*”, Published by European Cities Marketing (ECM) in cooperation with Modul University. The report can be bought at: www.europeancitiesmarketing.org.
- ” *Imaginative communities*”, By Robert Governs, 2018, Amazon.com.
- “Do you Bleisure?” by Tim McDonald, Oct. 25. 2018
- “*Discover the untapped mind of the business traveler*”, Experia Media Solutions 2016. <http://bit.ly/bleisure-traveler>
- Kursuslex: “*Bleisure er den nye møde-kombi*”, 2016.
- Barbara Peterson, Meetings & conventions: “*The Festivalization of Events*”, 2017.
- Greg Oates, SKIFT, January 2017: *Travel Megatrends 2017: Festivalization of Meetings and Events*.
- ” *Megatrends shaping the future of travel*” by Wouter Geerts, Euromonitor International 2018.
- ICCA and DGSI: “*Sustainable Destination Management: The Road to a Circular Economy, a white paper on the analysis of the 2017 global destination sustainability index*”, 2018.
- ”*Er videnskabelige konferencer umagen værd for værterne?*” Article by stud. PhD Thomas Trøst Hansen, Aalborg University at videnskab.dk.
- ”*100 Event Trends for 2019*” by Event Manager Blog.
- “*The Future of Festivals: 8 Trends You Need to Know*”, Eventbrite 2018.
- ”*Global Sports Impact Report 2018 (Event Hosting & Bidding)*”, Mike Laflin et al. Sportcal 2018 (UK).
- Nielsen sports: “*Top 5 Global Sports Industry Trends 2018*” 2018.
- “*New Trends Impacting Festival and Consumer Events - How consumer behavior and technological changes are fueling industry growth and better event experiences for audiences nationwide*”, Eventbrite 2019.
- “*10 Event Trends for 2019*”, Event MB, 2018.
- Business Events Sydney; “*Conferences - Catalysts for thriving Economies*” by associate professors Deborah Edwards and Carmel Foley et al, University of Technology Sydney.
- IBTM World: “*Trends Watch Report 2017*” by Dr. Rob Davidson and Alistair Turner

- IBTM World: *“Trends Watch Report 2018”* by Dr. Rob Davidson and Alistair Turner.
- Skift.com 2018; *“The Future of Event Technologies – A mixed Reality”*
- Skift.com, 2018: *“How Technology is Disrupting the Multi-billion Dollar Meetings Industry”*
- *“Destination Next – A Strategic Road Map for the NEXT Generation of Global Destination Organizations”*, 2017 Futures study up-date, published by Destination International (US)
- Deloitte: *“Deloitte’s sports industry starting lineup - Trends expected to disrupt and dominate 2018”*.
- *“50+ Startups Tackling Sports Stadium Technology”* by [CB Insights](#).
- *“Social marketing through events”* by Henrik Jutbring, University of Göteborg, 2017.
- *“Much More than a Song Contest”: Exploring Eurovision 2014 as Potlatch”* by Morten Krogh Petersen Department of Learning and Philosophy, Aalborg University Copenhagen, mkp@learning.aau.dk and Carina Ren, Department of Culture and Global Studies, Aalborg University Copenhagen. *Valuation Studies* 3(2) 2015: 97–118.





EUROPE'S DMOS ON THE
EUROPEAN URBAN EVENT SCENE

HOW EUROPE'S BIG-CITY DESTINATION
MANAGEMENT ORGANISATIONS
WORK WITH PUBLIC EVENTS

April 2019



go:teborg&co



EUROPEAN CITIES MARKETING
MEET EUROPEAN CITIES

EUROPEAN CITIES MARKETING

Head Office | 29D rue de Talant, 21000 Dijon | France
Tel: + 33 380 56 02 04 | Fax: +33 380 56 02 05
headoffice@europeancitiesmarketing.com
www.europeancitiesmarketing.com

About the survey

- The survey is a joint initiative between European Cities Marketing (ECM) and Gothenburg&Co.
- The main objective of the survey is to assess and map the roles and levels of engagement of Europe's big-city DMOs concerning public events (culture and sports).
- The survey was sent to all 118 ECM member cities. After data filtering answers from 39 unique cities were used as base of the study. The low number of responses (67% drop-out/no show) might suggest that the relevance of the survey was perceived fairly low by many of the DMOs, which again could lead to the speculation that the non-responding DMOs are not as active on the European urban event scene as the 39 cities which actually answered the questionnaire. Or not active at all within the Event-field of operations.
- Data collection was operated during week 5-6, 2019.
- Data has been collected by ECM and later analyzed by Gothenburg&Co.
- The very first draft of results from the survey were discussed at ECM Spring Meeting in Edinburgh, February 15th, 2019. www.europeancitiesmarketing.com.
- This presentation is summarized by Gothenburg&Co. Questions regarding methodology and results can be directed to Dr. Ossian Stiernstrand at the email below:
ossian.stiernstrand@goteborg.com
Thank you to all ECM-cities participating!

European Cities Marketing

Gothenburg&Co.

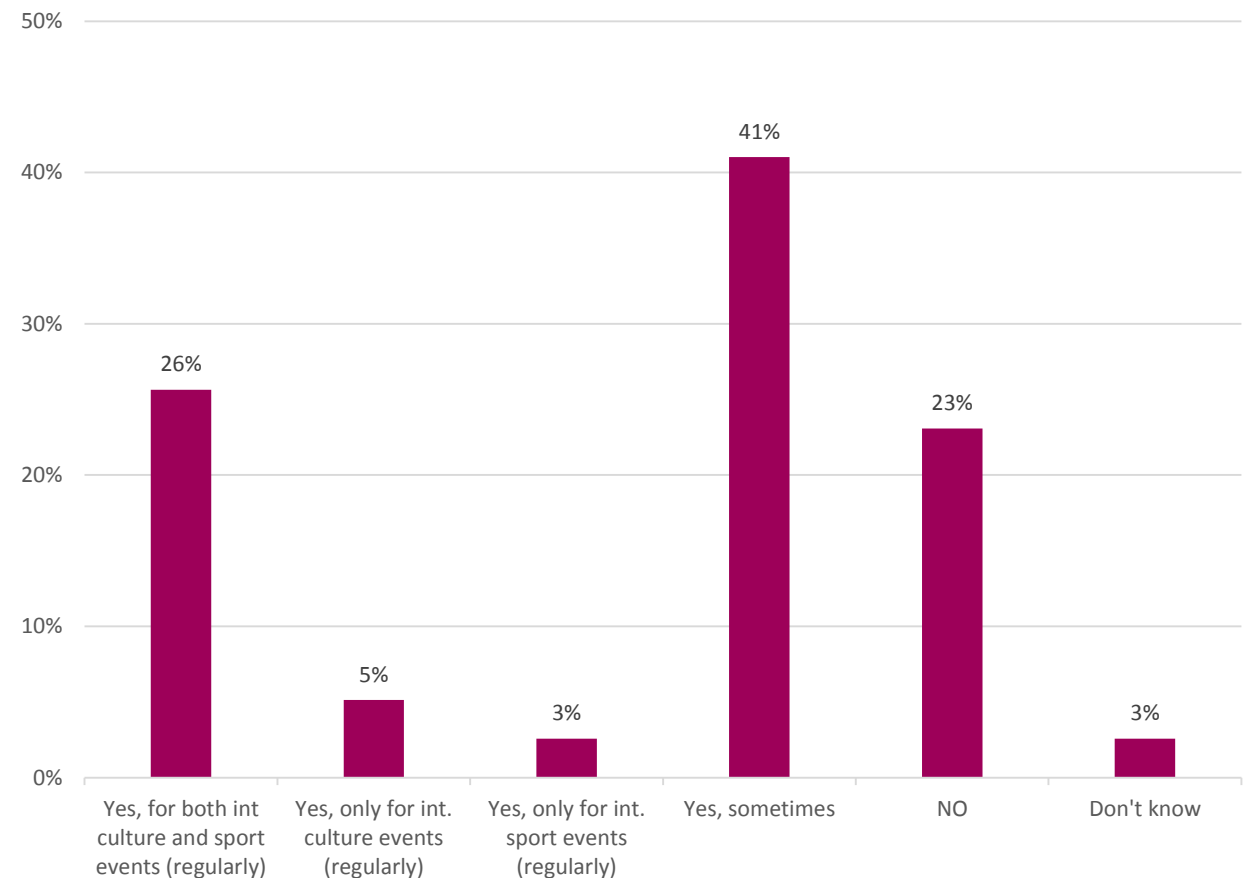
Main conclusions – April 2019

- **TODAY** Destination Management Organisations (DMOs), among them the 118 member-cities of ECM, sometimes play an active role on the event scene of their respective city. However, both the strategic and the specific character of their involvement varies greatly across Europe.
- 13 DMOs, 33% of the 39 responding cities in this survey, are bidding for international events in sports and culture **on a regular basis**. Another 16 of the responding DMOs, 41%, are somehow involved in bidding - but **only sometimes/on special occasions**. This means that all in all 29 (74%) of the responding DMO's are somehow involved in bidding for international sports and cultural events, from time to time.
- 5 of the responding DMOs that are bidding on a regular basis for events have two employees who work full-time with events. It is important to notice that 7 of the responding DMOs that are bidding only sometimes/on special occasions have one or two full-time employees dedicated for this kind of work.
- One destination has significantly more resources applied to bidding & development compared to any other city in Europe - "full-time 20 employees or more" (The City of Gothenburg).
- Most of the DMOs, 23 cities (62%), **do not operate or manage sports-/culture events themselves at all**, and an additional 6 cities (16%) say they only do so occasionally.
- Supporting the indication that **many DMOs have a more "facilitating role" (non-operational)** is the fact that a majority of DMOs claim to be active in financing public events. It is assumed that this result is explained by the fact that many DMOs are "owned", or an integral part of, their respective city administration – and therefore labeled as "active".
- **FUTURE TRENDS** Among the responding DMOs there is widespread agreement that public events within culture and sports are instrumental for city branding in general, and **will be even more important in the future**, not depending on the status (public or private) of the active organisation(s).
- At the same time 83% of the responding DMOs are to a more or lesser extent agreeing that hosting big mega events is becoming a very high risk business for cities.
- Perhaps this explains why almost **90% of the DMOs agree that they (i.e. their respective Destination Network) must develop their own Signature Events** to successfully promote their city brands – "Innovation is King". Stimulating NGOs and networks of private actors into new kinds of cooperation becomes crucial, and key for future development.
- The survey shows that there is almost full agreement – **97% - that sustainability, and social impact, will become much more important** in the future when hosting public events. On the matter of public financing however, 50% think that public financing will become more important, 50% say less important.
- Almost 65% of the responding cities see an important role for the DMO when it comes to **event marketing** (especially to locals) also in the future. This result supports the general, and more "traditional/historical", marketing role, of the DMO.
- Overall almost 90% of the cities in the survey see a leading role of **"strategic facilitation and innovation"** for the DMO, when "eventing" their respective city in the future.

Event bidding - Is your city's public organisation / DMO actively bidding for international sporting and culture events on a regular basis?

- 33% are bidding on a regular basis (13 of 39)
- 16 of the responding DMOs are bidding only sometimes/special occasions (41%)
- In total 74 % of the responding DMOs are from time to time bidding on international sport and cultural events (29 of the responding cities)

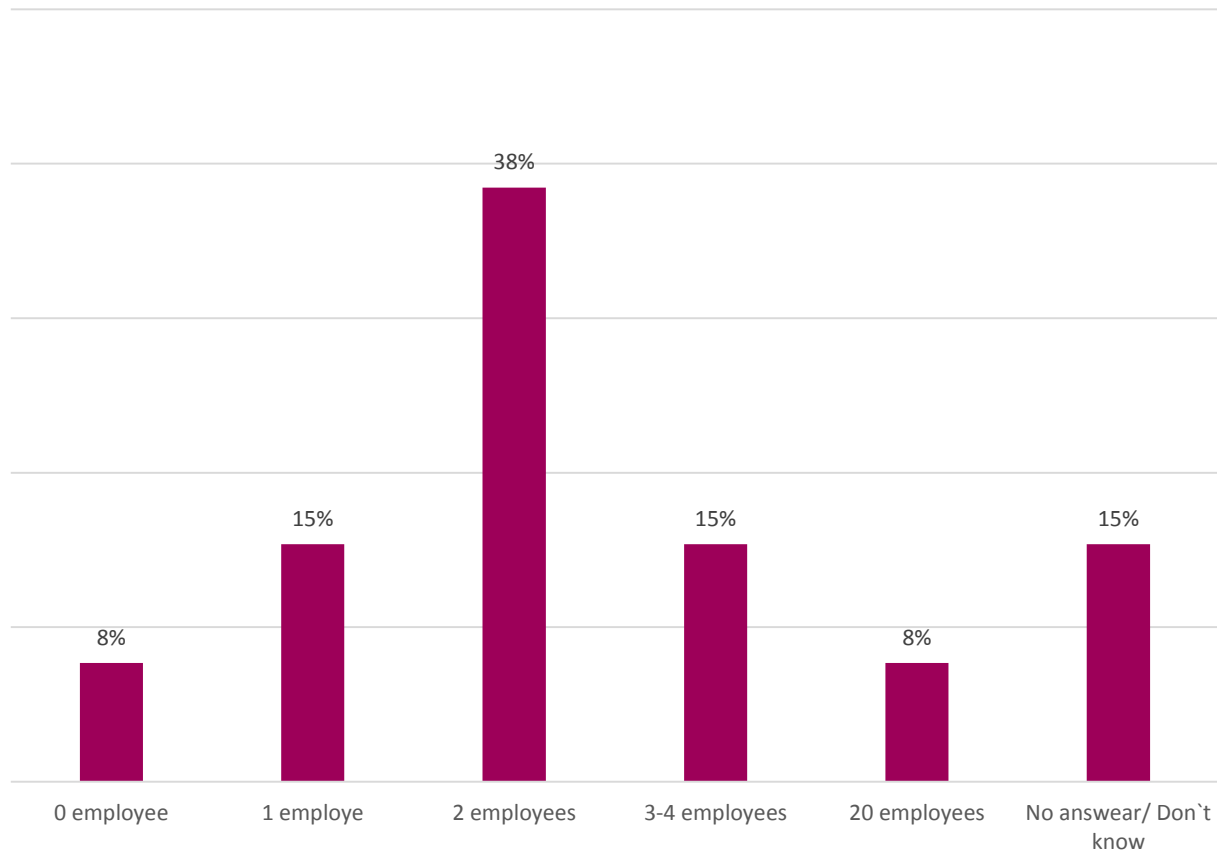
Is your city's DMO actively bidding for international sporting & culture events? N=39



