

# Rapport verksamhet och ekonomi

## Göteborg & Co AB 2023

## Innehåll

1. Omvärldsanalys relaterat till den verksamhet bolaget bedriver .....	3
Inledning .....	3
1.2 Hållbar omställning .....	3
1.3 Digitalisering .....	5
1.4 Konjunkturlägets påverkan .....	6
1.5 Coronapandemins påverkan .....	7
2. Bolagets hantering av omvärldsförändringar/förändrade förutsättningar på marknaden .....	10
2.2 Bred hållbar omställning .....	10
2.3 Digitalisering .....	12
2.4 Konjunkturlägets påverkan .....	12
2.5 Återhämtning i näringen .....	13
2.6 Långsiktiga och vägledande strategier .....	14
2.7 Verksamhetens utveckling .....	14
3. Bolagets förutsättningar att bedriva sin verksamhet relativt sina konkurrenter .....	15
3.1 Stockholm .....	15
3.2 Malmö .....	18
3.3 Göteborg .....	21
3.4 Analys .....	24
4. Ekonomisk/finansiell analys .....	25
4.1 Lönsamhet/avkastning .....	25
4.2 Soliditet .....	26
4.3 Extern finansieringsgrad .....	26
4.4 Produktivitet och effektivitet .....	27
Bilaga 1 .....	29
Verksamhetsmål och indikatorer 2023 .....	29

# 1. Omvärldsanalys relaterat till den verksamhet bolaget bedriver

## Inledning

Föreliggande omvärldsanalys fokuserar på två grundläggande omvärldsförflyttningar som påverkar bolagets och branschens utveckling, nämligen en bred *hållbar omställning* samt *digitalisering*. Därtill förs även resonemang om det ekonomiska läget, vilket påverkar resmönster och köpkraft. Analysen återkopplar även till resonemang kring långsiktiga effekter av coronapandemin 2020-2022, som var i fokus för föregående års rapportering. Bolaget följer löpande utvecklingen av omvärldsfaktorer kopplade till den demografiska och kulturella utvecklingen (beteenden, preferenser, attityder och värderingar), lagförändringar samt politisk utveckling som påverkar besöksnäringen. Förflyttningar inom dessa områden sker långsamt och berörs delvis i föreliggande rapport.

## 1.2 Hållbar omställning

### 1.2.1 Ökat fokus på hållbar utveckling hos näringsliv och offentliga aktörer

På senare år har kraven på näringslivets och offentliga aktörers hållbarhetsengagemang ökat. Många privata företag, myndigheter och kommuner tar idag hänsyn till de globala målen i Agenda 2030 i sin verksamhet och den nationella strategin för besöksnäringen har stort fokus på hållbarhet<sup>1</sup>. Fokus har även skiftat från att destinationsbolag och besöksnäringens verksamheter tidigare nästan enbart fokuserade på besöksvolym och ekonomiska vinster till att numera beakta alla tre hållbarhetsdimensioner - ekologisk, social och ekonomisk. Medvetenheten om behovet av omställning för att nå de gemensamma målen på global, nationell och lokal nivå har ökat, tillsammans med insikten kring den egna verksamhetens betydelse för densamma. Tillgänglighet genom transporter är en grundförutsättning för turism. Hållbar turism är därför tätt sammankopplad med, och beroende av, att utsläppen från transporterna minskar.

Inom branschen riktas också allt större fokus mot schyssta arbetsvillkor och att motverka diskriminering. Exempelvis genom satsningar på rekryteringsprocesser med fokus på mångfald, inkludering samt ökat fokus på ledarskap. Ett exempel som tillämpas av större internationella bolag är Talent Market Places där organisationer tillgängliggör tidigare interna tjänster på öppna talangplattformar världen över. Bland exemplen syns också olika utbildningsinitiativ, såsom Vidga normen av Länsstyrelsen i Stockholm<sup>2</sup>, samt insamling och analys av olika typer av data för att få bättre kunskap om ens anställda. Schyssta villkor handlar inte bara om förmåner och kompetensutveckling utan även flexibilitet i form av distansarbete och den anställdas helhetsupplevelse, vilket syns som växande trender i HR-mätningar. Detta är en utmaning inte minst inom besöksnäringen som kräver fysisk närvaro av servicepersonal och obekväma arbetstider.

Under pandemin har många av besöksnäringens aktörer kämpat med lönsamhetsutmaningar till följd av minskade besöksvolym. Detta har bland annat gjort att hållbarhetsengagemanget

<sup>1</sup> [Strategiarbete & kunskapsutveckling | Svensk Turism](#)

<sup>2</sup> [Startsida - Vidga normen](#)

på vissa håll fått ta ett steg tillbaka. Andelen miljöcertifierade hotellrum på destinationen minskade till exempel från 95% år 2019 till 91% år 2021. Denna andel har nu sjunkit ytterligare till 83% under 2022 vilket delvis antas bero på att många aktörer saknat tid och resurser när efterfrågan ökat igen efter pandemin och fokus legat på att åter få i gång sina verksamheter. Kostnaden för dessa certifieringar kan även göra att enskilda aktörer nu avvaktar på grund av det nuvarande konjunkturläget och de osäkerheter det medför.

### **1.2.2 Hållbarhetsmedvetna konsumenter**

Den ökade medvetenheten syns även bland konsumenter, där man ser ett allt större intresse för att kunna göra hållbara val i samband med resor. I en studie gjort på uppdrag av SNDMO (Swedish Network of Destination Management Organisations) i september 2022<sup>3</sup> svarade 65% av svenskarna att de tycker det är mycket eller ganska viktigt att tänka klimatsmart vid val av resa. Bland yngre resenärer (18-35 år) är andelen något högre (71%) än hos personer i åldern 56 år och äldre (60%). Även på ett globalt plan finns en önskan om att agera mer hållbart vid resande. I en undersökning genomförd av World Travel & Tourism Council under hösten 2021<sup>4</sup> svarade 83% av de globala resenärerna att pandemin inspirerat dem att göra mer hållbara val i samband med resor i framtiden. Resenärernas agerande utifrån ett hållbarhetstänk i samband med fritidsresor går dock inte hand i hand med inställningen i olika mätningar. Förutsättningarna för hållbara alternativ av färdmedel, varor och tjänster som gör att det blir lätt att konsumera och agera hållbart har därför stor betydelse. Utöver hänsyn till miljö och klimat har även sociala hållbarhetsaspekter fått mer uppmärksamhet på senare tid. Resenärernas vilja att agera mer hållbart väntas påverka allt från vilka transportslag som väljs till vilka produkter, tjänster och upplevelser en besökare väljer att konsumera på plats på en destination.

### **1.2.3 Delningsekonomin växer och bidrar till ökad konkurrens och mer diversifierat utbud**

I takt med digitaliseringens framväxt och konsumenters ökade engagemang i hållbarhetsfrågor har delningsekonomin seglat upp som en utmanare för befintliga aktörer. Idag kan konsumenter, ofta via digitala plattformar, enkelt hyra bostäder av varandra, dela bilar, låna cyklar eller byta och köpa varor sinsemellan. Hotellnäringen är på ett globalt plan starkt konkurrensutsatt. För destinationen Göteborg, som står inför en omfattande utökning av hotellkapaciteten på destinationen inom de kommande åren, finns risken att privatuthyrning kan bidra med ytterligare konkurrens. Detta som en följd av hushållens mer ansträngda ekonomi och en generellt högre kostnadsläge i Göteborg jämfört med andra destinationer. Resandet styrs av köpkraft och utifrån den priskänsliga konsumentens perspektiv är privathyrda boende ett sätt att inte behöva betala hotellpriser för övernattnings. Detta är dock svårt att bedöma i nuläget eftersom den här dynamiken även påverkas av de kommersiella aktörernas lågkonjunkturstrategier där prisoptimering, paketering av kostnadseffektiva erbjudanden och inte minst resenärens bedömning av värde för pengarna har stor betydelse.

bedöms delningsekonomin bidra med ytterligare konkurrens. Detta kan bidra till pressade priser, vilket i sin tur bidrar till en ökad attraktivitet för destinationen som helhet hos de besökare som är mer prismedvetna, speciellt under en lågkonjunktur.

---

<sup>3</sup> [PowerPoint-presentation \(sndmo.se\)](#)

<sup>4</sup> [Trending In Travel-Emerging Consumer Trends-231121.pdf \(wtcc.org\)](#)

## 1.3 Digitalisering

### 1.3.1 Nya datakällor innebär nya möjligheter

Behovet av att stödja företag och säkerställa administrativ och operativ kontinuitet genom att snabbt införa digitala lösningar och datadrivna metoder har dykt upp i nästan alla sektorer och branscher, inte minst inom besöksnäring och turism. Besökarens beteenden och aktiviteter, likväl som företagets processer med lager- och orderhantering, beställningar, bokningar, betalningar, service kan digitaliseras, registreras, mätas, lagras och analyseras digitalt. Följaktligen kan man idag observera ett ständigt växande antal destinationer som påbörjar sin resa mot smart turism, både i Europa och utanför.

Under 2022 har stora tekniksprång tagits inom framför allt AI och digitala tvillingar. Två områden som lämpar sig mycket väl för turism- och upplevelseindustrin. Tekniken möjliggör snabbare, enklare och billigare interaktion med besökaren, nya sätt att uppleva en destination både digitalt och fysiskt och det som rör sig däremellan, så kallad Extended Reality (XR). Den nya tekniken ger unika möjligheter till uppföljning, utvärdering, visualisering och analys som kan nyttjas för stadsplanering och destinationsutveckling och inte minst till simulering och prediktion. Detta i sin tur ger bättre beslutsunderlag och mer träffsäkra investeringar.

### 1.3.2 Nya digitala upplevelser tar marknadsandelar

De digitala interaktionerna mellan människor har accelererats och förändrat människors förväntningar på hur digitala och fysiska miljöer kan kombineras för att skapa än mer förstärkta upplevelser. Hittills har dock majoriteten av dessa upplevelser skett via skärmar i 2D. Den fortsatta utvecklingen av nästa generations internet innebär ett möjligt epokskifte. Ett full utvecklad 5G-nät innebär helt nya möjligheter att kombinera 3D-teknik som Virtual Reality (VR) med Augmented Reality (AR) och uppkopplade arenor och fastigheter (Internet of Things). Detta aktualiserar behovet av att tillgängliggöra destinationer digitalt.

Hur arrangörer plockar in digitala inslag i genomförandet av möten och evenemang varierar stort. Det är dock vanligt att även vid fysiska evenemang bjuda in talare som deltar digitalt eller möjliggöra för tittare att följa evenemang via digitala kanaler, till exempel genom att själva kunna välja vilken kamera man följer. Större del av planeringsprocessen sker även ofta digitalt, till exempel site visits.

### 1.3.3 Ökad e-handel och fortsatt hemarbete påverkar besöksflöden i stadskärnan

2021 omsatte e-handeln i Sverige 168 mdkr. Under 2022 prognostiseras en minskning om 5%, och en helårsomsättning om 160 mdkr. Detta kan jämföras med den estimerade omsättningen för 2022 som gjordes innan pandemin, vilket var 143 mdkr. Den starka tillväxten som uppmättes under pandemin beror bland annat på att äldre personer i större utsträckning började handla på nätet samt en ökning av dagligvaruhandel via e-handel. Nu ser man däremot för första gången en negativ årstillväxt av e-handelns omsättning 2022 till följd av ökade kostnader

och konjunkturläge<sup>5</sup>. Att e-handelns omfattning skulle backa tillbaka till 2019 års nivåer bedöms dock inte vara sannolikt.

Besöksflödet i centrala Göteborg har under helåret 2022 legat på omkring 80% av de volymer som registrerades under samma period 2019<sup>6</sup>. Den ökade e-handelskonsumtionen tillsammans med fortsatt distansarbete, åtminstone på deltid, har troligtvis bidragit till att besöksflödena i stadskärnan ännu inte är tillbaka på samma nivåer som före pandemin. I en undersökning som genomfördes på uppdrag av Arbetsmiljöverket uppgav hela 9 av 10 arbetare med kontorsjobb att de kan göra ett bra jobb även på distans<sup>7</sup>. Flexibilitet kring var man jobbar är en hygienfaktor för jobbsökarna. Distansarbete anses ha blivit en del av den moderna arbetsmarknaden och väntas bidra till ett mer hållbart arbetsliv med högre livskvalitet för arbetstagarna. Detta innebär fortsatta utmaningar för de aktörer som är beroende av besöksflöden i stadskärnan så som butiker, caféer, lunchrestauranger med flera.

## 1.4 Konjunkturlägets påverkan

### 1.4.1 Fler prismedvetna besökare

I takt med stigande ränta och ökade kriser för bland annat livsmedel och energi ökar levnadskostnaderna för konsumenter och de får mindre pengar över till annan konsumtion. Novus genomförde i oktober 2022, på uppdrag av Visit Sweden, en temperaturmätning på företag inom besöksnäringen<sup>8</sup>. Undersökningen visade att företag inom kategorin “att göra“ generellt sett hade positiva förväntningar på kort sikt. Förväntningarna kring helåret 2023 präglades dock av mer försiktighet. Samtidigt angav fyra av tio svenskar att den höga inflationen påverkar deras resplaner för det närmaste halvåret<sup>9</sup>. En del avvaktade med bokningen eller planerade att minska på resebudgeten (aktiviteter, måltider, billigare boende, resa färre dagar). I en undersökning gjord på uppdrag av SNDMO (Swedish Network of Destination Management Organisations) i september 2022 svarade 63% av svenskarna att prisvärdhet är viktigt vid val av resmål<sup>10</sup>. Detta var en ökning med fyra procentenheter jämfört med året innan och tyder på att prisvärdhet blivit en allt viktigare faktor i val av resmål och aktiviteter. För samhällsgrupper med något sämre ekonomisk situation kan ökade levnadskostnader leda till att man väljer bort besöksnäringens utbud helt eller åtminstone gör färre resor och evenemangsbesök av ekonomiska skäl.

### 1.4.2 Inflationens påverkan på prisnivåer och lönsamhet i näringen

Även företagen i besöksnäringen påverkas av en stigande inflation som leder till ökade kostnader för bland annat drift och inköp. Detta leder i sin tur till prisökningar mot konsument för att inte tappa lönsamhet. Det faktum att denna nya kris kommit så snabbt efter pandemin som påverkat ekonomin hos många företag gör att företagen troligtvis kommer ha svårt att hålla nere prisnivåerna för att möta efterfrågan hos gästerna. Det är rimligt att tro att även konkurrensen kommer att hårdna när köpkraften och betalningsviljan minskar hos besökare och arrangörer medan företagen troligtvis kommer ha svårt att hålla nere prisnivåerna, vilket

<sup>5</sup> [e\\_barometern\\_a\\_rapport\\_2022.pdf \(pardot.com\)](#)

<sup>6</sup> Telia Crowd Insights (Centrala Göteborg definieras här som Göteborgs Domkyrkodistrikt, Vasa och Haga)

<sup>7</sup> [Distansarbete påverkar arbetsmiljön - Arbetsmiljöverket \(av.se\)](#)

<sup>8</sup> [Temperaturmätning på besöksnäringen och aktivitetsföretagen | Visit Sweden](#)

<sup>9</sup> [Temperaturmätning på besöksnäringen och aktivitetsföretagen | Visit Sweden](#)

<sup>10</sup> [PowerPoint-presentation \(sndmo.se\)](#)

vanligtvis sker vid ökad konkurrens. Det kan göra vissa destinationer mer attraktiva än andra. Även valutaläget kan få stor påverkan, exempelvis på besöksvolymerna från utlandet, eller vid val av arrangörstad för internationella möten. I nuläget bör detta vara en fördel för svenska destinationer eftersom kronan är svag.

Flera av de fenomen och faktorer som beskrivits i föreliggande omvärldsanalys bidrar till ökade kostnader för näringsens aktörer. Utöver ökade driftskostnader och prishöjningar på inköpsvaror till följd av inflationen kan det handla om behov av investeringar i digitala system, ökad personaltäthet, mer omfattande försäkringar, med mera. För att besöksnäringens företag ändå ska kunna vara lönsamma behöver de öka sina intäkter för att täcka dessa kostnader. Att höja priset på till exempel evenemangsbiljetter, hotellnätter eller teaterbesök kan bli nödvändigt för många aktörer. Det kan emellertid påverka efterfrågan negativt under en lågkonjunktur då fler konsumenter är priskänsliga. Det kan i sin tur leda till att vissa grupper av besökare på grund av sin ekonomiska situation inte längre har råd att resa eller ta del av besöksnäringens utbud.

En utveckling är mer diversifierade prismodeller som möjliggör för fler att ta del av besöksnäringens utbud och som därmed säkerställer önskade besöksvolymerna. Någon som inte har råd att göra en resa eller ett besök på en kväll, helgdag eller under högsäsong då verksamheten behöver ta ut ett högre pris kan till ett rabatterat pris göra sitt besök under dagtid en vardag eller utanför högsäsong. Detta är även ett verktyg för aktörer och destinationer att sprida ut besöksströmmarna över året, vilket i förlängningen leder till såväl optimerade upplevelser som intäkter.

Rådande finansiella läge kan bidra till att öka destinationens attraktivitet bland besökare från närregionen. Vidare kan situationen påverka konsumenter att i större utsträckning välja mindre kostsamma upplevelser, vilket kan komma att få konsekvenser för aktörer vars utbud innebär en högre kostnad. Även näringslivet väntas skära ner på ej nödvändig konsumtion under en lågkonjunktur, vilket kan komma att påverka affärsresevolymerna. Interna företagsmöten kan påverkas mer, medan större vetenskapliga kongresser är mindre konjunkturkänsliga.

## 1.5 Coronapandemins påverkan

Coronapandemin har haft stora ekonomiska och personella konsekvenser för destinationsbolag i Europa. Till följd har flera europeiska destinationsbolag under 2022 genomfört strategiska förändringar samt i större utsträckning riktat fokus och investeringar mot inhemska marknader och närmarknader. Tätare samarbete med partners och intressenter samt strategiska områden som värvning av konferenser, kongresser och mässor (MICE) har blivit allt viktigare. Bland nordiska destinationer syns återhämtning, innovation, hållbarhet och fokus på den inhemska marknaden som nya strategiområden.

Medan återhämtningen i Göteborg har gått snabbt, med övernattningarna på kommersiella boenden nästan tillbaka till nivån från 2019 redan under 2022, bedömer en majoritet av storstadsdestinationer i Europa att gästnattsvolymerna kommer att återgå till normala nivåer (2019) under 2023 och 2024. Detta enligt en undersökning genomförd bland medlemmar i City Destinations Alliance nätverket under september 2022 (CityDNA -European city tourism monitor #53). En inbromsning av den post-pandemiska återhämtningen var dock väntad av experter redan under Q4 2022 på grund av den höga inflationen och ökade levnadskostnader främst i form av minskad konsumtion inom restaurang & upplevelseindustrin samt påverkan på privatresandet. Tyskland, USA och Storbritannien bedöms vara de viktigaste

utlandsmarknaderna för de flesta europeiska destinationers återhämtning, vilket troligtvis kommer leda till hård internationell konkurrens under de kommande åren.

### 1.5.1 Ett förändrat affärsresande

Det råder fortfarande osäkerhet kring hur affärsresandet kommer att se ut i framtiden. Vissa mätningar tyder på att affärsresandet kan stabiliseras på lägre nivåer än innan pandemin. Drivkrafterna bakom detta är i viss mån kopplade till att fler möten hålls digitalt istället för fysiskt. Många företag ser också möjlighet att spara både tid och pengar genom ett minskat resande för sina anställda. Sammantaget finns pengar att spara och möjligheter för enskilda bolag att manifestera sitt hållbarhetsengagemang genom att på sikt minska affärsresandet. Andra mätningar tyder på att delar av affärsresandet kan se annorlunda ut inom en snar framtid. Genom att kombinera affärsresor med privatresor och genomföra flera möten vid en och samma resa blir resultatet färre men något längre resor. Att privatresor förlängs för att möjliggöra arbete på distans är också något som väntas bli mer vanligt i framtiden.

Affärsresandet visade på en stark återhämtning i Göteborgsregionen under andra halvåret 2022. Antalet belagda hotellrum inom affärssegmentet ökade under maj - oktober med 6 % jämfört med 2019, från att ha varit 32 % lägre under januari – april. Den starkaste ökningen har skett under hösten 2022. Uppgången bedöms dels bero på ett uppdämt behov av att träffas igen, med många företagsmöten och konferenser som uppvisat en stark ökning under hösten. Även stora infrastrukturella projekt i regionen där personal är i behov av tillfälligt boende har troligtvis viss påverkan. Dessa osäkerhetsfaktorer gör det svårt att i nuläget dra slutsatser kring affärsresandet i regionen på lite längre sikt.

### 1.5.2 Ökat intresse för upplevelser i närområdet

Enligt Visit Swedens senaste temperaturmätning (november 2022)<sup>11</sup> har andelen svenskar som semestrar i Sverige under de senaste sex månaderna legat på en hög nivå (44%), medan andelen som planerat en Sverigeresa för de kommande sex månaderna var relativt stabil totalt sett under året (32%). För besöksnäringens aktörer innebär detta ökade möjligheter att locka fler svenska besökare. Ca. 2 av 10 svenskar menar dessutom att de önskar resa oftare utanför högsäsong i framtiden jämfört med perioden innan pandemin, vilket bör ses som positivt utifrån näringens perspektiv då möjligheterna att jämna ut beläggningen över året tycks öka. Allt detta bör sättas i relation till att svenska besökare brukar dominera besöksvolymerna på destinationen och att den svenska marknaden drev utvecklingen under 2022. Svenska resenärer stod för 75% av övernattningarna på kommersiella boenden i Göteborgsregionen under perioden januari-oktober 2022 och visade en ökning med 5% jämfört med motsvarande period 2019. Samtidigt har även resandet till utlandet kommit i gång. Enligt samma mätning från Visit Sweden i november 2022 planerade hälften av svenskarna någon resa till utlandet, vilket kan jämföras med 43% året innan. Detta utmanas dock av det ekonomiska läget vilket gör att framtidsscenarierna är svårbedömda i nuläget.

### 1.5.3 Ökat intresse för naturupplevelser

Intresse för naturen och friluftsliv ökade under pandemin men kan också koppas till ett bredare fokus mot frågor som rör klimatförändringar och biologisk mångfald. Visit Sweden bedömer

---

<sup>11</sup> [PowerPoint-presentation](#) Visit Sweden temperaturmätning november 2022



att naturen blir en allt vanligare reseanledning, även för besökare som reser till städer<sup>12</sup>. Detta ger möjlighet för aktörer att kombinera naturupplevelser och utomhusaktiviteter med andra utbud. Naturupplevelser som ofta är gratis kan öka i intresse än mer under en lågkonjunktur. Exempel på växande trender kopplad till naturen är vistelse i naturen som en friskvårdsfrämjande aktivitet, möjlighet att kombinera avkoppling med lärande, naturvård med besökarens arbetsinsats när intresset för att ge tillbaka till besöksmålet växer samt samhörighet, att samlas kring olika naturintressen.