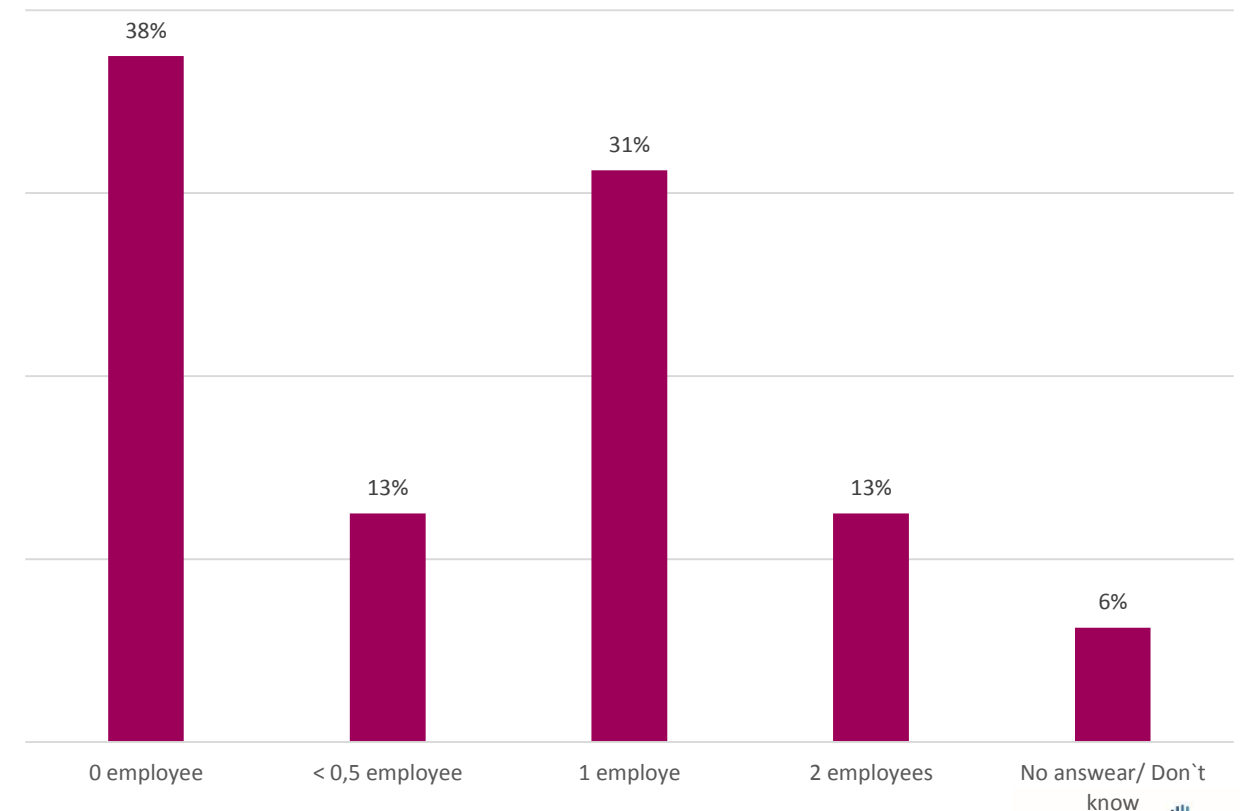
How many employees work regularly full-time with this type of work in your dmo ?

- Half of the responding DMOs that are bidding only sometimes have one or two full time employees who's dedicated for this kind of work.
- 5 of the responding DMOs (38%) that are bidding on a regular basis for events have two employees which works full time with it.

DMOs bidding on a regular basis N=13



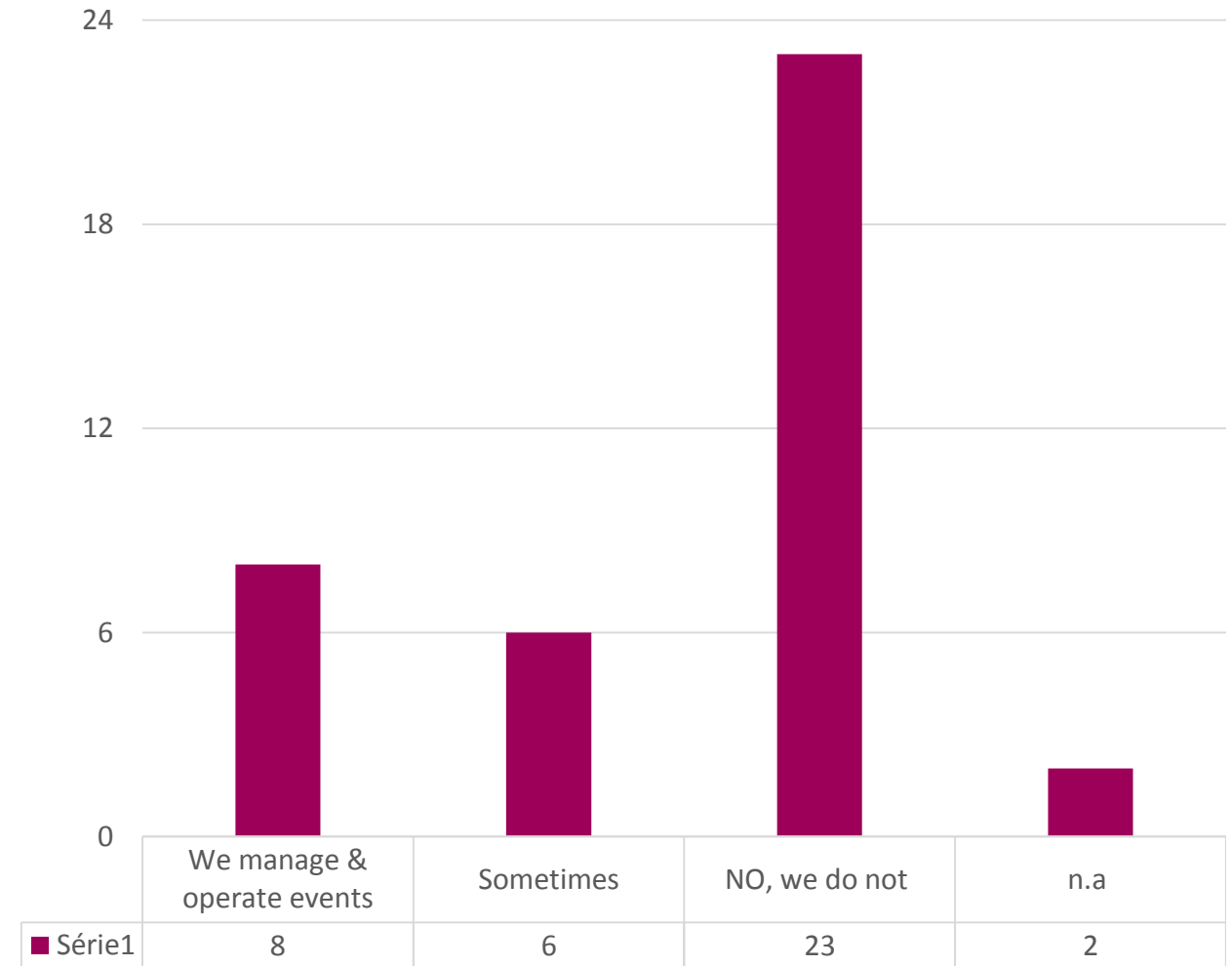
DMOs bidding only sometimes? N=16



Event management and operations - Is your DMO active as an event manager/operator in sporting & culture events?

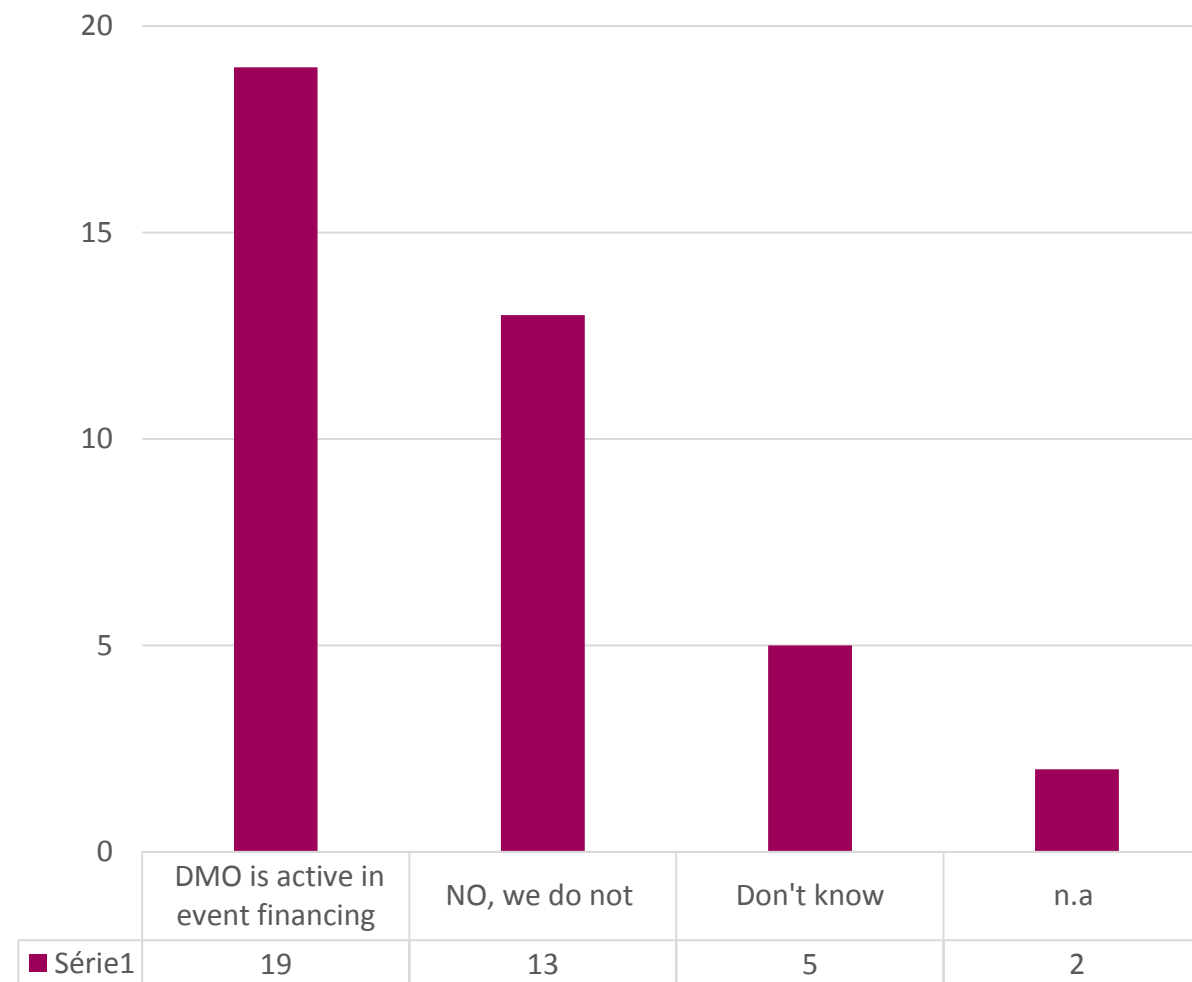
Interestingly, only relatively few DMOs in Europe seem to be running events of their own. This indicates, that the role of the DMO might be more of a facilitator and intermediary.

- Only 8 DMOs in this survey are actively managing and operating events, and 6 DMOs claim to do it sometimes.
- 62 percent of the DMOs in this survey are not active in this segment.