För destinationer som Göteborg blir det viktigt att lyfta bredden av befintliga och nya naturupplevelser som bidrar till destinationens attraktionskraft. Ökad fokus på naturupplevelser möjliggör även att engagera besökarna på nya sätt och att visa på att destinationen är tillgänglig för alla målgrupper. Ny teknik som kan förstärka den fysiska och virtuella naturupplevelsen kan erbjuda nya möjligheter. Aktörerna behöver samtidigt hitta lönsamma affärsmodeller inom området. Teknik för AI-styrda jämförelsetjänster finns till exempel redan på marknaden, vilket gör det möjligt att erbjuda behovsstyrda, anpassade och skräddarsydda reseprodukter och tjänster där även naturupplevelser ingår.

#### 1.5.4 Förändrat bokningsbeteende

Under pandemin ledde osäkerhet kring restriktioner till att konsumenter valde att vänta till sista minuten med att boka resor och upplevelser. Då drevs utvecklingen av att man inte önskade ligga ute med pengar för något som kanske inte skulle bli av. I en studie genomförd av Ticketmaster<sup>13</sup> i början av 2022 uppgav 46% att de planerade att senarelägga sina köp av evenemangsbiljetter jämfört med tiden före pandemin. Erfarenheter från näringen visar att detta beteende kvarstår då många bokningar efter pandemin skett väldigt tätt in på genomförande. Det är även vanligt med sena avbokningar. Detta gäller såväl privatpersoner som bokar evenemangsbiljetter, men även kongressdelegeringar som registrerar sig sent vilket ställer till det för arrangörer och anläggningar som hade önskat bättre framförhållning för att kunna planera lokal-, mat- och personalbehoven bättre.

Från näringens sida erbjöd arrangörer, boendeanläggningar och besöksmål generösa avbokningsvillkor under pandemin för att ändå uppmuntra till bokningar och därmed ge sig själva bättre förutsättningar att planera sin verksamhet. Dessa mer generösa ombokningsvillkor är bestående då konsumenter fortsatt önskar flexibilitet, även med hänsyn till det nuvarande omvärldsläget med osäkerhet avseende ekonomins utveckling. I december 2022 uppgav ca 8 av 10 svenskar att det är viktigt att kunna boka om eller boka av en resa för att man ska vilja boka en semesterresa, enligt Visit Swedens månatliga temperaturmätning<sup>14</sup>.

#### 1.5.5 Nya förväntningar kring säkerhet och trygghet

En undersökning genomförd av Visit Sweden efter pandemin (oktober 2022) visar att var tredje svensk (31%) undviker platser med mycket folk och trängsel och närmare var fjärde (23%) är oroliga för att smittas av Covid-19<sup>15</sup>. Flera arrangörer tillåter återigen full kapacitet, dock med högre medvetenhet kring potentiellt kvarstående krav på servicenivå vad gäller faciliteter och

<sup>12</sup> [Fyra trender inom naturturism | Visit Sweden](#)

<sup>13</sup> [TM CustomerSurvey 2022.pdf \(ticketmaster.se\)](#)

<sup>14</sup> [Temperaturmätning december 2022](#)

<sup>15</sup> [PowerPoint-presentation](#) Visit Sweden temperaturmätning oktober 2022

städning. Det finns också aktörer som, efter att restriktionerna släppts, fortsatt använder sig av begränsad kapacitet. Det har visat sig få positiv effekt för besökarnöjdheten då besökare upplever kortare köer och mindre trängsel.

### **1.5.6 Kompetensförsörjning i fokus**

Sysselsättningen inom hotell och restaurang återgick under 2022 till nivåer i paritet med före pandemin. Samtidigt uttrycker fler aktörer efter pandemin att de lider av kompetensbrist, i synnerhet inom hotellbranschen. Många företag fortsätter att efterfråga arbetskraft, trots att man redan anställt fler. Trenden tyder på en förflyttning från personalbrist till kompetensbrist, det vill säga att företagen efterfrågar arbetskraft med annan eller högre kompetens. Den kvalificerade arbetskraften utgör en utmaning, och bulkmässigt ligger kompetensförsörjningsbehovet inom servering och städ.

Besöksnäringen ses traditionellt som en inestegsbransch, lämplig för personer som befinner sig en bit ifrån arbetsmarknaden. Detta innebär flertalet utmaningar kopplat till rekrytering och språk, och branschen anses inte vara en långsiktig arbetsgivare med karriärmöjligheter. Kompetensbristen medför vidare negativa effekter på servicenivå och bemötande och är därmed en stor påverkansfaktor kring kundernas och besökarnas upplevelser. Det i sin tur påverkar destinationens attraktionskraft.

Inom branschen arbetar man med att möta utmaningarna, exempelvis genom förändring av arbetsledning och personalplanering. Det är också ett faktum att en ökad digitalisering medfört att hela besöksnäringen efterfrågar en lång rad andra kompetenser som tidigare inte funnits inom branschen. Flera aktörer har även startat egna utbildningar i syfte att knyta till sig kompetenser och bygga en personalstyrka utifrån det egna behovet. Nya samarbeten har inletts, som det mellan Scandic-hotellen i Göteborg och Ester Mosessons gymnasium. Avtalet innebär att 50% av elevernas praktik sker på ett Scandichotell samt att Scandic provanställer alla elever som tar examen från hotell- och turismutbildningen. Denna typ av utveckling har resulterat i ett högre tryck på utbildningarna då det finns en tydligare garanti om arbete.

Branschen ser ett behov av att stärka sitt rykte som en attraktiv arbetsgivare. Att göra företagen till bättre och tryggare arbetsgivare, förbättra villkor och arbetsrätt och visa på branschens många möjligheter till en lång karriär inom olika yrken är långsiktiga och utmanande nyckelfrågor för besöksnäringens framtid.

## **2. Bolagets hantering av omvärldsförändringar/förändrade förutsättningar på marknaden**

### **2.2 Bred hållbar omställning**

I förslaget till Göteborg Stads program för destinationsutveckling 2022–2030 är det långsiktiga och övergripande målet att vara en hållbar destination 2030. Det innebär att besöksnäringen ska växa och samtidigt bidra till människors och livsmiljöers utveckling. Destinationen Göteborg ska vara välkomnande och inkluderande, ha en robust och välmående besöksnäring där dess aktörer arbetar med fokus på miljö och klimatsmart utveckling. En hållbar destinationsutveckling ger förutsättningar för många olika typer av ekonomiskt stabila verksamheter och bidrar till tillväxt.

Göteborg & Co leder och driver ett aktivt hållbarhetsarbete inom destinationen, vilket varit framgångsrikt. Sex år i rad har Göteborg rankats i topp enligt Global Destination Sustainability Index (GDSI). GDSI är ett internationellt system för benchmarking av destinationers hållbarhetsprestanda. Det speglar destinationens arbete med hållbarhet ur samtliga tre dimensioner, men också stadens ledning, styrning och utveckling av destinationen. Indexet, vars innehåll revideras regelbundet, pekar på väsentliga områden och insatser och blir på så sätt ett verktyg för utveckling både av bolaget och destinationens aktörer.

De ekonomiska utmaningar som många av näringsens aktörer står inför innebär utmaningar i arbetet med omställningen mot en mer hållbar besöksnäring och destination. Göteborg & Co har en viktig roll i att leda destinationens aktörer mot ett mer hållbart arbetssätt. Bolaget förväntas fortsatt guida näringen utefter de riktlinjer och krav för besöksnäringens aktörer som omnämns inom ramen för GDSI samt mot stadens övergripande mål och ambitioner. För att Göteborg ska kunna behålla positionen som internationellt ledande, hållbar destination är det viktigt att agera föregångare och tydligt synliggöra utvecklingen inom alla hållbarhetsdimensioner. Detta kräver engagemang och fortsatt innovation hos hela näringen, med aktivt stöd från det offentliga, som möjliggör den fortsatta omställningen till en mer hållbar besöksnäring.

Att vara världsledande hållbar destination förutsätter att destinationen arbetar aktivt med att utveckla och kommunicera ett hållbart utbud. Göteborg & Co spelar en viktig roll i att uppmuntra till att främja hållbarhetsarbetet hos näringsens aktörer. Detta kan på sikt komma att innebära ett behov av breddad kompetens på bolaget för att utöka rollen som vägledande och rådgivande i dessa frågor.

För Göteborg & Co är det också viktigt att följa utvecklingen kring delningsekonomi för att nyttja fenomenet som en tillgång vid destinationsutveckling. Givet det ekonomiska läget kan upplevelser, transportlösningar och boenden tillhandahållna genom delningsekonomi bidra till ett mer diversifierat utbud i flera prisklasser som gör destinationen som helhet mer attraktiv och valbar för besökare med mer pressade resebudgetar.

God tillgänglighet till destinationen är en viktig förutsättning för Göteborgs förmåga att attrahera besökare. Alla transportslag behövs och för att kunna vara del av och bidra i utvecklingen är samverkan med aktörer och ägare av samtliga transportslag av vikt för genomförandet av bolagets uppdrag. Redan nu pågår ett arbete i nätverket "GOT Connect" med syfte att identifiera och effektivisera linjesträckningar med reguljärflyg på destinationer som i dagsläget inte är rimliga att nå via tåg och som redan har höga passagerarvolymerna, men som idag servas via mellanlandning. Att verka för direktlinjer på redan etablerade sträckningar är en aktivitet för att minska klimatpåverkan från transporter. I flygbranschen finns sedan länge etablerat samverkansforum, vilket idag saknas för tåg.

För att tåg till kontinenten ska kunna bli ett konkurrenskraftigt alternativ behövs beslut på statlig och ibland överstatlig nivå, ett enklare bokningssystem, en attraktiv produkt och en prissättning som kan konkurrera med flyget. När det gäller att hitta, boka och genomföra en tågresor från start- till slutdestination så finns idag inte gemensamma lösningar för bokningssystem, vilket ytterligare försvårar tillgängligheten för tåg. Tillgången till statistik beträffande tågmarknaden och resande med tåg är dessutom mycket knapphändig. I dagsläget, givet tågmarknadens förutsättningar, bedöms bolaget inte ha rådighet, och mycket begränsad påverkan, över fler och mer lättillgängliga tågförbindelser till Göteborg. I alla relevanta

sammanhang lyfter bolaget behovet av att utveckla tåget till ett lättillgängligt och attraktivt transportslag. Bolaget vill verka för ökad samverkan och utveckling i frågan, exempelvis genom att bevaka och förstärka befintliga relationer samt fastställa ambition och organisering. Även kollektivtrafiken spelar en viktig roll för besökarperspektivet på destinationen. Västtrafik har i sitt ägardirektiv i uppdrag att verka för en omställning till ett hållbart transportsystem genom en ökad marknadsandel för kollektivtrafikresor. Inriktningen är att kollektivtrafiken ska bli ett förstahandsval för resande inom Västra Götalandsregionen. I denna grupp bör besökare till destinationen inbegripas, vilket föranleder ett omhändertagande av även denna målgrupp.

## 2.3 Digitalisering

EU har tydligt identifierat smarta turismdestinationer som ett särskilt viktigt utvecklingsområde framåt<sup>16</sup> Göteborg & Co är idag involverade i en rad projekt både lokal, regional, nationell och internationell nivå med fokus på smart turism. Destinationen Göteborg bedöms stå sig relativt väl i den digitala konkurrensen, med utveckling av den digitala tvillingen samt satsningarna på Lindholmen Science Park med programmen AI Sweden<sup>17</sup> och Xperience Next<sup>18</sup> samt ett stort antal företag i regionen med stor kompetens inom området.

För Göteborg & Co som bolag har utvecklingen bland annat inneburit att man påbörjat en kartläggning av behoven av ett förbättrat datadrivet arbetssätt, både internt och i besöksnäringens ekosystem. För att möjliggöra ett datadrivet arbetssätt arbetar bolaget dels med kunskapsutbyte och innovation, dels med att etablera en intern infrastruktur för att kunna hantera och utvinna värde ur data. Utvecklingen innebär bland annat automatiserad inhämtning av data från olika källor som bidrar till ökad förståelse för destinationen, besökardynamik och effekt av tagna beslut. Med hjälp av datadrivna insikter, i kombination med egen analysförmåga, har bolaget stora möjligheter att nyttja kunskaper om besökaren och destinationen i utvecklingen av erbjudanden och marknadsföring.

Stadskärnan är en viktig motor för hela destinationens attraktivitet. Den digitala utvecklingen med ökad e-handel och fortsatt distansarbete påverkar besöksflöden stadskärnan, inte minst under veckodagar. För att öka stadskärnans attraktivitet som besöksmål för både inresande och invånare bör stadskärnans utbud under olika säsonger, veckodagar och tid på dygnet beaktas. För att säkerställa att rätt insatser genomförs bör efterfrågan hos målgruppen noga följas. Göteborg & Co deltar aktivt i initiativ som syftar till att stärka stadskärnan, exempelvis inom ramen för Citysamverkan i Göteborg.

## 2.4 Konjunkturläget påverkan

För att Göteborg ska vara en fortsatt attraktiv destination behöver bredden av upplevelser synliggöras för att tilltala även de mest priskänsliga besökarna. Ett brett och differentierat utbud av upplevelser i alla prisklasser gör destinationen mer robust och motståndskraftig vid en sviktande efterfrågan. För att motverka minskad konsumtion av upplevelser är det av vikt för Göteborg & Co att marknadsföra och visa upp en prisvärd mångfald av upplevelser samt uppmuntra besökare förlänga sin vistelse i samband med möten och evenemang. Vidare fokuserar bolaget i högre grad på värvning av internationella, vetenskapliga möten som inte är

<sup>16</sup> [Smart-Tourism-Destinations EU-guide v1 EN.pdf \(smarttourismdestinations.eu\)](#)

<sup>17</sup> [AI Sweden | Advancing AI in Sweden](#)

<sup>18</sup> [Accelerates the Sustainable Experience Industry with Digitalization, Business Development and Technology | Xperience Next \(lindholmen.se\)](#)

så konjunktur känsliga. Invånarna i närregionen väntas bli en allt viktigare målgrupp att nå med uppmuntran om att turista i sin egen stad. Inhemska besökare har varit en viktig, strategisk målgrupp för bolagets satsningar inom destinationsmarknadsföring under en längre period, vilket också ligger i linje med långsiktiga målsättningar i förslag till Göteborgs Stads program för destinationsutveckling.

I egenskap av samverkansplattform för besöksnäringens aktörer har Göteborg & Co en viktig roll för att säkerställa rätt stöd utifrån näringsens behov och stadens rådighet. För näringsens aktörer innebär det en utmaning att höja sina priser i takt med efterfrågan för att inte tappa kunder eller förlora lönsamhet när kostnaderna ökar. Ett mer pressat läge kan leda till ökad konkurrens och i längden konkurser för dem som inte har den ekonomiska uthålligheten som kommer att krävas för att ta sig ur krisen. Vidare väntas aktörer som upplever ekonomiska svårigheter ha begränsade möjligheter att investera inför framtiden, vilket på sikt kan påverka destinationens attraktivitet. Detta då det redan råder en innovationsskuld i branschen till följd av pandemin och dess ekonomiska konsekvenser för näringsens aktörer. För Göteborg & Co är det av stor vikt att noga följa utvecklingen och stötta med kunskap och inspiration för att hjälpa besöksnäringens aktörer på destinationen att anpassa sig. Det innebär exempelvis att säkerställa dialog via bolagets formella samverkansgrupper, identifiera behov och frågeställningar och kanalisera rätt hjälp, såväl via staden som andra aktörer.

## 2.5 Återhämtning i näringen

Den 9 februari 2022 beslöt regeringen att slopa de restriktioner som följde pandemins utbrott i mars 2020. Det innebar att evenemang, möten och kongresser, mässor, och attraktioner återigen kunde börja planera för en mer normal säsong. Mycket av det som flyttats fram skulle genomföras och Göteborg kunde se fram mot ett intensivt evenemangsår med fler konserter och festivaler än någonsin tidigare. Under våren märktes en tydlig ökning av efterfrågan bland besöksnäringens aktörer och under sommaren noterades flera rekord i övernattningar och evenemangsbesökare. Gästnätterna på hotell och vandrarhem i Göteborgsregionen ökade kraftigt från och med maj och översteg under andra halvåret rekordnivåerna från 2019. Nya hotell har ökat den sammanlagda boendekapaciteten. Trots ökad boendekapacitet på destinationen var det under 2022 periodvis i stort sett fullbelagt på kommersiella boenden. Besöksnäringens företag fick en snabb och välbehövlig återhämtning, men kämpade samtidigt med kompetensbrist efter pandemin och kostnadsökningar som följde av inflation och stigande räntor.

Med drygt fem mnkr gästnätter för hela 2022 landade antalet övernattningar på regionens hotell, stugor och vandrarhem på ungefär samma nivå som rekordåret 2019. Utvecklingen drevs främst av regionens närmarknader - Norge och Tyskland - men även USA visade en stark utveckling.

Den generella bedömningen är att privatmarknaden kommer att driva den fortsatta utvecklingen. Att sja om hur förändringar i affärsresandet kommer att påverka destinationen är svårt. I ett scenario där affärssegmentet minskar medan privatsegmentet ökar skulle detta givetvis påverka besöksnäringens aktörer, som behöver arbeta mer aktivt med att belägga sina anläggningar under veckodagar med andra målgrupper än affärsresenärer. Detta gäller främst hotell och mötesanläggningar, men även restauranger, hyrbilsföretag och taxibolag som har affärsresenärer bland sina kunder. För Göteborg & Co skulle detta innebära ökat fokus på privatsegmentet samt på paketering och marknadsföring av besöksnäringens utbud under andra perioder än helger, skollov och sommarsäsong.

## 2.6 Långsiktiga och vägledande strategier

Göteborg & Co:s långsiktiga, strategiska inriktningar bygger på bolagets hållbarhetsramverk samt en omfattande analys av omvärldsförutsättningar. Strategierna ska vara vägledande för alla delar av bolagets verksamhet.

1. Göteborg & Co ska i bred samverkan leda och driva utvecklingen av Göteborg som en hållbar destination

En destinations utveckling vilar på en god samverkan mellan det offentliga, det privata näringslivet, ideella organisationer och akademi. Tillsammans med engagerade partners utvecklar Göteborg & Co innovativa och hållbara idéer som driver förändring och skapar reseanledningar. Denna samverkan bidrar till destinationens framgång och möjliggör långsiktigt positiva samhällsnyttiga effekter.

I ägardirektivet fastslås att Göteborg & Co ska vara samverkansplattform för näringsens aktörer. Att leda och driva komplexa samverkansprojekt ställer krav på både bolagets kapacitet och samverkansparternas organisationer. Bolaget arbetar därför fram en strategisk plan för att stärka och utveckla bolagets förmåga som samverkansplattform. Bolagets befintliga nätverk och samarbeten kartläggs och analyseras. Planen ska vidare identifiera möjligheter för att ytterligare utveckla relationer och etablera nya former för samverkan med besöksnäring, stad, region, akademi, kulturliv, organisationer, arrangörer och näringsliv.

2. Göteborg & Co ska sprida kunskap som utvecklar, inspirerar och driver innovation

Bolaget tillgängliggör omvärldsbevakning och insikter samt inspirerar besöksnäringens aktörer till innovation, bättre utnyttjade resurser och affärsutveckling. Ett område där utvecklingen av mätmetoder går mycket fort är nyckeltal och analyser inom social och miljömässig hållbarhet. Ökad kunskap är avgörande för att förstå de drivkrafter som påverkar destinationens befintliga och potentiella besökare. Göteborg & Co ska vara näringsens naturliga och bäst etablerade källa för destinationskunskap och en förebild inom arbete med datadriven kunskap och analys.

3. Göteborg & Co ska agera föregångare, uppmuntra destinationens aktörer till hållbara lösningar och bidra till långsiktiga positiva samhällseffekter

En hållbar destinationsutveckling skapar värden för destinationen och dess invånare. Göteborg & Co ska vara förebild och föregångare i det bolaget gör och har rådighet över. Genom initiativ och uppmuntran ska destinationens aktörer bidra till bestående positiva samhällseffekter. En stark besöksnäring skapar arbete och ekonomisk tillväxt i staden, och möjliggör att viktiga samhällsfrågor lyfts fram. Bolaget bedriver ett strategiskt arbete kring besöksnäringens långsiktiga samhällseffekter, där metoder för kartläggning, mätning och uppföljning av sociala effekter som genereras av möten och evenemang är i fokus.

## 2.7 Verksamhetens utveckling

Under 2023 går jubileumsorganisationen på Göteborg & Co in i en genomförandefas, varefter avetableringen av organisationen påbörjas. Jubileumsorganisationen har genom sitt arbete utvecklat och stärkt bolagets förmåga och förutsättningar för att arbeta med stor inkludering och bred samverkan och genom detta uppbyggt plattformar och nya nätverk för bolaget att

verka inom. Här avses särskilt att stärka destinationsperspektivet i stads- och platsutvecklingsfrågor, vilket även fortsatt kommer vara en prioritet för bolaget.

Jubileumsorganisationens arbetssätt har skapat bestående avtryck som förväntas bidra till destinationens utveckling på lång sikt. Bolagets erfarenheter från arbetet med Göteborgs 400-årsjubileum är många och dessa behöver förvaltas på ett ansvarsfullt sätt, vilket bland annat innebär att lärdomarna behöver omhändertas och integreras i bolagets linjeverksamheter möten, evenemang och marknad & kommunikation. I samband med att bolaget på detta sätt stärker sina kärnområden ser man möjligheter till att samtidigt kalibrera bolagets omhändertagande av sitt uppdrag kring destinationsutveckling, vilket är en central del i ägardirektiv och kommunalt ändamål.

Bolaget har under senare år utvecklat och förfinat sina metoder för att samla kunskap om besökare till destinationen. De insikter som en sådan kunskapsinhämtning innebär, kommer i än större utsträckning att nyttjas för att möta den efterfrågan som en växande besöksnäring innebär och på så sätt skapa en attraktiv destination. Bolaget har under en längre tid arbetat aktivt med destinationsutveckling på olika sätt och ambitionen framöver är att ytterligare stärka och resurssätta verksamhetsområdet. Detta innebär i praktiken att bolaget kommer att omsätta sina kunskaper och insikter om besökaren och dess behov. Fokus på destinationsutveckling kommer vara särskilt prioriterat och synas i verksamheten.

Bedömningen är att den finansiering som möjliggjort jubileumsorganisationens verksamhet även fortsatt är avgörande för att bolaget ska lyckas driva de förändringar som bedöms nödvändiga för att utveckla destinationen på ett sätt som bidrar till hela staden och regionens attraktivitet. Resonemanget bedöms gå i linje med följande formulering i kommunfullmäktiges budget för 2023 "Besöksnäringen är viktig för Göteborg och ska fortsätta utvecklas i linje Göteborgs Stads program för destinationsutveckling".

### **3. Bolagets förutsättningar att bedriva sin verksamhet relativt sina konkurrenter**

Följande kapitel beskriver Göteborg & Co i förhållande till jämförbara verksamheter i Stockholm och Malmö. Underlag har inhämtats genom att ta del av årsredovisning, affärsplan och andra relevanta styrdokument samt genom kvalitativa intervjuer med representanter från respektive organisation.

Inledningsvis beskrivs respektive verksamhet utifrån ett antal variabler som organisation och finansiering, styrning och uppdrag samt mätning och resultat. Avslutningsvis följer en analys kring verksamheternas förutsättningar att verka på marknaden.