Event financing - Is your DMO active within event financing with public money supporting the private event sector?

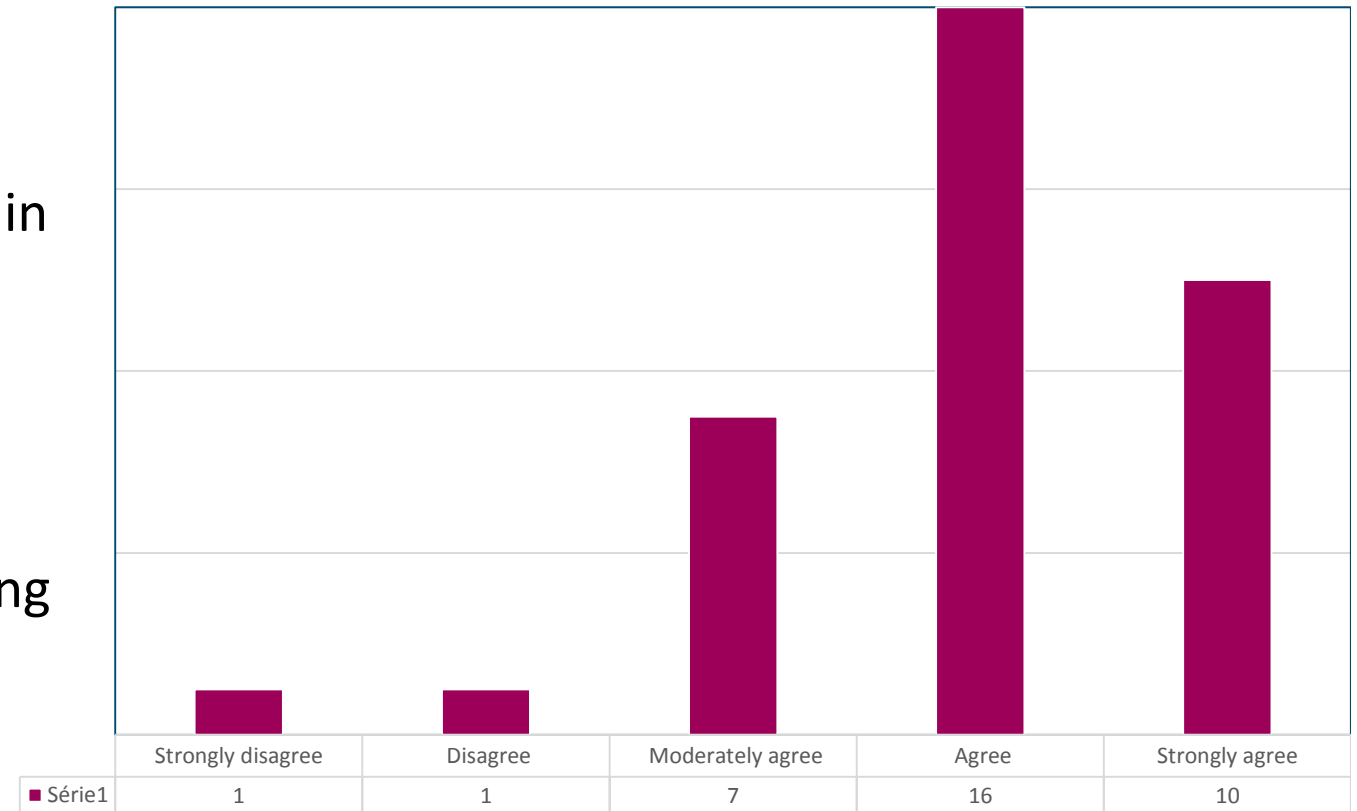
- Supporting the indication that many DMOs have a facilitating role, is the fact that many DMOs claim to be active in financing events in the city.
- Noteworthy, that more than 50 percent of the included DMOs actively engage into the event financing – supporting the private sector.



Future trends in the event market

Events are important for city branding

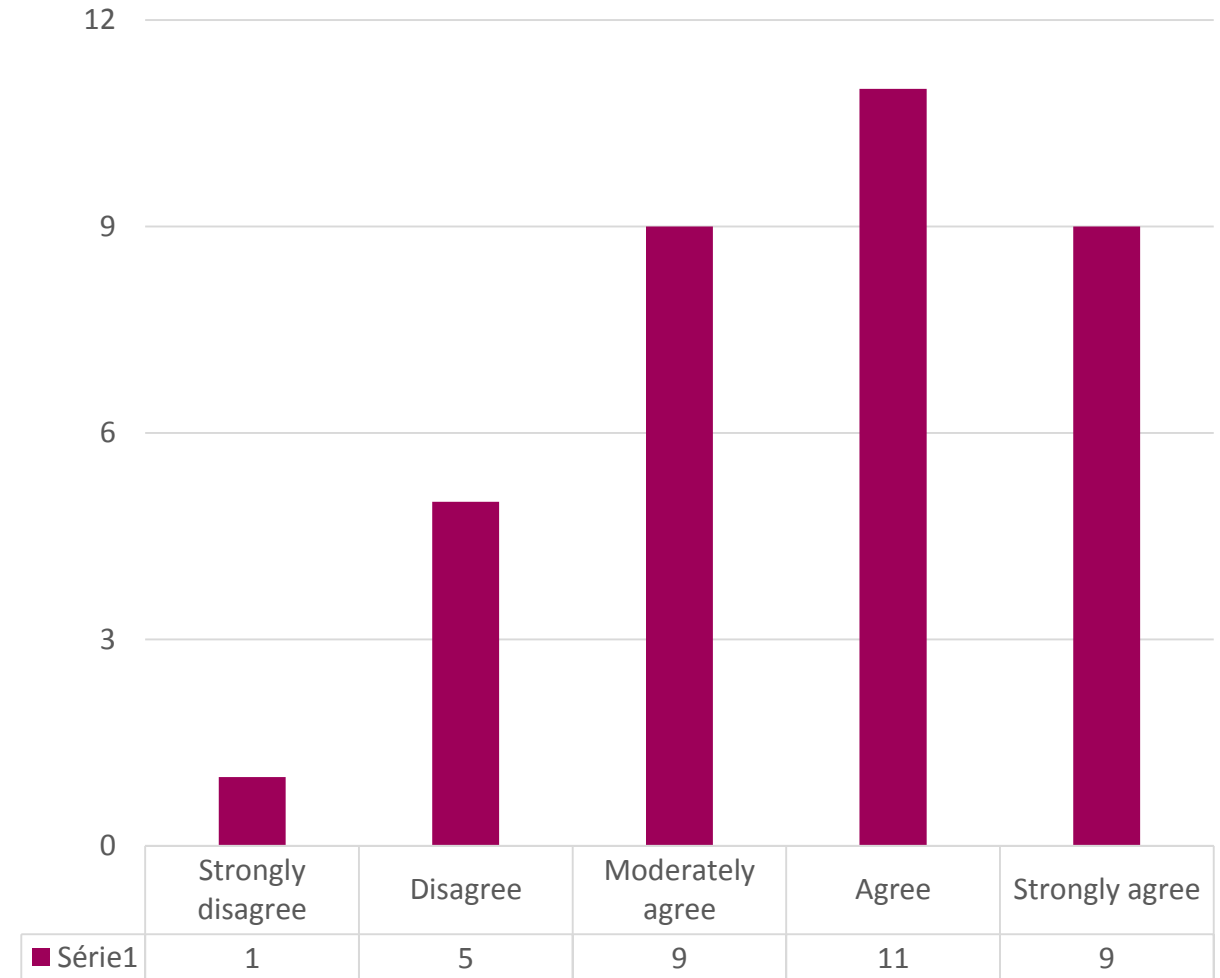
- There is a widespread agreement that events in culture and sports are instrumental for city branding in general, and will be even more important in the future.
- More than 75% of the DMOs believe that events will be of increasing importance building a city brand.
- Only 6% of the DMOs disagree.



Events are risky business!

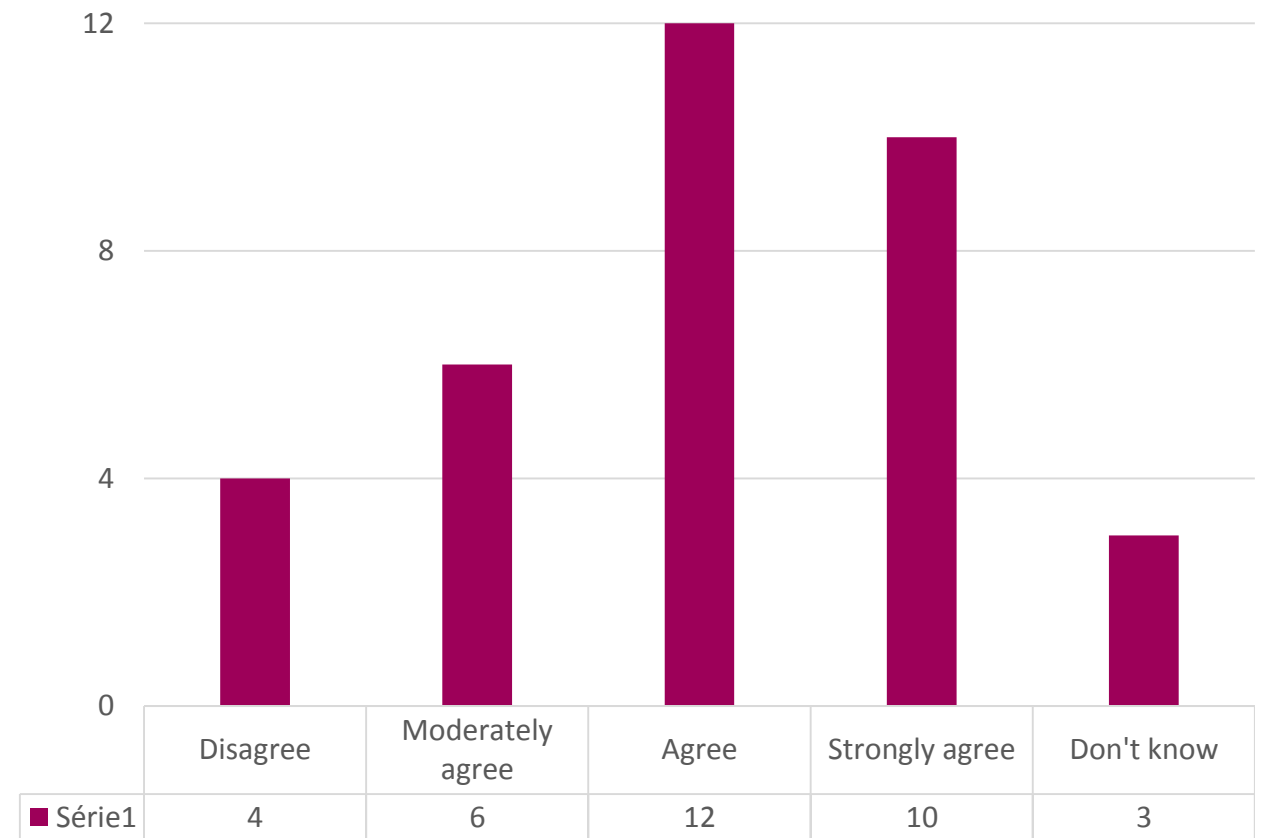
Events are risky business!

- More than 25% of all the respondents "strongly agree" that events are risky business for DMOs.
- 83% of the included DMOs are to some extent agreeing that hosting international mega events is becoming a high risk business.
- Still, a handful of cities in the survey disagree to that statement.