#### **3.1 Stockholm**

##### **3.1.1. Organisation och finansiering**

Visit Stockholm (bolaget) är Stockholms Stads marknadsföringsbolag vars uppgift är att utveckla och marknadsföra Stockholm som besöksort i samarbete med näringslivet i syfte att öka antalet kommersiella gästnätter.

Visit Stockholm AB är dotterbolag till Stockholm Business Region, som i sin tur är ett helägt bolag till Stockholms stad och del av Stockholms Stadshus AB. Tillsammans med systerbolaget Invest Stockholm omsätter bolagen ca 70 personer. Business region har ca 10 anställda, Invest Stockholm har ca 25-30 anställda och Visit Stockholm har ca 30-35 anställda. Bolaget finansieras nära 100% av staden om ca 100 mkr årligen. Bolaget är, bortsett från stödfunktioner, för närvarande organiserat över två huvudsakliga verksamhetsområden; ”Position och marknadsutveckling” samt ”Värdskap och platsutveckling”.

Visit Stockholm är som enda bolag i koncernen föremål för direkt politisk styrning genom finansborgarrådet som ordförande i styrelsen för moderbolaget Stockholm Business Region. Oppositionsborgarråd agerar vice ordförande. Styrelsen för visit Stockholm är en tjänstemannastyrelse där VD för business Stockholm är ordförande i respektive styrelse för visit Stockholm och Invest Stockholm. Även VD för respektive dotterbolag sitter i varandras styrelse.

Stockholm Business Region AB och dess verksamhet finansieras via ersättning från stadens budget med totalt 110 mkr 2023. Ett marknadsföringsstöd ska rymmas inom en årlig ram om 6 mkr. Bolagets styrelse beslutar om marknadsföring av evenemang och bolaget hanterar utbetalningar för detta. Bolaget handlägger även entreprenörstöd som ska rymmas inom en ram om 12 mkr år 2023. Bolaget leder och administrerar stadens medlemskap i Stockholm Business Alliance enligt avtal för innevarande period, där medlemsavgiften uppgår till 7,5 mkr.

### **3.1.2 Styrning och uppdrag**

Kommunfullmäktige formulerar vid mandatperiodens början tre inriktningsmål vilka gäller för stadens samtliga nämnder och bolag. Målen kan förändras årligen men är vanligtvis konstanta under mandatperioden. I ett nästa steg fördelas inriktningsmålen ner till verksamhetsområdesmål där bolag och förvaltningar får ett särskilt ansvar. Slutligen bryts målen ner i ägardirektiv, vilka kan förändras årligen och vara flera till antalet. Uppdraget i ägardirektivet kan variera kraftigt i långsiktighet och karaktär. Bolaget svarar självt upp till ägardirektivet genom ett antal åtaganden för vad bolaget kommer att leverera, vilket bolagsstyrelsen fattar beslut om i verksamhetsplan.

Det som Stockholm Stad benämner som ägardirektiv för sina bolag skiljer sig väsentligt från Göteborgs Stads beskrivning. Ägardirektivet presenteras årligen i stadens budget och beskriver olika uppdrag nedbrutna i aktiviteter för berörda bolag. Bolagets uppdrag föremål för en skiftande politisk viljeriktning och upplevelsen är att det som uppdragsgivaren önskar åstadkomma med utgångspunkt i bolagets uppdragsbeskrivning kan skifta kraftigt medan uppdraget i sig är relativt intakt. Styrningen genom ettåriga budgetuppdrag, ägardirektiv samt växlande uppdragsbeskrivningar ställer höga krav på bolaget vad gäller flexibilitet samt ett fördjupat analysarbete av kommunfullmäktiges budget för att säkerställa en effektiv målstyrning och organisering av verksamheten.

Bolaget har två huvudsakliga uppdrag som verksamheten är uppdelad utifrån; att utveckla destinationen Stockholm, både för besökare och boende, samt positionering och marknadsföring av Stockholm. Sedan en tid tillbaka sker en förflyttning från bolagets främsta syfte som facilitator av turism och besökare mot en roll där de sociala hållbarhetsfaktorerna i form av integration och ökade arbetstillfällen i staden anses prioriterade. Bolaget har även



riktade uppdrag inom ramen för särskilda verksamheter, exempelvis riktad marknadsföring mot särskilda marknader.

Visit Stockholm delar fysisk arbetsplats och har en nära samverkan med systerbolaget Invest Stockholm. Ägaren ser tydliga synergier mellan uppdragen vad gäller att locka besökare till destinationen, men även internationell kompetens, näringsliv och investeringar. Även stadens destinationshemsida riktar sig mot besökare såväl som till kompetens som man önskar knyta till sig.

### **3.1.3 Mätning och resultat**

Bolaget upplever utmaningar i att på ett fullgott sätt finna mätmetoder som på ett rättvisande sätt beskriver dels de effekter och resultat som man önskar uppnå, dels bolagets egen effektivitet och produktivitet. Man anser att det finns en stor utvecklingspotential i sättet man mäter och i de indikatorer som man i dagsläget nyttjar. Utveckling av indikatorer och KPI:er har en central roll i att spela i den förändringsresa som bolaget gör. Klassiska mått som gästnätter är fortfarande en grundläggande utgångspunkt i mätning av bolagets resultat, då ett av uppdragen från staden innebär att Stockholm är en av Europas tio största besöksdestinationer. Framöver ser man ett behov av att inkorporera hållbarhetsperspektivet i sina mätningar då kraven från både besökaren och ägaren på bolaget vad gäller dessa delar ökar. Detta görs i dagsläget genom bland annat GDSI.

### **3.1.4 Verksamhetens roll som samverkansplattform**

En del i bolagets roll innebär att verka inom stadens relevanta förvaltningar och bolags styrande mötesstrukturer för att bidra med besöksnäringens olika perspektiv. Det sker även ett arbete i att utbilda dessa i besöksnäringens varierande frågeställningar för att fler aktörer ska kunna bidra till besöksnäringens perspektiv. Ambitionen är att integrera besöksnäringens frågor i stadens verksamheter snarare än att arbeta med ett styrsystem som separat hanterar besöksnäringens perspektiv och dess frågeställningar.

Bolagets organisering kring sina två huvudsakliga verksamheter, att utveckla destinationen Stockholm samt positioneringen och marknadsföringen av Stockholm, innebär ett större behov av engagerade samverkanspartners då bolaget inte har kapacitet eller uppdrag att själva bedriva eller knyta till sig evenemang eller möten. Bolaget är beroende av att stimulera till samverkan för att kunna få effekt i sina strategier, med hjälp av externa aktörer. I bolagets roll ingår även samverkan med besöksnäringens olika aktörer. Detta ansvar blev än mer intensifierat under pandemin då staden gav bolaget i uppdrag att rikta sin verksamhet mot den inhemska närmarknaden för att på så vis stötta den lokala besöksnäringen.

Visit Stockholm ingår i Tillståndsenhetens branschråd, ett forum där polis, näringsliv, tillståndsenheten och tillståndsutskottets ordförande och socialborgarrådet samverkar kring säkerhetsfrågor. Bolaget är även engagerade i Storstadssamarbetet och ser positivt på ett fortsatt samarbete tillsammans med Malmö och Göteborg som syftar till att lyfta storstädernas betydelse för den nationella utvecklingen av besöksnäringen.

### 3.1.5 Verksamhetens utveckling och förutsättningar

Då den politiska majoriteten vanligtvis skiftar per mandatperiod finns det utmaningar i att förutse bolagets förutsättningar långt fram i tiden. Detta medger att bolaget i dagsläget fokuserar på 2026 vad gäller inriktningen på sin verksamhet. Även pandemin har kraftigt påverkat i vilken mån bolaget kan planera långsiktigt. I dagsläget, med pandemins avtagande effekt, ser man fortsatt möjlighet att utöka sin planeringshorisont något. Det man har observerat är att den långsiktiga viljeriktningen mot hållbarhetsperspektiven har blivit tydligare gentemot bolaget. Bland annat har man att förhålla sig till staden hållbarhetsarbete, vilket sammanfattas i ”vision 2040”, som även inbegriper åtaganden i Agenda 2030. Även Stockholms Stads miljöprogram, vilket tar sikte på 2030, påverkar bolagets och destinationens utvecklingsresa framöver.

Stadens geografiska placering anses vara både en för- och nackdel. Stockholm är lokaliserad i en storstadsregion där en stor del av statsapparaten verkar. En sådan egenskap lockar företag att placera verksamhet och huvudkontor i området, samtidigt som tech-sektorn är en betydande del i näringslivet vilket i sig lockar till sig arbetskraft och investeringar. Även egenskapen av huvudstad är en fördel vad gäller synlighet och tillgänglighet. Tillgänglighetsfrågan är central för verksamheten och destinationen, där främst flygplatsen och hamnen är inkörsporten till dels staden och dels stora delar av landet. Det pågående kriget i Ukraina är ytterligare en påverkansfaktor då det ryska luftrummet är avstängt för asienmarknaden, vilket innebär längre och dyrare flygresor till Stockholm.

## 3.2 Malmö

### 3.2.1 Organisation och finansiering

Malmö Stad har organiserat arbetet med näringslivs- och destinationsfrågor till Stadskontorets avdelning Omvärld och näringsliv. Utöver detta har Malmö Stad även ett engagemang i föreningen Destinationssamverkan Malmö Ideell förening, bildad i mars 2008. Destinationssamverkan Malmö Ideell förening är en samlande organisation för att marknadsföra och sälja in Malmö som en attraktiv destination. Föreningen äger till 100% dotterbolaget Destinationssamverkan Malmö AB där all operativ verksamhet är samlad.

Avdelningen Omvärld och näringsliv består av följande organisatoriska enheter:

- Innovation och utveckling
- Marknad och attraktivitet – enheten bemannas av medarbetare som utför arbetsinsatser för Destinationssamverkan Malmö AB.
- Samhällsplanering och etablering
- Externa relationer och samordning - enheten inrymmer bland annat Malmö Convention Bureau.
- Säkerhet och beredskap

Destinationssamverkan Malmö Ideell förening består främst av medlemmar (ca 66 medlemmar december 2020) som kan få ett direkt eller indirekt ökade intäkter genom ett ökat antal besökare till staden. I föreningens styrelse sitter bland annat Malmö stads kommunstyrelseordförande, oppositionsrådet, Destinationssamverkans ordförande och vice ordförande samt ytterligare en styrelsemedlem från Destinationssamverkan.

Finansieringen för avdelningen Omvärld och näringsliv sker inom ramen för Stadskontorets budget. 70 % av Destinationssamverkan Malmö AB finansieras av serviceavgifter från föreningens medlemmar. Serviceavgifter baseras på varje medlems branschtillhörighet och är antingen en fast summa eller en rörlig del av omsättningen. Medlemsavgiften i föreningen är för alla medlemmar 1500 kr. Malmö stad är den största medlemmen och bidrar med resterande 30 %. Dessa medel finansierar arbetsinsatser för bolaget av medarbetare på enheten Marknad och attraktivitet inom avdelningen Omvärld och näringsliv. Bolagets totala rörelseintäkter har fram till år 2020 årligen uppgått till ca 2 mkr. Under 2020 halverades dock intäkterna då stor del av serviceavgifterna efterskänktes pga. av att medlemmarna drabbats hårt ekonomiskt av pandemins restriktioner.

Föreningen Destinationssamverkan fick under pandemin förstärkta medel från kommunstyrelsen. Bolaget Destinationssamverkan har även bemannats med en tjänst som i större utsträckning fokuserar på besöksnäringens frågor.

### **3.2.2 Styrning och uppdrag**

Stadskontorets avdelning Omvärld och näringsliv har till uppgift att leda stadens arbete med att främja hållbar tillväxt i Malmö. Organisationen leder även arbetet med stadens övergripande omvärldsfrågor, internationellt arbete, turism, arbetsmarknadsfrågor, säkerhet och beredskap, migration och stöd till den idéburna sektorn.

Destinationssamverkan Malmö är ett organiserat samarbete mellan Malmö stad, kommersiella aktörer samt andra intressenter och arrangörer till exempel föreningar, nätverk och Malmö Universitet. Syftet med Destinationssamverkan är att flytta besöksnäringens position framåt genom kunskaps- och kompetenshöjande insatser gentemot medlemmarna samt att samordna förstärkt marknadsföring mot utvalda marknader och målgrupper. Målet med verksamheten är att genom strategisk samverkan attrahera fler besökare till befintliga evenemang samt attrahera fler kongresser och publika evenemang till Malmö.

Organisationen har inget uttalat grunduppdrag.

### **3.2.3 Verksamhetens roll som samverkansplattform**

Destinationssamverkans roll som samverkansplattform fick stor betydelse under pandemiåren. Medlemmarna i organisationen värdesätter att det finns en kontaktväg in till kommunen och dess olika tjänster. Detta anses vara organisationens största tillgång.

### **3.2.4 Mätning & resultat**

Organisationen har inget specifikt grunduppdrag, utan har att förhålla sig till att främja besöksnäringen. Därmed mäts inte heller måluppfyllelsen på något sätt förutom gästnätterna. Samtidigt har det skett ett problematiserande av gästnattsmåttet under en längre tid eftersom då verksamhetens påverkansgrad är svår att säkerställa. Däremot mäts effekten av aktiviteter, dvs. marknadsföringskampanjer et cetera. Det sker även interna dialoger kring utveckling av mätmetoder som rör hållbarhetsfaktorer, dock upplevs en utmaning i att prioritera dessa från näringsens sida då behovet av att göra ekonomisk vinst väger tyngre. Det finns även ett resonemang kring organisationens inflytande i hållbarhetsfrågorna där man upplever att det är

näringsen snarare än den egna organisationen som har rådighet över hållbarhetsperspektivet på destinationen.

### 3.2.5 Verksamhetens utveckling och förutsättningar

När stadens tidigare organisation med fokus på besöksnäringens frågor, Malmö Turisms, verksamhet upphörde minskade resurserna kraftigt. Bemanningen reducerades med åtta heltidstjänster. De avdelningar som fortfarande bedriver verksamhet är "leisure", som omfattar sju heltidstjänster, Convention Bureau med tre heltidstjänster samt en tjänst som arbetar uteslutande med evenemang. Förändringarna i organisation har inte inneburit förändringar i uppdragsbeskrivning och då omorganisering skedde under pandemin anses det svårt att beskriva vilka eventuella effekter denna får på organisationens möjlighet att verka på marknaden.

Under samtal med Malmö konstateras att Göteborg och Malmö har vitt skilda arbetssätt och resurser till sitt förfogande. Upplevelsen är att det inte kommer färre besökare till Malmö trots de nedskärningar som skett i organisationen som ombesörjer besöksnäringens frågor. Samtidigt kan man inte utesluta att en större bemanning hade lett till ett ökat inflöde av besökare. Även Convention Bureau har förändrat sina arbetsmetoder till följd av en minskad bemanning, vilka man ännu inte sett effekterna av. Man upplever att nya arbetssätt och minskade resurser ställer högre krav på förmågan att arbeta innovativt.

Malmö har sedan ett par år tillbaka ingen webbplats ritad mot besökare i syfte att marknadsföra destinationen, utan styr i stället trafik mot andra fristående plattformar. Det har dock uppstått ett behov av en webbplats för särskilda ändamål, till exempel i kampanjsyfte där intresserade ska kunna hitta information om staden. När det gäller marknadsföringen sker en stor del av arbetet genom andra kanaler, främst influencers och företag, men staden arbetar även genom egna kanaler på sociala medier. Det sker samtidigt en intern diskussion kring hur stort genomslag denna typ av marknadsföring får och om det är en nödvändig del i stadens marknadsföring. Staden fattade beslut för ett antal år sedan om att inte styra varumärket Malmö på något sätt utan låta bilden av staden forma sig själv.

Internt resonerar man kring den egna organisationens existensberättigande på lång sikt. Vilken betydelse destinationsmarknadsföringen har, om man bör byta fokus från en operativ verksamhet till förmån för ett strategiskt angreppssätt och liknande frågeställningar. Att få människor att mötas och hitta de platser där människor vill mötas i framtiden blir en viktig del i organisationens funktion framöver.

I dagsläget utreder Malmö hur stadens nya evenemangsstruktur ska formuleras. I dagsläget sker värva-processerna inom ramen för Fritidsförvaltningens verksamhet. Ytterligare tre förvaltningar har delansvar för området, vilka är en teknisk förvaltning som ansvarar för bland annat säkerhetsfrågor i samband med genomföranden, Kulturförvaltningen som genomför egna evenemang samt Stadskontoret, där man ser över ansvarsfrågan kring värvandet av evenemang till staden. I dagsläget där Fritidsförvaltningen ansvarar för värvande innebär detta i första hand idrottsvenemang. Staden förfogar över en särskild budget om ca 12 mkr vars syfte är att finansiera evenemang. Dessa medel kan ansökas om av privata aktörer genom en särskild process.

### 3.3 Göteborg

#### 3.3.1 Organisation och finansiering

Göteborg & Co AB ägs av Göteborgs Stad. Göteborgs Stadshus AB är koncernmoderbolag och därmed ägare till samtliga Göteborgs Stads bolag. Koncernen är i sin tur uppdelad i sju kluster. Göteborg & Co är moderbolag i klustret Turism, Kultur och Evenemang (TKE) där Liseberg AB, Got Event AB och Göteborgs Stadsteater AB ingår. På övergripande nivå styrs bolaget av ägardirektiv, kommunfullmäktiges budget, stadens program och planer, bolagets ettåriga affärsplan, samt bolagets interna rutiner. Göteborg & Co utvecklar destinationen, värvar och utvecklar evenemang och möten samt ansvarar för destinationens varumärke.

Göteborg & Co:s verksamhet är organiserad i fyra affärsområden; Möten, Evenemang, Näringslivsgruppen och Marknad & Kommunikation. Utöver dessa finns tre stödjande funktioner; Analys & Utveckling, Ekonomi & Verksamhetsstyrning samt HR. På bolaget finns även organisationen för Göteborgs 400-årsjubileum.

Uppdragsersättning för år 2023 uppgår till 128 mnkr (särskilda poster om 2 mnkr för Jubileumslägrat Side by Side samt 1 mnkr för EM i fotboll 2025 ingår). Den består dessutom av årets förväntade avrop ur de kommuncentrala medlen för Göteborgs Jubileumsfirande 2023 om drygt 5 mnkr.

Försäljningsintäkter består av försäljning av souvenirer samt annonsfinansierade produkter. Externa samarbetsavtal består till största del av intäkterna till Vetenskapsfestivalen och Näringslivsgruppen. Budgeterad ex-ternfinansieringsgrad för 2023 är 8,6% vilket är lägre än prognosen för 2022 och under gränsen 20%, vilket i första hand beror på att 2023 utmärker sig med engångsintäkt om 100 mnkr i ytterligare uppdragsersättning för Göteborgs 400-årsjubileum.

Kommuninterna intäkter utgörs till största delen av så kallad management fee till dotterbolagen. Resterande utgörs av samarbeten med stadens nämnder och bolag. Periodiserade projektintäkter är en redovisningsmässig post relaterad till fleråriga projekt. Större delen av posten avser Göteborgs Jubileumsfirande 2023.

#### Hållbarhet

För att kvalitetssäkra och följa upp Göteborg & Co:s eget hållbarhetsarbete har bolaget formulerat ett övergripande ramverk som vägleder bolagets och destinationens hållbarhetsarbete. Ramverket innehåller vägledande principer som säkerställer att arbetet sker enligt de för bolaget viktigaste Agenda 2030-målen. Principerna säkerställer vidare en tydlig koppling till GDS-Index och vägleder bolaget när aktiviteter identifieras och tydliggörs som utvecklar och stärker destinationens hållbarhetsarbete. Principerna blir därmed även ett hjälpmedel för att hålla siktet inställt på det övergripande målet att vara en ledande hållbar destination 2030.

#### 3.3.2 Styrning och uppdrag

Det finns en rad beslut och dokument som ligger till grund för hur Göteborg & Co:s verksamhet ska styras och bedrivas. Ägardirektivet fastställs av kommunfullmäktige (KF) och talar om vad bolaget ska göra, ur ett långsiktigt perspektiv. Här definieras bolagets grundläggande uppdrag.

Kommunfullmäktiges budget är det övergripande och överordnade styrdokumentet för Göteborgs Stads nämnder och styrelser. Budgetens roll är att ange kommunfullmäktiges mål och inriktningar inom de ekonomiska ramarna och gällande lagstiftning. Målen ska brytas ned och omsättas i praktisk handling av nämnder och styrelser.

Program och planer utgör styrdokument för stadens verksamheter. Programmen visar en långsiktig, politisk viljeriktning inom ett ämne. Planerna talar i sin tur om vad staden ska göra för att arbeta i denna riktning. För varje program och plan finns en utsedd ansvarig nämnd eller styrelse. Kommunfullmäktige i Göteborg beslöt 2018-02-22 att anta Göteborgs Stads program för besöksnäringens utveckling fram till 2030. Programmet pekar ut riktningen för hur Göteborgs Stad ska arbeta med destinationsutveckling och besöksnäringens frågor. Göteborg & Co har i uppdrag att initiera och leda arbetet med såväl programmet som dess handlingsplaner. Detta ska ske i nära samverkan med berörda nämnder och styrelser samt relevanta aktörer från näringsliv, akademi, föreningsliv och organisationer.

Programmet har sedan 2021 varit föremål för revidering, vilket bland annat inneburit en genomlysning av programmets målbild, strategier och indikatorer. För att spegla branschens utveckling och mäta destinationens framdrift mot programmets föreslagna målbild om en hållbar destination 2030 bör hänsyn tas till besöksnäringens roll och betydelse för samhällsutvecklingen utöver ekonomiska faktorer. I förslag till reviderat program har mål och indikatorer därför breddats för att ge en mer mångsidig bild av destinationens utveckling. Programmets benämning föreslås också ändras till Göteborgs Stads program för destinationsutveckling 2022–2030.

Programförslaget har återremitterats enligt beslut i KS 2023-01-11 och bolaget arbetar med att omhänderta de synpunkter som framkommit.

### **3.3.3 Mätning och resultat**

#### **Verksamhetsmål och verksamhetsplan**

Verksamhetsmålen tydliggör hur bolagets alla delar bidrar till det bolagsövergripande målet, samt kopplingen till destinationens målbild. Verksamhetsmålen består av tre externa och tre interna mål. Målen mäts genom ett antal indikatorer. En komplett förteckning biläggs föreliggande rapport. Verksamhetsmålen bryts ner i en verksamhetsplan per avdelning. Där specificeras utvecklingsinriktade aktiviteter inom varje mål. Som stöd i framtagandet av verksamhetsplanen har avdelningarna bland annat den nya styrmodellen, affärsplanen och bolagets hållbarhetsramverk.

#### **Uppföljning av verksamhetsmålen**

Verksamhetsmålen följs upp genom respektive avdelnings verksamhetsplan. Uppföljningen ger en samlad bild av hur bolagets totala verksamhet bidrar till framdrift av bolagets och destinationens uppsatta mål och utgör underlag för bolagets hel- och delårsrapportering till staden.