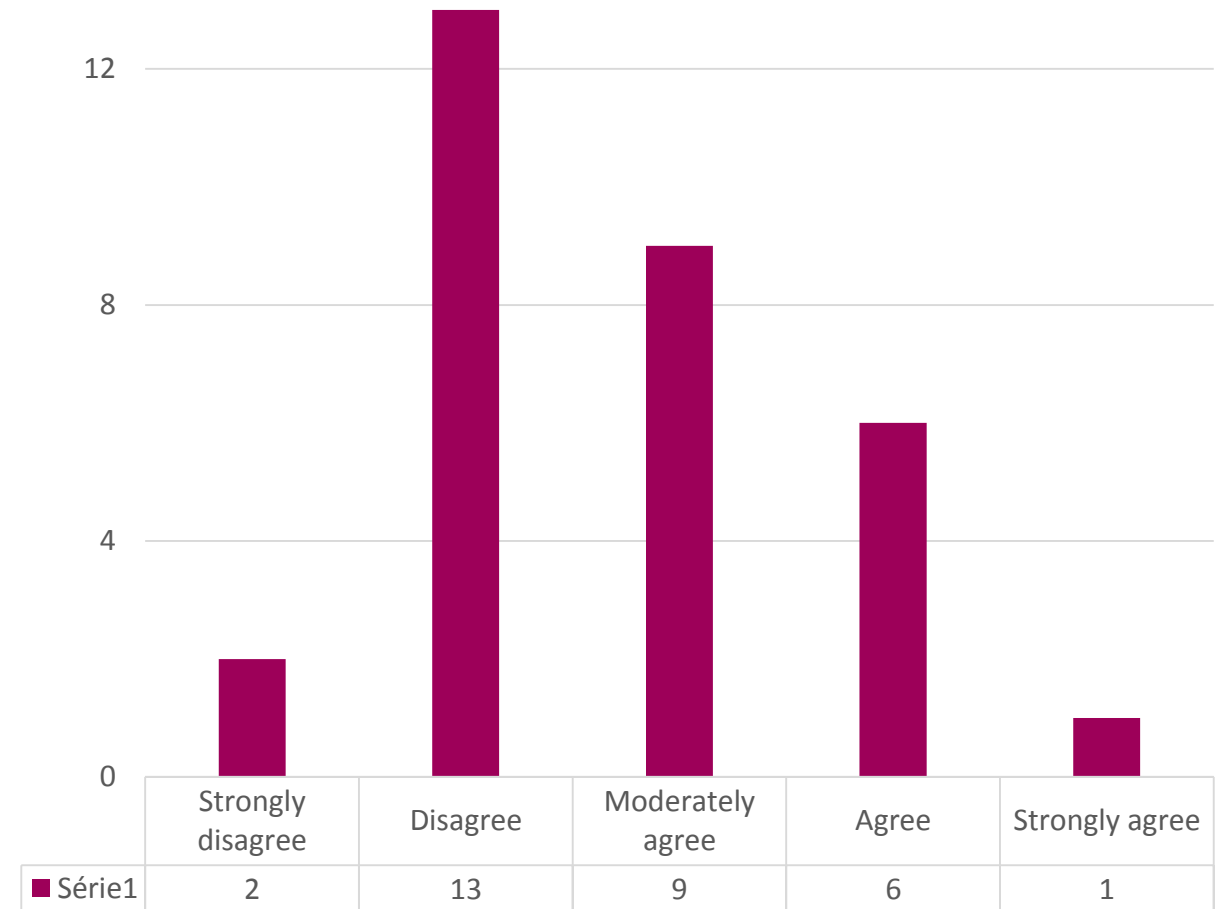
Most DMO's would rather develop signature events for the city

- Altogether, almost 90% of the included DMOs agree that they must develop their own ***signature events*** to promote their respective city brands in the best way.
- Only a small handful of the 35 responding cities disagree with this.



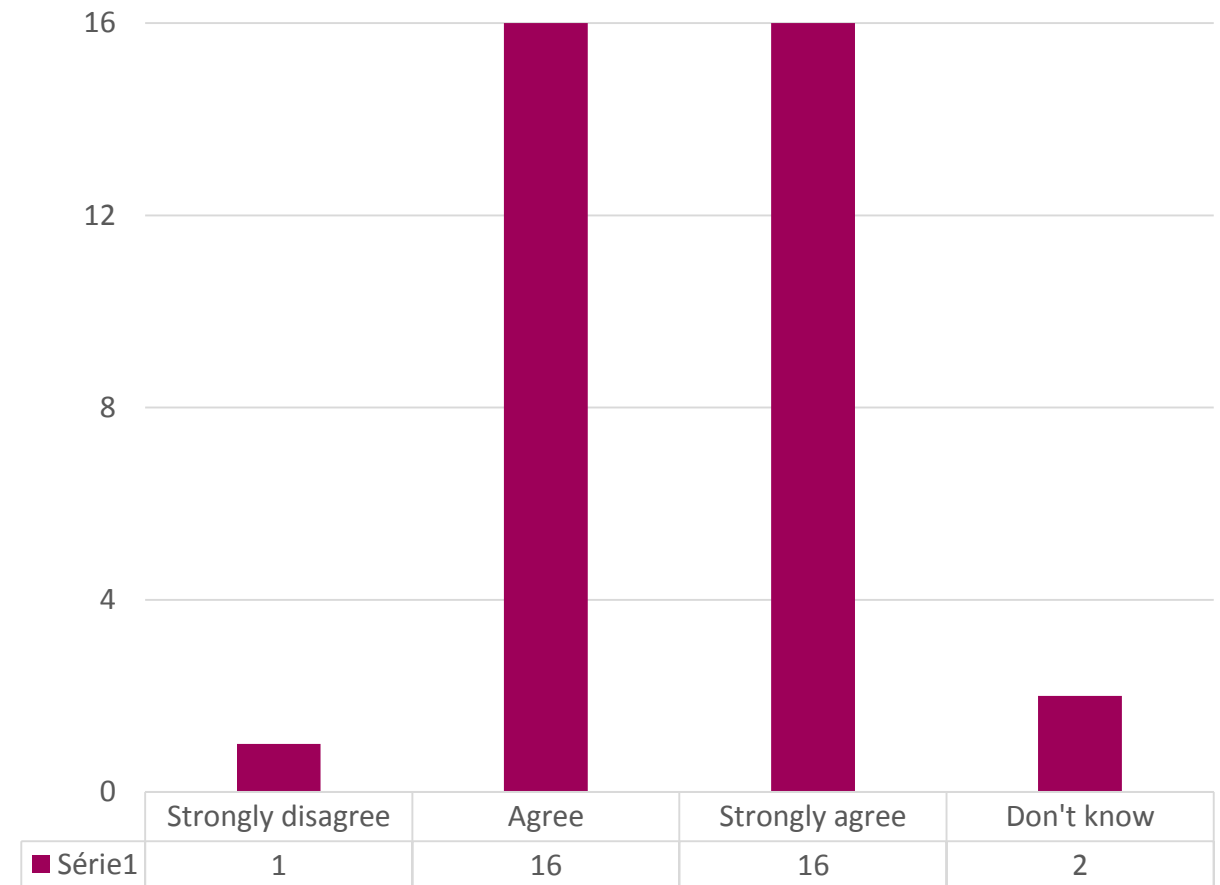
Even though risky – DMOs still want to play a role

- About half of the DMOs agree that the event business is very complex/risky when investing tax payers money.
- Still, the other half of the DMOs disagree to this – indicating that DMOs should not leave the event scene to private partners alone.



Sustainability is here to stay

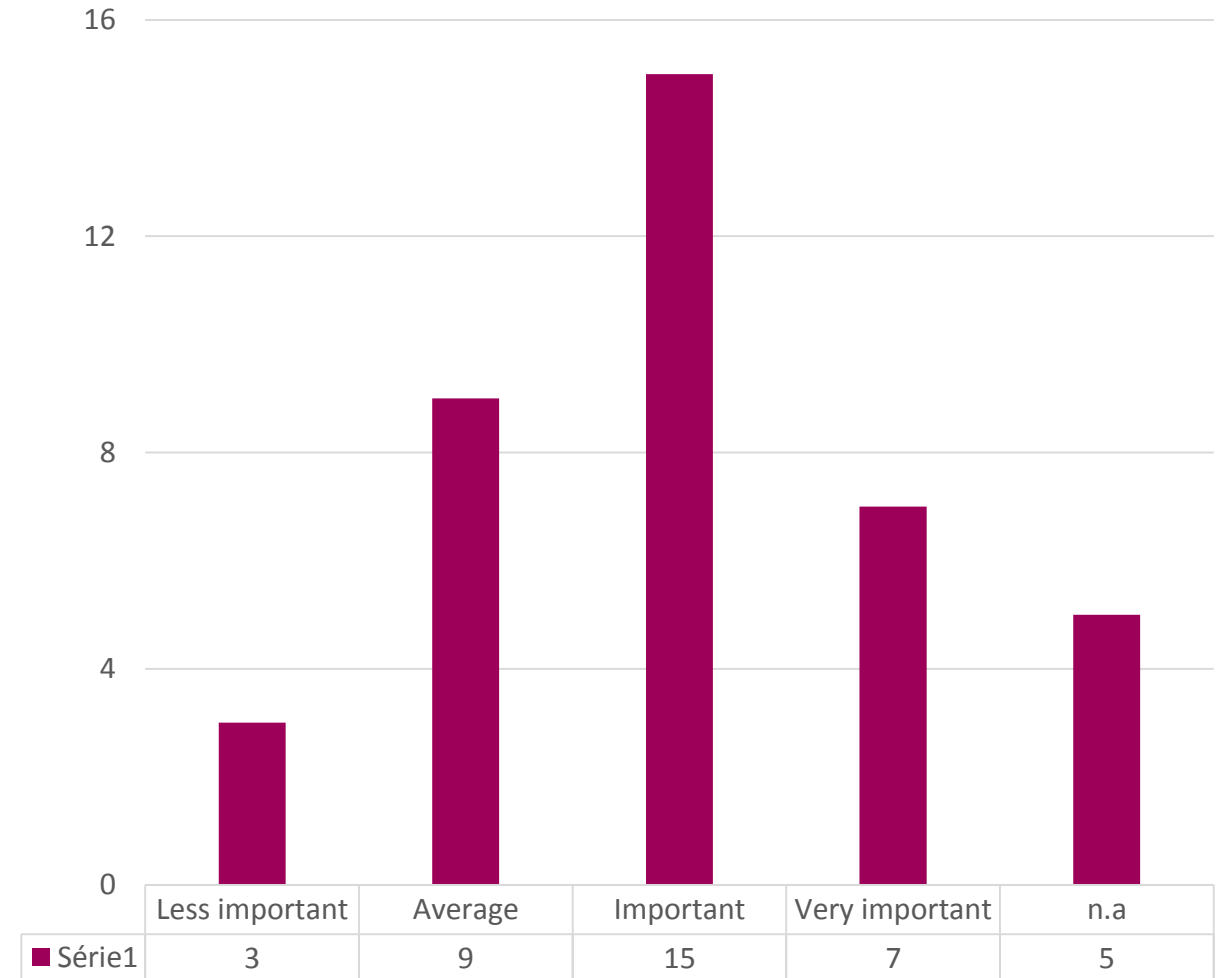
- The study is very clear showing that the sustainability dimension of public events will become much more important in the future.
- 97% of the cities responding either agree or totally agree that sustainability is here to stay.
- The survey does not explore this aspect in any further dept, so it is not possible to detect whether it is the social or the environmental dimension that is the most important for the DMOs.
- In the future, sustainability and social impact will be high on the agenda in the event business.



The Future Role of the DMO's

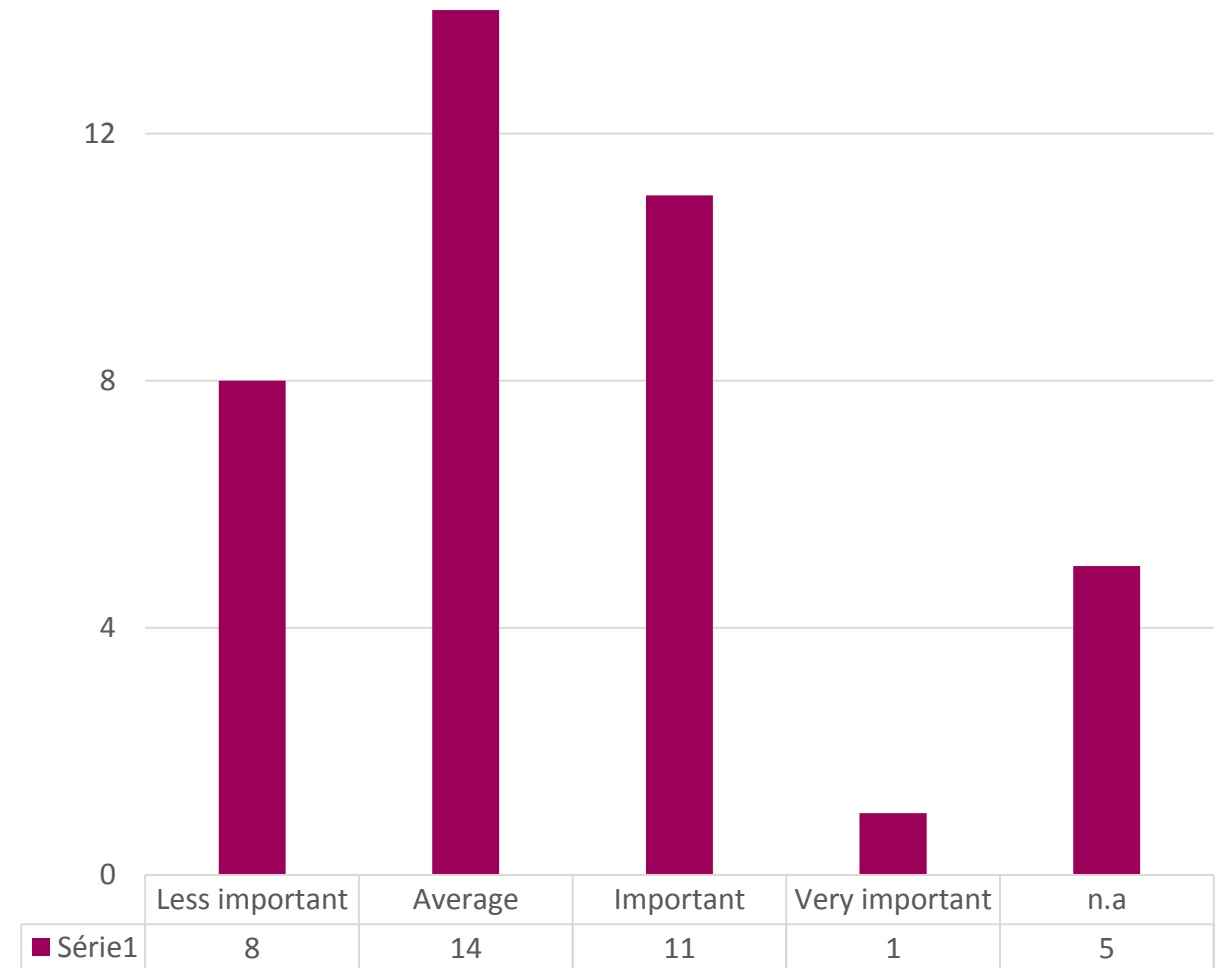
The future role of the DMOs in “eventing the city”

- Almost 65% of the responding DMOs believe that bidding for culture and sport events will either be very important or quite important in order to promote their destination in the future.
- Only 9% of the cities say bidding for events will become less important.