### **3.3.4 Förutsättningar för den egna verksamheten**

#### **Rollen som moderbolag**

Kommunfullmäktige beslutade 2013 om ny bolagsstruktur samt riktlinjer för ägarstyrning av stadens bolag. Ett av bolagsöversynens grundläggande mål var att åstadkomma en ”effektivare

politisk styrning” genom en ny bolagsstruktur med ett koncernbolag samt moderbolag för olika kluster/politikområden med uppdrag att samordna och stödja bolagen inom respektive område. Gällande turism och evenemang pekade översynen bland annat på att det finns starka nätverk som bedöms vara mycket viktiga för branschens utveckling och att Göteborg & Co fungerar som en viktig samverkansplattform mellan staden och näringslivet inom besöksnäringen. Stadsledningskontorets sammanfattande bedömning gällande turism och evenemang var dock att det ur ett övergripande politiskt perspektiv fanns ett behov av att formulera mål och strategier för besöksnäringen som ger en samlad bild av stadens ambitionsnivå och förutsättningar. Översynen pekade också på att det saknas en samlad politisk kraft som ur ett hela staden perspektiv samordnar och leder utvecklingen av besöksnäringen. Bedömningen var vidare att det samtidigt finns starka, kreativa och professionella aktörer som är beredda att stödja en höjd ambitionsnivå från stadens sida. Det dåvarande bolaget Göteborg & Co Träffpunkt AB hade ett uppdrag som i många avseenden svarade upp mot de krav och förväntningar som ställdes på samordning och styrning. Bolaget fick därför uppdraget att från 2015-01-01 agera som moderbolag för klustret Turism, Kultur och Evenemang (i vilket bolagen Liseberg AB, Got Event AB samt Göteborgs Stadsteater AB ingår) med uppgift att svara för övergripande och strategiska frågor inom ramen för stadens mål för besöksnäringen. I Göteborg & Co:s kommunala ändamål från bolagets nuvarande ägardirektiv beskrivs rollen som moderbolag genom följande formulering:

”Göteborg & Co AB utgör moderbolag för bolagen som ingår i klustret för Turism, Kultur och Evenemang och ska som sådant leda och samordna arbetet inom den egna koncernen. Göteborgs Stads ändamål med bolaget är att på övergripande nivå leda och samordna arbetet inom koncernen och medverka till att stärka och utveckla besöksnäringen inom Göteborg och Göteborgsregionen samt bidra till besöksnäringens utveckling inom Västra Götalandsregionen.”

Hit hör även 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 samt resursstyrning. På strategisk nivå ska moderbolaget samverka med övriga företrädare inom besöksnäringen. Ägarstyrningen har inom klustret förtydligats och utvecklats över tid genom såväl nya reviderade ägardirektiv som principer för ägarstyrning.

Göteborg & Co ser ett behov av fortsatt fördjupade dialoger kring breda, strategiska frågeställningar och har som moderbolag en ambition att driva den typen av frågeställningar vidare inom ramen för utarbetade strukturer för dialog och samverkan i klustret. Stadsrevisionen har tidigare identifierat ett behov av att stärka bolagets ägarstyrning och uppföljningen av dotterbolagen med utgångspunkt i kommunfullmäktiges budget vilket bolaget har beaktat och arbetat vidare mot sedan dess.

### **Anpassning av finansieringsformer**

Konkurrensverket meddelade 2017-04-19 ett beslut om lagöverträdelse från Göteborgs Stads sida. I beslutet tillkännagavs att Göteborgs Stad brutit mot lagen om offentlig upphandling (2007:1091 LOU) genom att anslå budgetmedel för åren 2014, 2015 och 2016 åt det då delägda bolaget Göteborg & Co Träffpunkt AB för utförande av tjänster åt Göteborgs Stad, ett kommunalförbund och ett antal privata organisationer. Dessa budgetanslag ansågs vart och ett utgöra offentliga upphandlingskontrakt, vilka skulle ha annonserats enligt 7 kap. 1 § LOU. En utredning initierades för att etablera en långsiktigt hållbar finansiering för bolaget samt

säkerställa följsamhet mot de så kallade Teckal-kriterierna. Anpassning av organisationen utifrån kriterierna har bland annat inneburit en reducering av externa intäkter till att omfatta mindre än 20% av bolagets totala omsättning. I korthet har detta inneburit att skilja de intäkter bolaget tidigare haft genom avtal med tidigare aktieägare. Genom att förändra samverkansformerna med bolagets intressenter, som inte involverar finansiering, har bolagets externa intäkter minskat och oberoendet ökat. Externfinansieringsgraden för 2022 var 11,3% jämfört med 11,7% för 2021.

### 3.4 Analys

Efter föreliggande genomlysning kan konstateras att Visit Stockholm och Göteborg & Co har flera beröringspunkter. De mest uppenbara syns i hanteringen och den förändrade riktningen, dels under pandemin, dels med tyngdpunkt mot hållbarhetsfrågor. Även ägarens styrsystem och omhändertagandet av mål och uppdrag känns igen hos båda parter. Trots detta är de båda organisationerna vitt skilda i flera avseenden.

Utifrån sitt ägardirektiv styrs Göteborg & Co genom en mer traditionell form av bolagsstyrning. Ägardirektivet utgör en del av kommunfullmäktiges styrning av bolaget och genom ägardirektivet anger kommunfullmäktige ändamålet och den långsiktiga viljeriktningen för bolagets verksamhet samt krav och förväntan på bolaget. Ägardirektivet revideras vid behov av förändrat uppdrag eller andra typer av förtydliganden. Ett sådant initiativ genomförs av ägaren medan bolaget självt kan lyfta behovet i olika forum. Efterlevnaden av ägardirektivet redovisas i bolagets årsrapport i samband med yttrande om verksamhetens förenlighet med det fastställda kommunala ändamålet.

Styrningen av Visit Stockholm liknar mer det man associerar med en kommunal förvaltning. Styrmodellen utgår från kommunfullmäktiges tre inriktningsmål, vilka formuleras i början av mandatperioden. Dess bryts vidare ner i verksamhetsområdesmål och slutligen i ägardirektiv, vilka kan revideras årligen och vara flera till antalet och variera kraftigt i långsiktighet och karaktär. Bolaget svarar upp till ägardirektivet genom åtaganden i verksamhetsplan.

En möjlig effekt av vägvalet mellan dessa styrinstrument, vilket även samtalet med Visit Stockholm vittnar om, är att en mer bestående viljeriktning genom Göteborgs Stads ägardirektiv, ger en verksamhet förutsättningar att långsiktigt planera och målsätta sin verksamhet samt skapa en bestående organisation med en bemanning som stödjer den givna målbilden. Ett antagande är att en organisation med en mer långsiktig målstyrning har större möjlighet att bemanna sin organisation med den typ av specialkompetens som går i linje med ägarens förväntningar på bolaget. Vid en kortare planeringshorisont ställs högre krav på en organisation att på ett effektivt sätt anpassa sig till målen och uppdragens olika karaktär vilket medger ett behov av en bredare kompetens.

Visit Stockholm organiserade utifrån verksamheterna ”Position och Marknadsutveckling” samt ”Värdskap och Platsutveckling” ur vilka personal resurssätter de olika uppdrag som ges till bolaget från kommunfullmäktiges budget. Man har på så vis skapat förutsättningar för en organisation som anpassar sig till specifika uppdrag. Göteborg & Cos organisation består av ett antal etablerade verksamhetsgrenar som arbetar relativt riktat mot sina respektive segment, främst evenemang, möten samt marknad och kommunikation. Verksamheterna är utformade utifrån ägarens långsiktiga ambition och syfte med bolaget och är således bemannade för att arbeta specifikt med dessa typer av frågeställningar. Mål och uppdrag från kommunfullmäktige till bolaget omhändertas av den centrala stödfunktionen ekonomi och verksamhetsstyrning.



Funktionen driver vanligtvis uppdragen internt tillsammans med berörda kollegor inom närliggande verksamheter för särskild branschkunskap et cetera.

Göteborg & Co utvecklar hela tiden operativa arbetssätt samt processer för styrning och ledning. Bolaget har sedan ett par år tillbaka en inriktning om att vara en snabbfotad och anpassningsbar organisation med stark förmåga att hantera ändrade förutsättningar, nya möjligheter och utmaningar. Omvärldsanalys och lärande är ständigt pågående och tas in i verksamheten som grund för prioriteringar och åtgärder. Samarbete mellan avdelningarna genom SCRUM<sup>19</sup>-baserade metoder och processer utvecklar bolagets digitala förmåga och driver verksamheten framåt. På detta sätt skapas en effektivitet i organisationen.

Som huvudstad i en storstadsregion är Stockholm en destination där en stor del av statsapparaten är lokaliserad. En sådan egenskap lockar företag att placera verksamhet och huvudkontor i området, samtidigt som tech-sektorn är en betydande del i näringslivet vilket i sig lockar till sig arbetskraft och investeringar. Även egenskapen av huvudstad är en fördel vad gäller synlighet och tillgänglighet.

Behovet av Göteborg & Co:s serviceerbjudande i egenskap av huvudman för bland annat processer vid värvning av möten och evenemang i staden bör rimligtvis vara större än i huvudstaden där drivkrafterna för detta i större utsträckning görs av aktörer utanför den kommunala kontexten. Detta medger att Göteborg & Co har ett uppdrag och en bemanning för att omhänderta samma behov. Verksamhetens erfarenhet av sådana processer sträcker sig tillbaka till bolagets början och är troligtvis en del i skapandet av det som ofta benämns som ”evenemangsstaden Göteborg”. Genom ett kommunalt ägande och en politisk styrning skapas även möjligheten att nyttja evenemang och möten till andra syften än rent kommersiella. Detta tas i uttryck genom ett fokus på bland annat social hållbarhet och möjliggörandet av långsiktiga positiva effekter (legacy). Till sin hjälp för att knyta betydelsefulla möten och evenemang till destinationen nyttjar bolaget sedan år 2013 Evenemangsfonden, ur vilken 15 mkr årligen nyttjas för detta ändamål. Evenemangsfonden utgörs av bolagets uppdragsersättning som avsätts för detta ändamål.

## 4. Ekonomisk/finansiell analys

Enligt beslut i kommunfullmäktige ska samtliga ägardirektiv för bolagen ha tydligt fastställda avkastningskrav på minst samma nivå som genomsnittlig branschnorm. Göteborgs Stad har dock ett antal bolag som av olika skäl, i princip, ska gå mot ett nollresultat eller mot ett resultat som skapar utrymme för utveckling och (re)investeringar. Det är således inte möjligt eller lämpligt att tillämpa gängse avkastningskrav på dessa bolag utan dessa ska i stället söka olika mått på produktivitet och effektivitet samt jämförelser med liknande verksamheter. Det finns fem olika typer av bolag där gängse avkastningskrav inte är relevanta, där bland annat ”Verksamheter inom evenemang och kultur med stor offentlig finansiering” ingår.

### 4.1 Lönsamhet/avkastning

Syftet med Göteborg & Co AB är inte att bedriva en konventionell affärsverksamhet med syfte att skapa intäkter, positivt rörelseresultat och vinst för ägaren utan huvuduppdraget är att skapa

---

<sup>19</sup> Agil struktur som hjälper team att samarbeta och att effektivt utföra arbete

största möjliga nytta och värde utifrån uppdragen i ägardirektivet inom ramen för given uppdragsersättning. De finansiella förväntningarna på bolaget är därmed ett plus-minus-noll resultat och utifrån ägarens direktiv bör bolaget därför i första hand fokusera på mått och analys relaterat till produktivitet och effektivitet.

## 4.2 Soliditet

Ur bolagets synvinkel är inte soliditet ett väsentligt styrande mått. Bolaget har inte som syfte att generera vinst och har inte heller några större investeringsbehov. Mer viktigt för Göteborg & Co är i stället att säkerställa en god likviditet (kortsiktig betalningsförmåga) utan att behöva låna internt för att inte urholka de avsatta medel/bidrag som bolaget erhåller för att fullgöra såväl sitt grunduppdrag som enstaka projekt/evenemang.

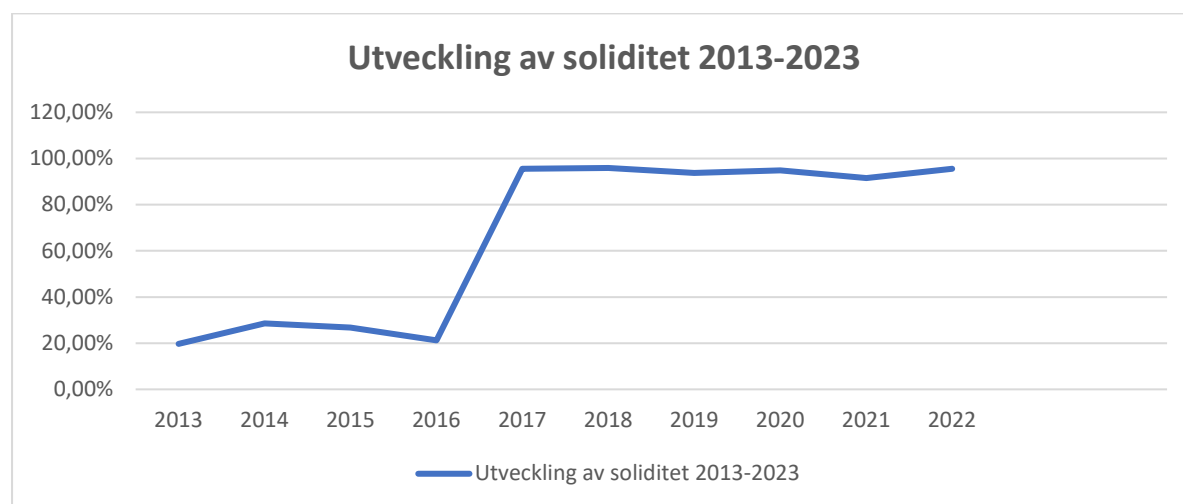
### RESULTAT OCH STÄLLNING

Bolagets utveckling vad gäller några centrala resultatmått och nyckeltal framgår av följande uppställning ( belopp i tkr)

	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Rörelseintäkter	182 377	176 862	167 249	180 985	203 447	196 252	241 755	249 874	199 933	265 748
Resultat efter finansiella poster	152 616	-3 181	-157 070	-2 162	10 009	1 370	1 122	-1 166	1 237	427
Balansomslutning **)	1 224 448	1 054 448	995 432	1 162 122	1 118 488	1 115 346	90 022	69 224	68 605	96 021
Soliditet *)	95,6%	91,5%	94,8%	93,7%	95,9%	95,5%	21,2%	26,7%	28,6%	19,7%
Medelantal anställda	115	104	118	103	106	105	112	113	112	113
Omsättning per anställd	1 586	1 701	1 417	1 757	1 919	1 869	2 159	2 211	1 780	2 349

\* Eget kapital + 79,4% av obeskattade reserver/balansomslutning från och med 2021 (78,6% för tidigare år)

\*\* Under 2017 gjordes en omvänd fusion med Göteborg & Co Kommunintressent AB. Bolaget blev då ägare till tre dotterbolag, vilket påverkade balansomslut



## 4.3 Extern finansieringsgrad

För att kriterierna för intern upphandling (Teckal-undantaget enligt LOU) ska anses vara tillämpligt måste två kriterier vara uppfyllda, kontrollkriteriet och verksamhetskriteriet. Om båda kriterierna är uppfyllda, omfattas inte upphandlingen av LOU och inköpet behöver således inte konkurrensutsättas. Detta innebär att Göteborg & Co:s externa finansieringsgrad inte ska överstiga 20% för att bolaget ska kunna uppfylla verksamhetskriteriet. För 2022 uppgick extern finansieringsgraden till 11,3%. Bakgrundsinformation kring bolagets historik rörande Teckal-kriteriet se avsnitt 3, Göteborg & Co, "Anpassning av finansieringsformer".

#### 4.4 Produktivitet och effektivitet

Göteborg & Co hanterar ekonomisk ram utifrån det uppdrag bolaget har genom styrdokument på kort och lång sikt såsom ägardirektiv, kommunfullmäktiges budget, planer och program, bolagets affärsplan med budget och verksamhetsplaner per affärsområde/avdelning. Bolaget utövar löpande ekonomistyrning under året med hög grad av kostnadskontroll genom månadsbokslut samtliga årets 12 månader. Respektive chef gör tillsammans med expertstöd från ekonomi och verksamhetsstyrning också prognosavstämning med beräkning av helårsprognos samtliga månader utom juli. Vid avvikelser mot budget kommuniceras denna med VD varje månad som beslutar om hantering av över- respektive underskott.

Göteborg & Co:s uppdrag enligt ägardirektivets kommunala ändamål i är att leda och samordna arbetet inom TKE-klustret och medverka till att stärka och utveckla besöksnäringen inom Göteborg och Göteborgsregionen, samt bidra till besöksnäringen i Västra Götalandsregionen. Uppdraget ska ske genom att kontinuerligt driva destinationsutveckling och marknadsföring samt genom att agera samverkansplattform för besöksnäringens olika aktörer.

Göteborg & Co AB har historiskt sett varit en stark kraft i att etablera, utveckla och positionera Göteborg som en världsledande hållbar destination. I bolagets och destinationens alla delar ska hänsyn tas till människor, miljö, ekonomi och samhälle, med inställningen att ständigt förbättra och flytta fram positionerna. Göteborg & Co:s roll som samverkansplattform för näringsliv, det offentliga och akademien är en stor del av bolagets grundläggande verksamhet. Bolaget har starka relationer utanför den kommunala kontexten där aktörer går samman för att göra gemensamma satsningar för destinationen. Göteborg & Co:s verksamhet som samverkansplattform bygger på löpande dialog med en bred grupp av intressenter och deras engagemang är viktigt för bolagets och destinationens utveckling.

#### Utvecklad modell för verksamhetsstyrning

Utifrån sitt uppdrag arbetar bolaget för att stärka Göteborgs växande besöksnäring, genom såväl taktiska insatser med direkt effekt som genom långsiktiga, strategiska satsningar på bland annat ökad digitalisering och kundkännedom. En viktig del i det arbetet är att utveckla och stärka bolagets roll som kunskapsbärare och kunskapsförmedlare genom att lyssna på besöksnäringens behov, dela insikter och etablera former för omvärldsbevakning.

Destinationen Göteborgs långsiktiga och övergripande mål, hållbar destination 2030, innebär att besöksnäringen ska växa och samtidigt bidra till människors och livsmiljöers utveckling. Göteborg & Co har en viktig roll i det arbetet. Bolagets arbete ska bidra till utvecklingen av ett vitalt näringsliv i en robust destination och vara en förebild inom arbetet med hållbar och smart destinationsutveckling. Därför har Göteborg & Co under 2022 utvecklat bolagets processer för styrning och uppföljning och arbetat fram en ny styrmodell. Den utvecklade styrmodellen tydliggör mål och strategier utifrån bolagets grunduppdrag i ägardirektivet och skapar förutsättningar för en förbättrad uppföljning av verksamheten. Styrmodellen består av ett bolagsövergripande mål, tre strategier och sex verksamhetsmål. Verksamhetsmålen bryts ned i specifika aktiviteter på avdelningsnivå, i respektive avdelnings verksamhetsplan.

Bolagets övergripande mål är att “Vi ska få fler att upptäcka och välja Göteborg”. Målet är nära kopplat till destinationens målbild och vilar på samma grunder om en hållbar

destinationsutveckling. Verksamhetsmålen tydliggör hur bolagets alla delar bidrar till det bolagsövergripande målet, samt kopplingen till destinationens målbild. Verksamhetsmålen består av tre externa och tre interna mål.

För att mäta och följa utvecklingen har ett antal indikatorer arbetats fram kopplat till såväl det övergripande målet som för verksamhetsmålen. Dessa indikatorer följer i så hög utsträckning som möjligt relevanta indikatorer i programmet för destinationsutveckling.

Mer utförlig beskrivning av verksamhetsmål och indikatorer återfinns i bilaga till föreliggande rapport.



## Bilaga 1 Verksamhetsmål och indikatorer 2023

### Externa verksamhetsmål – mål för bolagets externt riktade arbete

#### Världsledande hållbar destination

”Vi arbetar engagerat och aktivt med hållbarhet ur samtliga tre dimensioner. Vi är föregångare och internationellt ledande. Vi leder och driver en hållbar utveckling av destinationen, så att alla som lever, verkar och besöker oss, gynnas av en robust besöksnäring.”

#### Attraktivt utbud året runt

”Vi arbetar för ett varierat utbud av starka reseanledningar som lockar besökare året runt. Säsongsutjämning bidrar till jämnare beläggning och bättre lönsamhet. Destinationens konkurrenskraft stärks, och ett varierat utbud tillför mervärde och höjd livskvalitet för invånarna.”

#### Engagerade samarbetspartners

”Vi har en väletablerad och bred samverkan. Tillsammans med engagerade partners utvecklar vi innovativa och hållbara idéer som driver förändring och flyttar fram positionerna för destinationen Göteborg.”

### Interna verksamhetsmål – mål för bolagets interna arbete

#### Attraktivt arbetsgivare och engagerade medarbetare

”Vi är en attraktiv arbetsgivare som verkar för ett hållbart arbetsliv. Vi erbjuder en god arbetsmiljö som utmanar och stimulerar.”

#### Ansvarsfull ekonomistyrning

”Vi värnar om de resurser bolaget har till förfogande och de skattemedel bolaget förvaltar. Vi har en stabil ekonomi med en budget i balans.”

#### Miljö- och klimatsmart verksamhet

”Vi agerar medvetet och ansvarsfullt som miljö- och klimatsmart bolag. Våra beslut och handlingar ska leda till effektiv och konstruktiv omställning till en miljö- och klimatsmart destination med ett klimatavtryck nära noll 2030.”

### Övergripande mål

Vi ska få fler att upptäcka och välja Göteborg

#### INDIKATORER

- Antalet gästnätter på kommersiella boendeanläggningar (milj.)
- Antalet internationella gästnätter på kommersiella boendeanläggningar (milj.)
- Antalet inhemska gästnätter på kommersiella boendeanläggningar (milj.)
- Antal besökare på goteborg.com

### Externa verksamhetsmål – mål för bolagets externt riktade arbete

#### Världsledande hållbar destination

GDSI hållbarhetsranking

#### Attraktivt utbud året runt

Antalet gästnätter på kommersiella boendeanläggningar utanför högsäsong (milj)

#### Engagerade samarbetspartners

Mätmetod tas fram under 2023

#### INDIKATORER

Andel miljöcertifierade hotellrum i Göteborgs Stad

Antal möten och evenemang utanför högsäsong

Antal hållbarhetscertifierade evenemang och möten

Antal värvade evenemang och möten

Antal delegatdygn

Andel invånare som anser att besöksnäringens utbud tillför värde för dem

### Interna verksamhetsmål – mål för bolagets interna arbete

#### Attraktiv arbetsgivare och engagerade medarbetare

HME (hållbart medarbetar engagemang)

#### Ansvarsfull ekonomi styrning

Resultat efter finansiella poster

#### Miljö- och klimatsmart verksamhet

Växthusgasutsläpp från bolagets tjänsteresor och transporter

#### INDIKATORER

eNPS – attraktiv arbetsgivare

Soliditet

Sjukfrånvaro

Extern finansieringsgrad