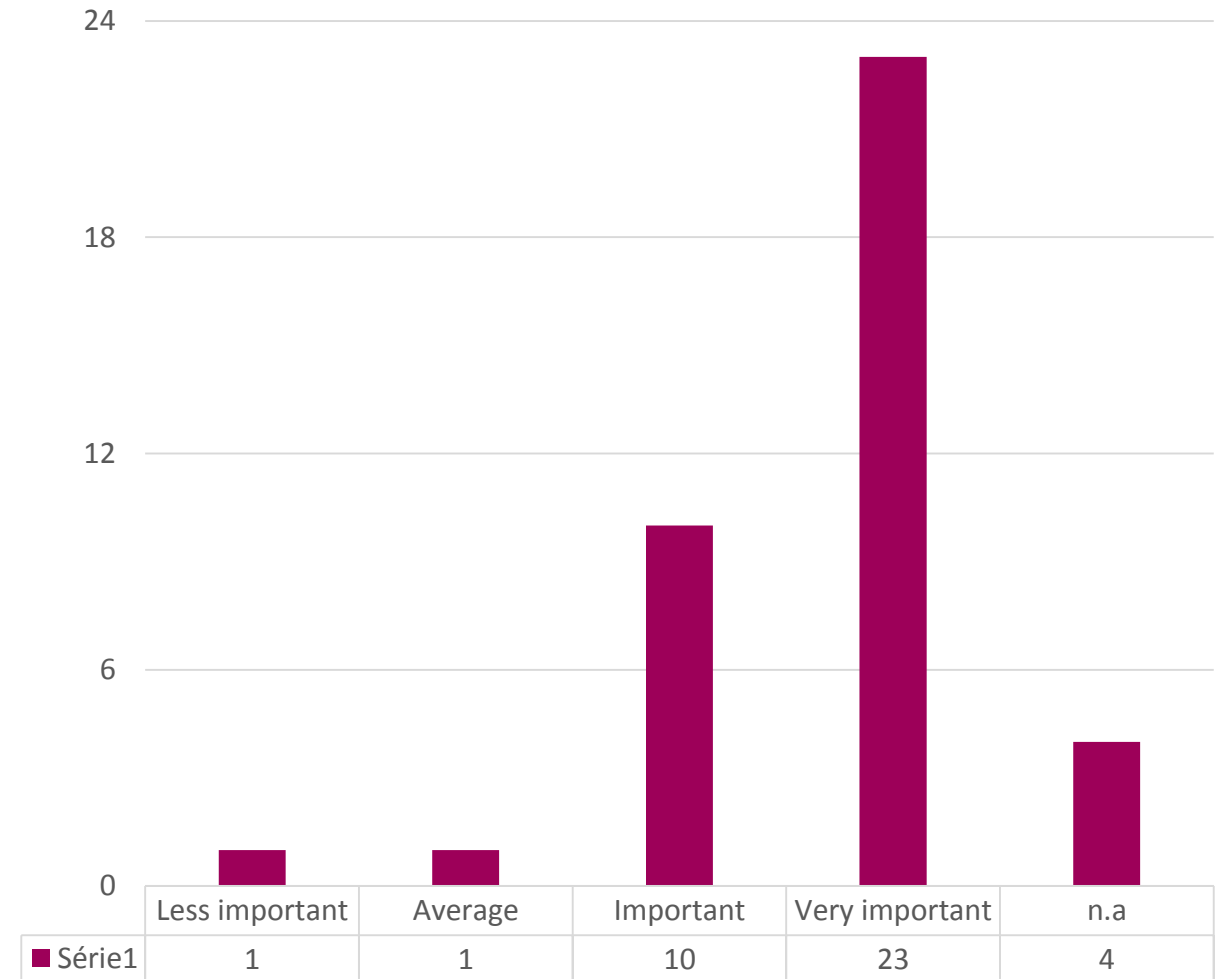
Supporting culture and sporting events using tax payers money for funding events

- The survey further indicates that a third of the responding DMOs consider that funding culture and sporting events with taxpayer money will be an important activity in the future.
- On the other hand, almost 25% find it less important.



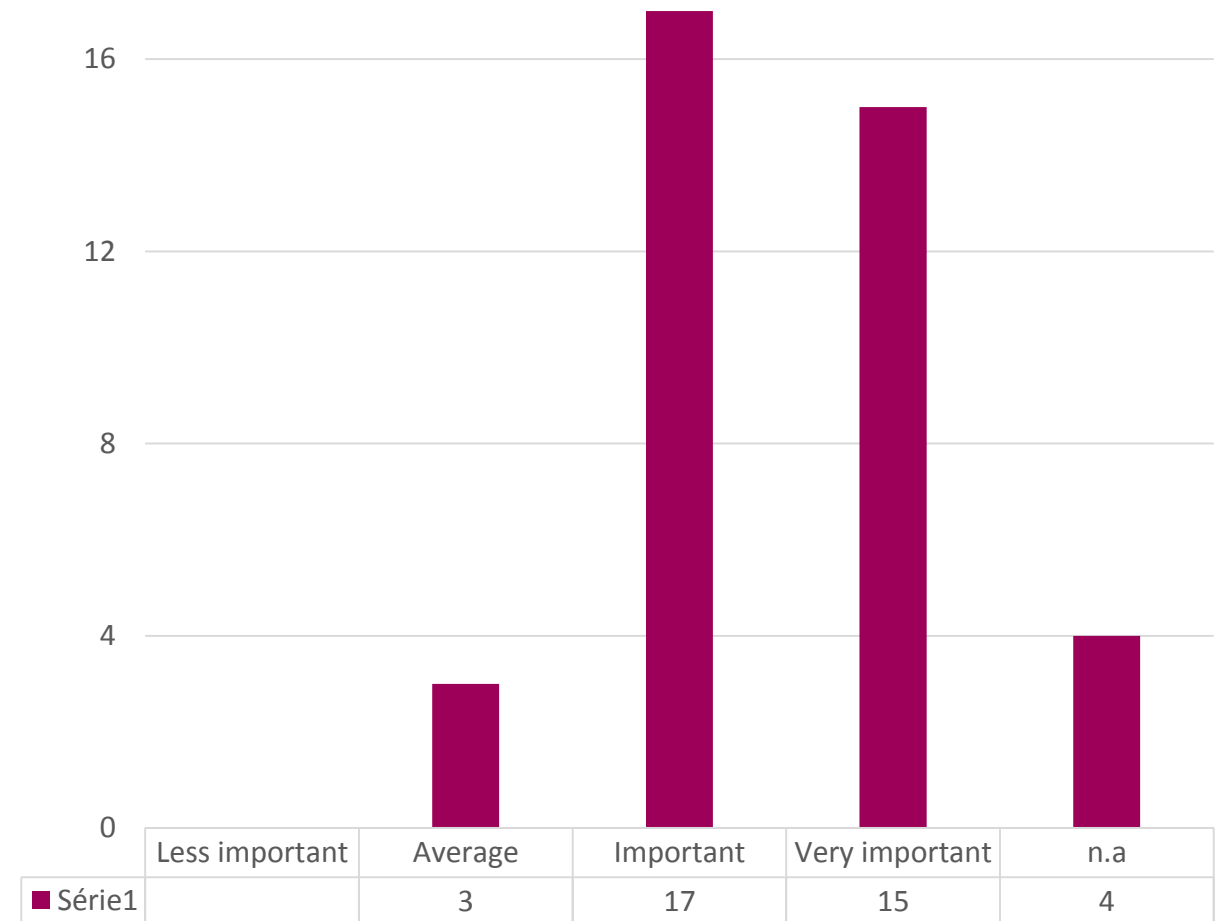
Marketing the city's culture and sports events

- The survey shows that the vast majority, more than 65%, of the included DMOs believe that marketing their local public events is and will remain a very important activity.



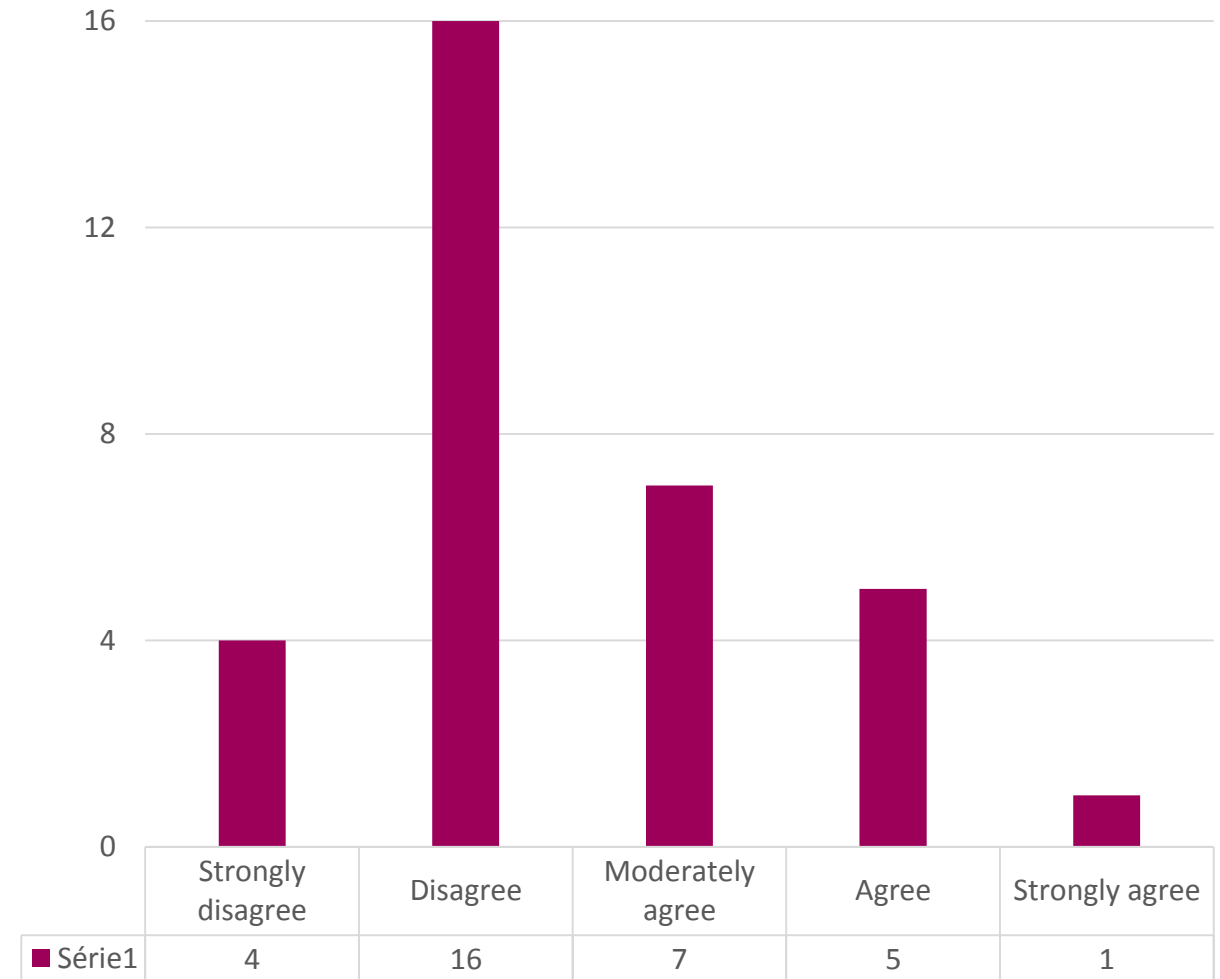
Facilitating innovations on the city's events scene

- More than 90% of the responding DMOs find that innovation is very important and that the DMO can make a difference as a facilitator of innovation within events development in the years to come.



DMOs will have No role - events will be more or less without public involvement in the future?

- 60% of the respondents disagree that events in the future should be handled without too much public involvement.
- The survey further indicates that there is a number of destinations that will not get involved into the event handling in the future.



ECM Member cities that participated in the survey

1	Aarhus	8	Budapest	15	Ghent	22	Luxembourg	29	Rijeka	36	Tel Aviv
2	Antwerpen	9	Copenhagen	16	Gothenburg	23	Madrid	30	Saint Petersburg	37	The Hague
3	Athens	10	Dijon	17	Hamburg	24	Mechelen	31	San Sebastian	38	Turin
4	Barcelona	11	Dresden	18	Leuven	25	Munich	32	Seville	39	Zaragoza
5	Benidorm	12	Dublin	19	Lisbon	26	Oslo	33	Stockholm		
6	Bologna	13	Florence	20	Ljubljana	27	Poznan	34	Stuttgart		
7	Bratislava	14	Geneva	21	Lloret	28	Prague	35	Tallinn		



Bilaga H
Styrelsen 2018-12-17

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 genomföra 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 återrapporering 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/eventemang.

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

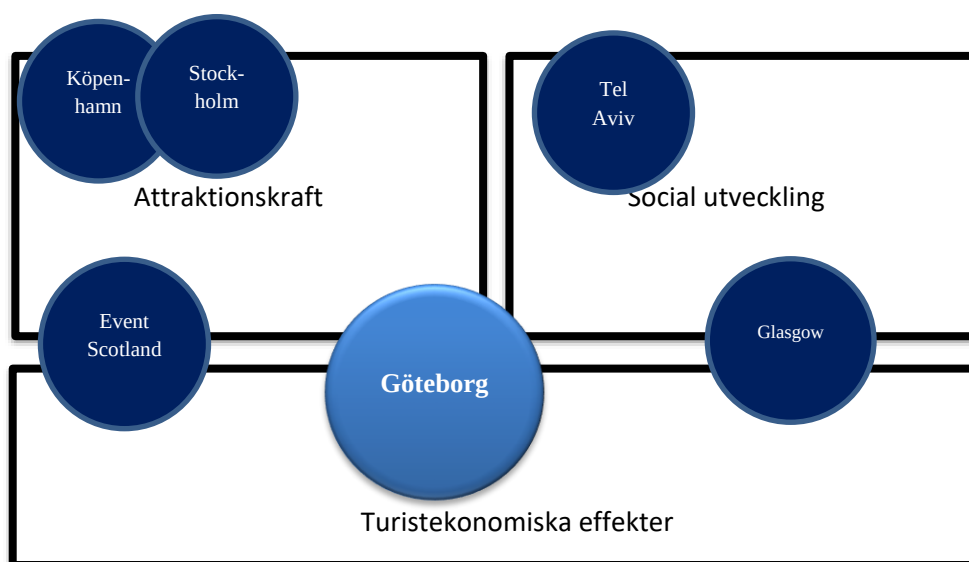
Styrelsen 2018-12-17

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.

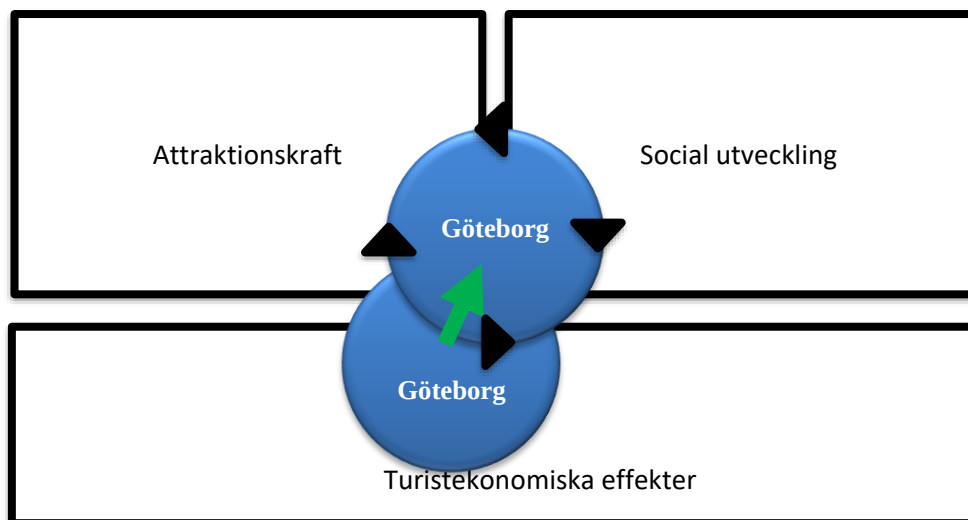
Med den omvärlds- och trendanalys som genomförts, lärdomar från EM i Ridsport och de diskussioner som skett i styr- och projektgrupp, är det väsentligt att beakta Göteborgs långsiktiga position inom evenemang.

Besöksnäringen i Göteborg är stark, med en mycket god utveckling under lång tid, hög belägningsgrad 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

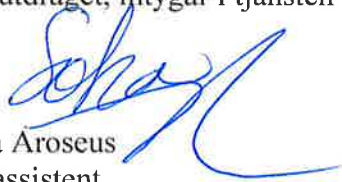
2018-11-28

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 föreslår

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 ex 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**

Projektmål; 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.



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 återrapporering 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.
- Återrapporering 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

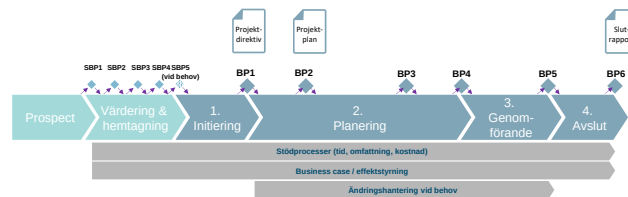
Krav på projektmodell

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.



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.



Stödjande mallar/checklistor

Som ett stöd till processen har checklistor även arbetats fram för samtliga beslutspunkter (11st). 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.



Modell för kategorisering av evenemang

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

Krav på styrning givet kategorisering av evenemang

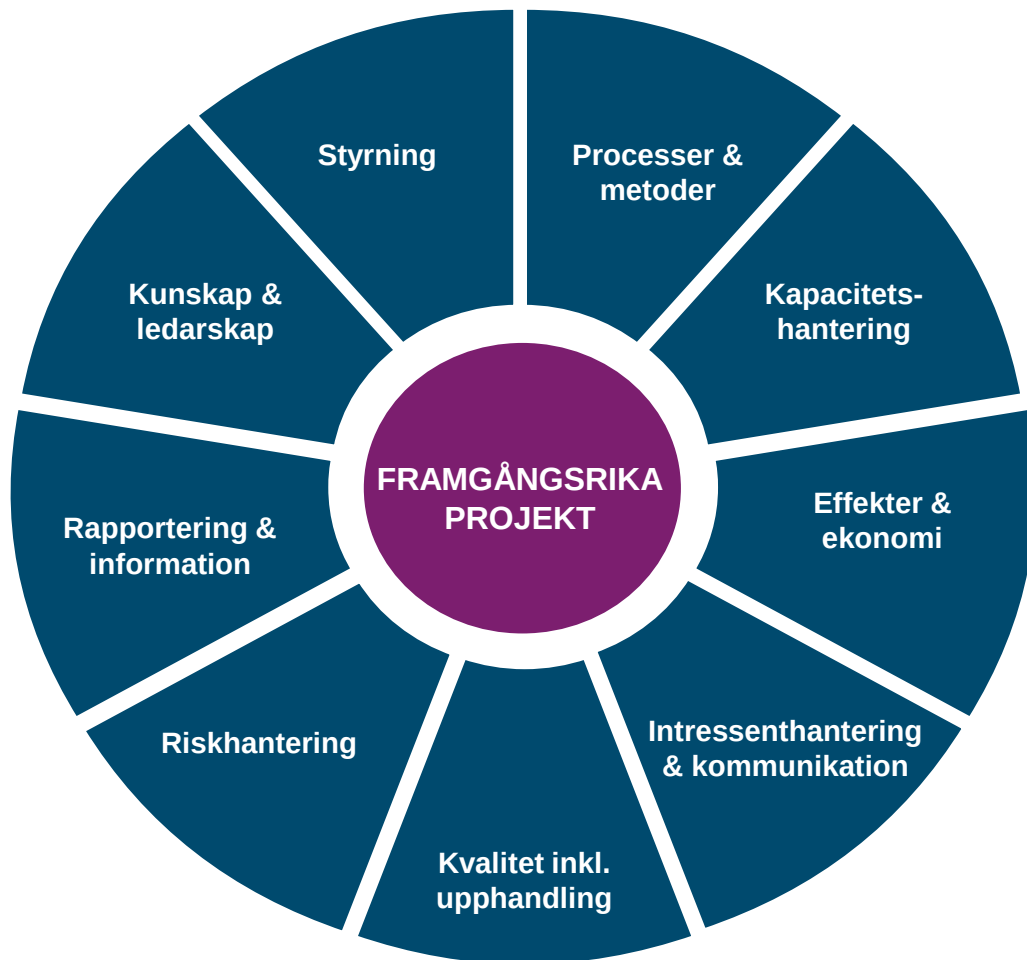
Kopplat till projektmodellen har projektgruppen också utvecklat principer för styrningen baserat på den bedömda risken för evenemanget. Riktlinjer finns nu kring projektägare, styrgrupp, samrådsgrupp och krav på användande av modellen med innehållande beslutspunkter och dokumentmallar.

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 stödjande 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

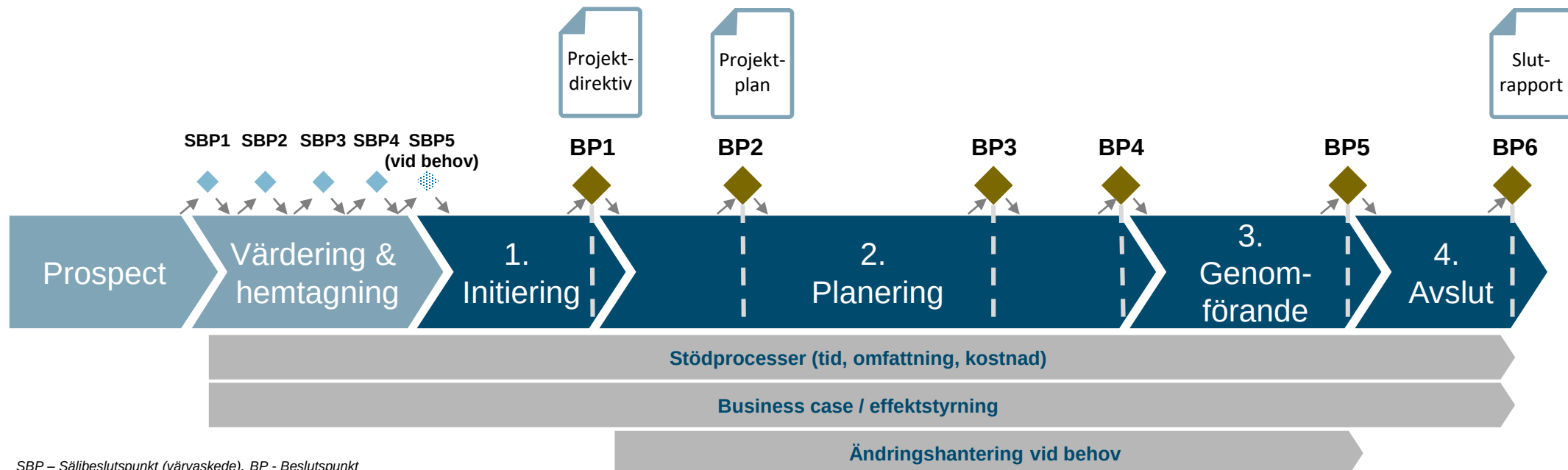


Krav på projektmodellen

- 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.

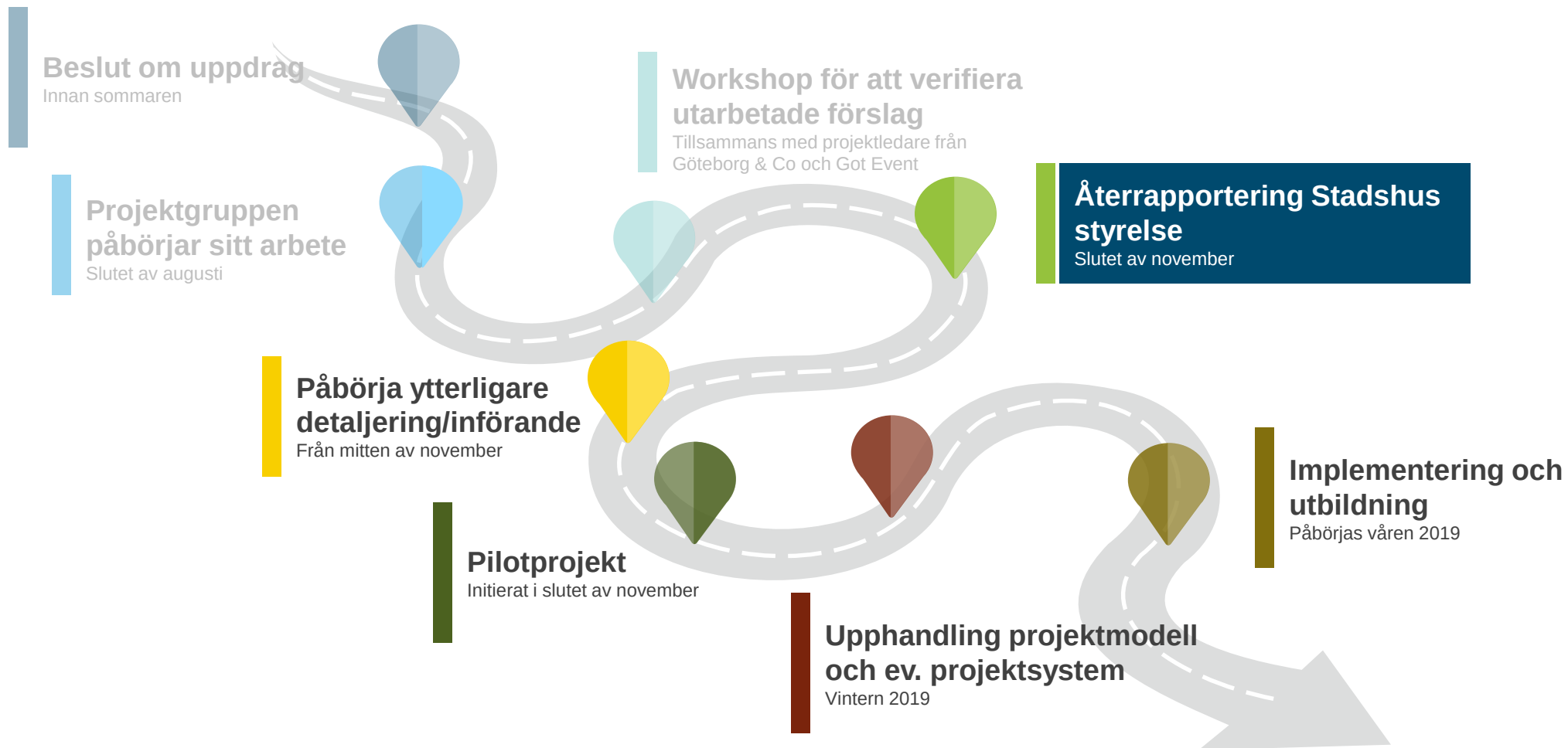


DELPROJEKTETS LEVERANS MOT PROJEKTDIREKTIV

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 värvaskede till det att ett projekt avslutas. Under arbetets gång har det blivit tydligt att större krav ställs i värvaskedet 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 inkörsporten 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 "utvecklingsprång" 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 tvärssektoriella 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 klimatrappport 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

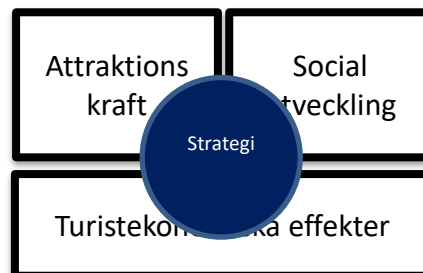
Tre scenarier

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.



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.



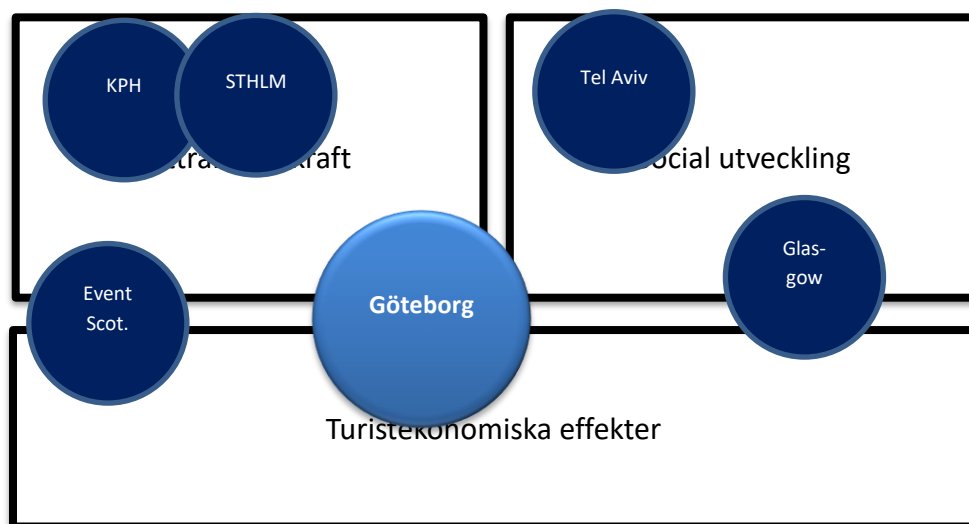
3.4 Benchmark/jämförelse med andra städer och aktörer

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 olik arbetssätt, i en annan kontext.

Stad/organisation	Jämförelse Göteborgs evenemangsverksamhet
Glasgow Life – kommunal stiftelse 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". Glasgow Life värvar stora internationella evenemang som Commonwealth Games 2014 och 2018 European Championships. Organisationen genomför ej evenemang i egen regi.	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. Glasgow Life är starkt beroende av donationer då de offentliga bidragen skurits ner. Möjliggörare, ej genomförare av evenemang.

Event Scotland - statligt bolag Syftet är att göra landet till "A Perfect Stage" för evenemang genom att ekonomiskt stimulera utvalda evenemang och bygga upp evenemangskompetens i hela Skottland. 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.	Event Scotland fokuserar på besöksnäringens-utveckling nationellt med ekonomisk dimension som mål. Fokuserar på utveckling av skotska signatory/märkesevenemang Möjliggörare, ej genomförare av evenemang
Köpenhamn – Wonderful Copenhagen. 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. Finansiering söks via politiska beslut i särskild ordning. De stora internationella idrottsevenemangen hanteras av det statliga bolaget Event Denmark	Motsvarande nationella organisation finns inte i Sverige.
Stockholms Stad 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, så kallade "one-offs", görs detta i "särskild ordning" med egen beslutad projektbudget från kommunfullmäktige. Arenorna Globen och Tele 2 ägs av Stockholms Stad, men drivs i privat regi, och är centrala samarbetspartners.	Stockholm både genomför och möjliggör. Stockholms organisation i evenemangsfrågor kommer att utvärderas under 2019.
Global Tel Aviv 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.	Stort fokus på social dimension. Vare sig värvar eller genomför, men samarbetar med motsvarigheter till Kulturkalaset och Tel Aviv Pride.

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 välkomnande 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 varumärkesstärkande 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 tvärsektoriella 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. Evenemangstrategins 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

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

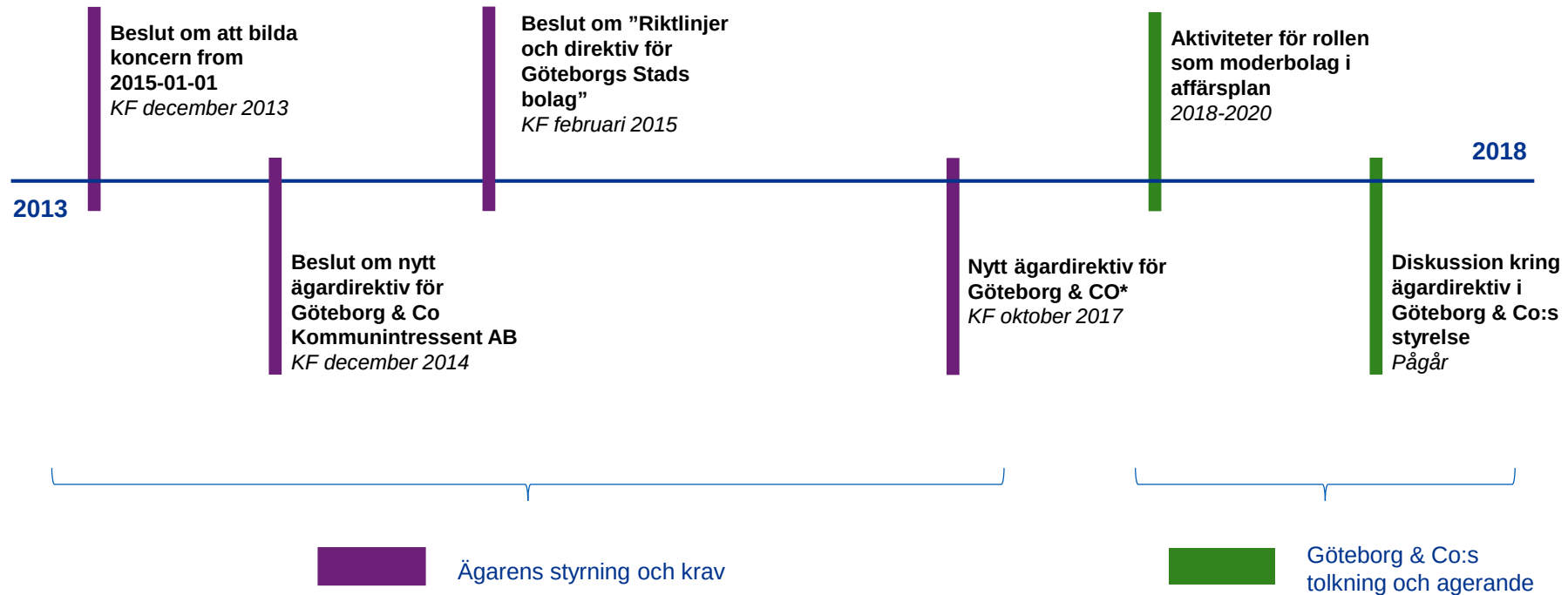
Bolagsöversynen mynnade ut i ett förslag om ny bolagsstruktur med ett koncernbolag (Göteborgs Stadshus AB) och sju underkoncerner efter indelning i politikområden. Göteborg & Co Kommuntintressent AB blev moderbolag för det kluster som benämns Turism, Kultur och Evenemang (TKE). Dotterbolagen i koncernen 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 helhetssyn 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 målpuppfyllelse. Baserat på mål- och inriktningsdokumentet ska bolagsledningen 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, tjänsteutlånade

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 affärsplanperioden 2018–2020:

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

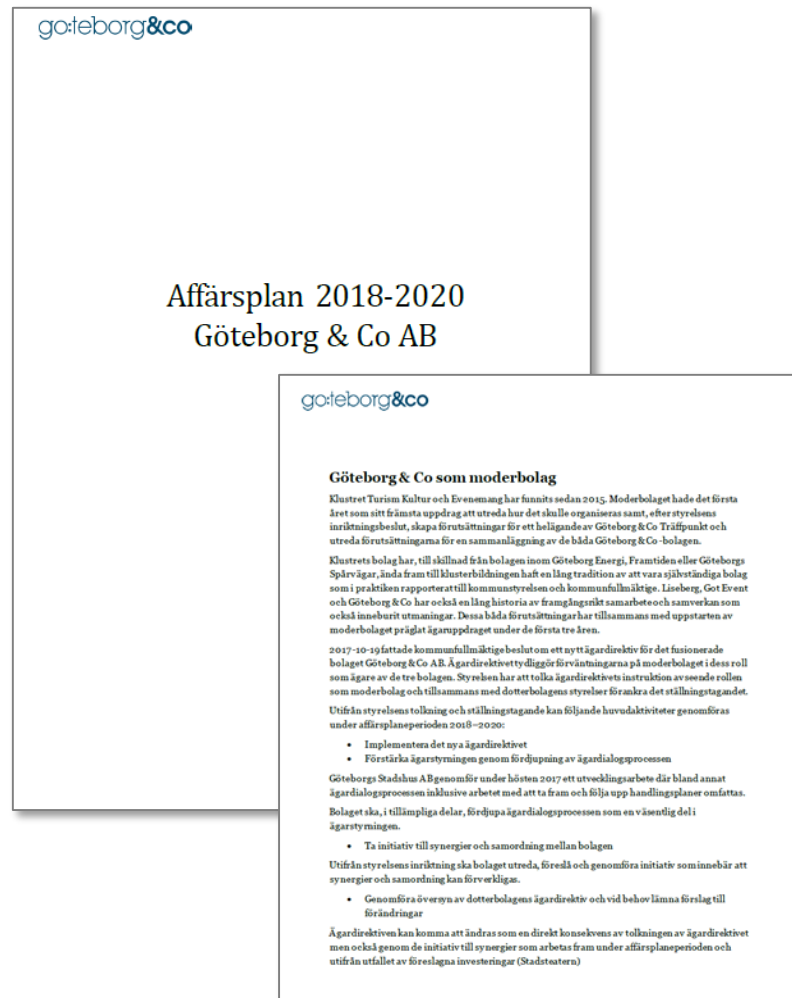
”Bolaget ska, i tillämpliga delar, fördjupa ägardialogsprocessen som en väsentlig del i ägarstyrningen.

- 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 affärsplanperioden 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: Kajska 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 nivå för ägarstyrning stannar vid dotterbolagens ägardirektiv och att följa upp besöksnärlingsprogrammet. 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

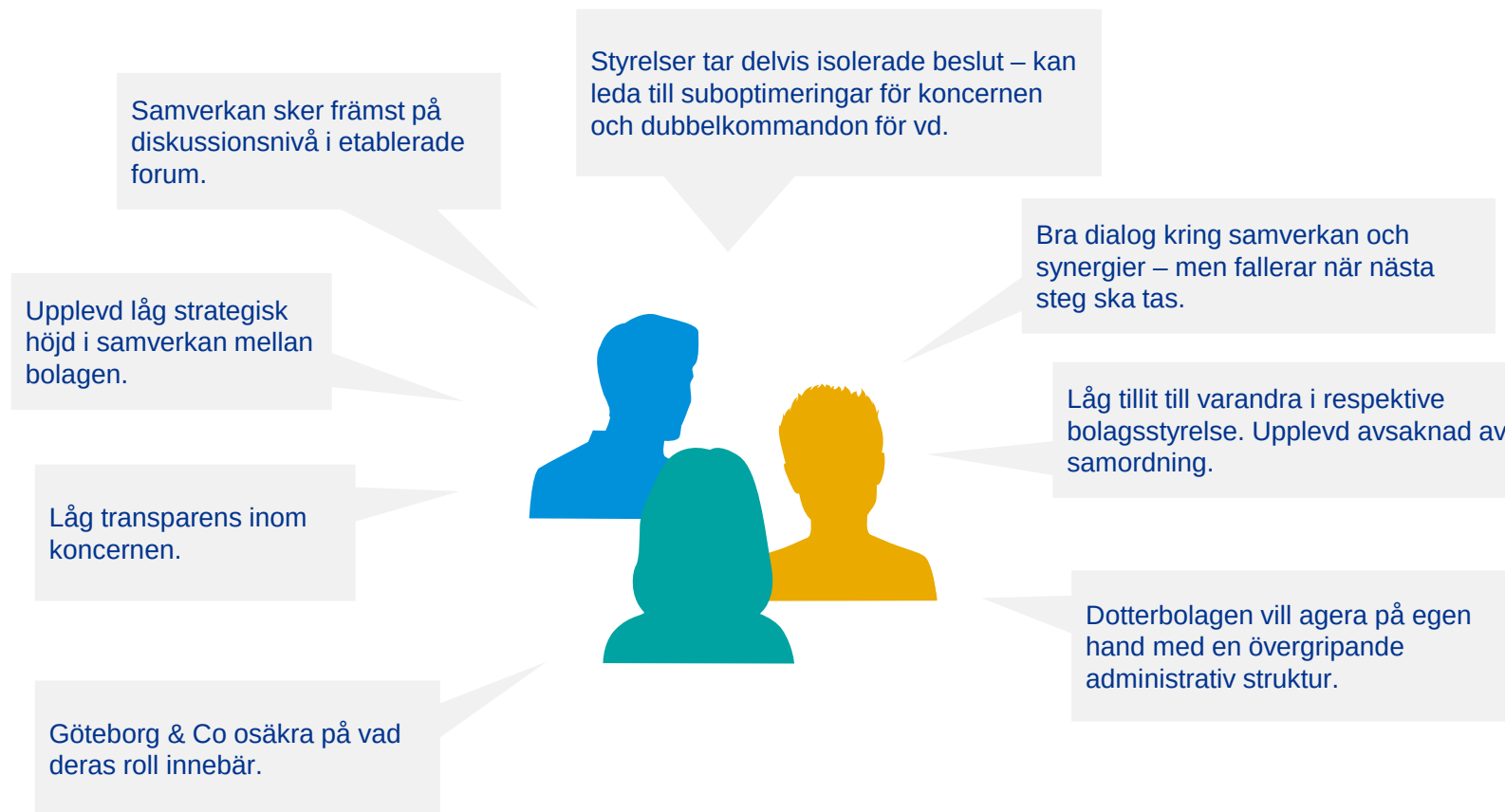
Insamling av åsikter

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 presidiemedlemmarna i de fyra bolagen (totalt 12 respondenter) för att få deras bild kring samverkan inom klustret. Enkäten var helt anonym. Svarsfrekvensen var 58 %.



Urval av kommentarer i intervjuerna

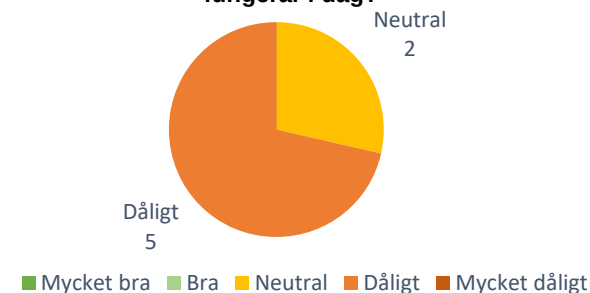


Övergripande svar från enkätundersökningen

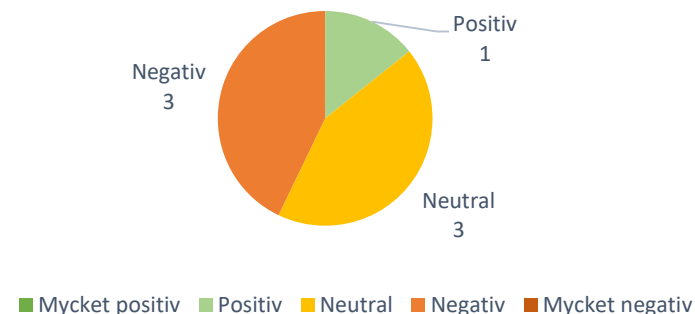
Sammanfattning av svar

- 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."



Analysis

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 besöksnärlingsprogrammet. 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, Feholmen, Göteborg																
Närvarande:	<table> <tr> <td>Håkan Linnarsson</td><td>ordförande</td></tr> <tr> <td>Monika Djuner</td><td>1:e vice ordförande</td></tr> <tr> <td>Pär-Ola Mannefred</td><td>2:e vice ordförande</td></tr> <tr> <td>Hanna Friberg</td><td>ledamot</td></tr> <tr> <td>Kia Andreasson</td><td>ledamot</td></tr> <tr> <td>Kerstin Billmark</td><td>ledamot</td></tr> <tr> <td>Eva Flyberg</td><td>ledamot</td></tr> <tr> <td>Kristina Körning</td><td>suppleant</td></tr> </table>	Håkan Linnarsson	ordförande	Monika Djuner	1:e vice ordförande	Pär-Ola Mannefred	2:e vice ordförande	Hanna Friberg	ledamot	Kia Andreasson	ledamot	Kerstin Billmark	ledamot	Eva Flyberg	ledamot	Kristina Körning	suppleant
Håkan Linnarsson	ordförande																
Monika Djuner	1:e vice ordförande																
Pär-Ola Mannefred	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 besöksnärlingsprogrammet. 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	administrativ chef
	Sofi Engström	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.

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.

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.

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.

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:

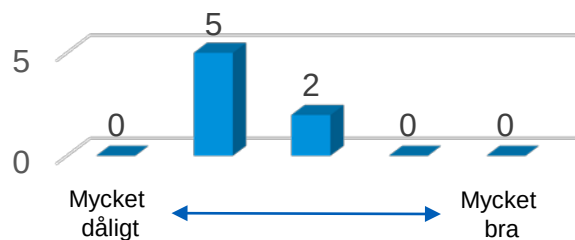
- Bolagsordning och ägardirektiv för Göteborg & Co Träffpunkt AB (under namnändring) – Beslutad i Kommunfullmäktige 2017-10-19, Handling 2017 nr 171
- Ägardirektiv för Göteborg & Co Kommunintressent AB – Dnr 1248/14 2014-12-11
- Tjänsteutlåtande Ny bolagsstruktur samt riktlinjer för ägarstyrning av stadens 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

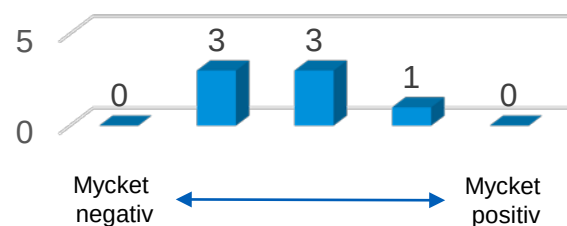
- Enkäten skickades ut till presidiemedlemmarna i respektive bolag, totalt 12 respondenter, och var fullt ut anonym. Det var inte obligatoriskt att lämna svar på alla frågor.
- Enkäten var öppen från den 22 oktober till 31 oktober, tre stycken påminnelser skickades ut under denna tid.
- Totalt inkom 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)

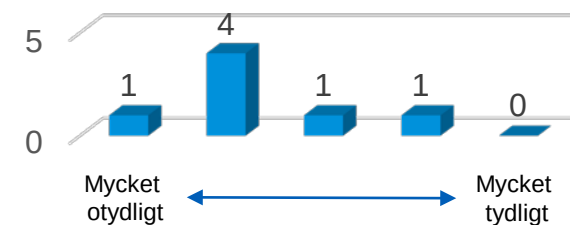
1. Hur tycker du att samverkan inom TKE-klustret fungerar i dag?



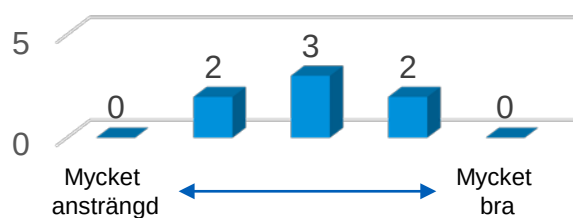
2. Jämfört med hur det såg ut för 4 år sedan, hur har utvecklingen avseende samverkan varit enligt dig?



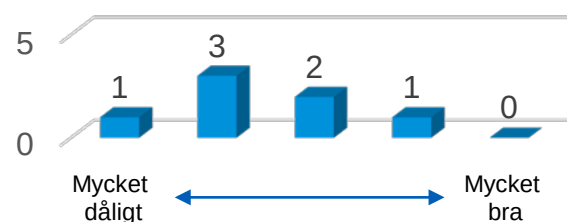
3. Hur pass tydligt är Göteborg & Co:s ansvar i relation till dotterbolagen?



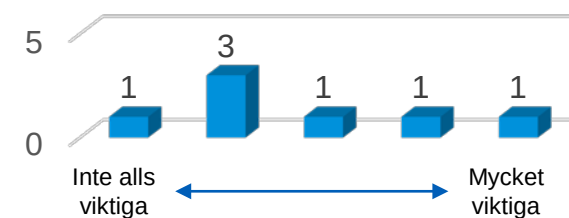
4. Hur ser du på relationen Göteborg & Co:s styrelse och övriga styrelser i klustret?



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

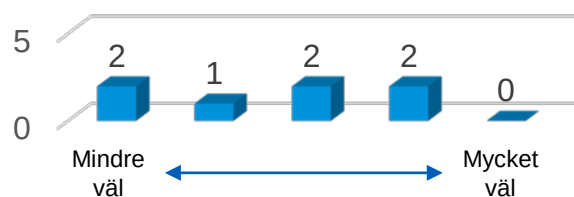


6. Hur pass viktiga är ägardialogerna för er?

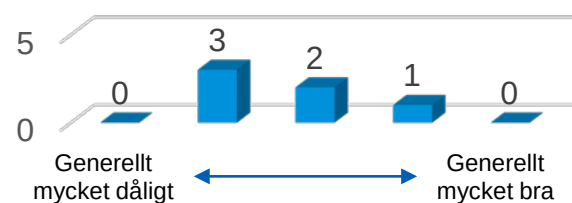


Svar från enkät till presidierna (fråga 7-12)

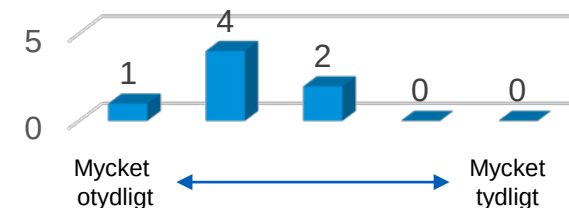
7. Hur väl bidrar dagens styrning och stöd till den formella rapporteringen inom TKE-klustret?



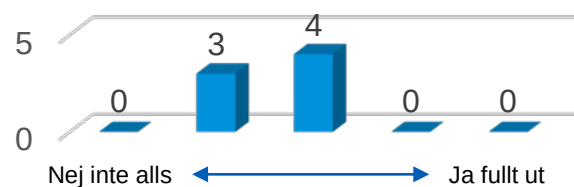
8. Hur upplever du att de samverkansråd som har tagits fram fungerar?



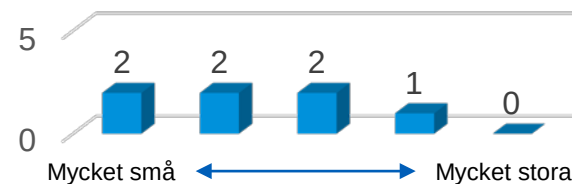
9. Hur pass tydligt anser du att det är hur råden är tänkta att fungera och vad de ska uppnå?



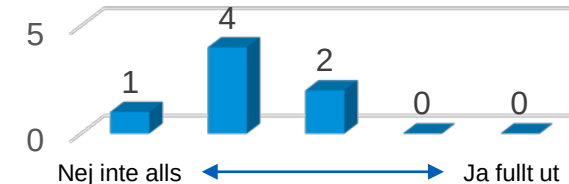
10. Anser du att relevant information delas transparent inom klustret?



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.