

# **Rapport verksamhet och ekonomi**

## **Göteborg & Co AB 2024**

## Innehållsförteckning

1. Nulägesbeskrivning relaterad till den verksamhet som bolaget bedriver.....	3
2. Omvärldsanalys relaterad till den verksamhet som bolaget bedriver och bolagets hantering av omvärldsförändringar.....	5
3. Bolagets förutsättningar att bedriva sin verksamhet relativt sina konkurrenter.....	16
4. Ekonomisk/finansiell analys.....	30
5. Analys av verksamhetens produktivitet och effektivitet.....	32
6. Flerårsöversikter.....	35

## 1. Nulägesbeskrivning relaterad till den verksamhet som bolaget bedriver

På kort sikt står besöksnäringen inför flera utmaningar. Dels måste aktörerna hantera en mer instabil marknad där gäster och besökare fattar sena beslut. Den korta framförhållningen utmanar planeringsmöjligheterna och prognoserna för turismnäringen. Dessutom påverkar det ekonomiska läget både besökarens konsumtionsutrymme och näringsens kostnadsnivå, vilket utmanar prissättningen och lönsamheten, särskilt med det förändrade konkurrenslandskapet på destinationens hotellmarknad.

Flera aktörer inom hotellnäringen och attraktioner anpassar sig redan till den nya verkligheten genom en mer diversifierad prismodell, vilket kan mildra effekterna av det ekonomiska läget genom rabatterade priser under lågtrafikerade perioder. Detta är generellt mer utmanande för shoppingen och restaurangbranschen som behöver hitta andra försäljningskanaler eller kostnadseffektivisera istället. Att sprida ut besöksströmmarna över året kräver attraktiva produkter och reseanledningar som marknaden är intresserad av. Det rådande ekonomiska läget förväntas hålla destinationen attraktiv för besökare från närregionen, men samtidigt påverkar det valet av upplevelser som ger mest värde för pengarna.

Många europeiska storstadsdestinationer, inklusive Göteborg, är tillbaka på, eller över 2019 års besökarvolym. För många destinationer, exempelvis Köpenhamn, Amsterdam och Barcelona, innebär det även att tidigare utmaningar som överturism, negativ folkopinion och kompetensbrist åter är aktuella. Destinationers marknadsföring har ändrat riktning mot inhemska och närbelägna marknader, vilket skapar behov av diversifierad segmentering och styrning av besökarflöden till andra områden och nya platser inom destinationen.

Den inhemska efterfrågan har varit drivande i europeiska städer och inhemska övernattningar har överträffat 2019 års nivåer redan under första halvan av 2023 i flertalet europeiska städer. Även utlandet var på väg tillbaka dock fortfarande lite under 2019 nivåer.<sup>21</sup> Medan marknadsinsatser har koncentrerats mer på inhemska- och närmarknader under 2022 har flertalet destinationer börjat skifta fokus återigen på volymstarka utlandsmarknader redan under våren 2023, där marknaderna USA, Storbritannien och Tyskland har haft en viktig roll i destinationers återhämtning efter pandemin.

De största riskfaktorerna för europeiska citydestinationer under 2024 inkluderar globala faktorer som inflation, krig och geopolitiska spänningar. Ökade resekostnader, personal- och kompetensbrist inom näringen och destinationsbolagens finansieringsutmaningar är också påtagliga, tillsammans med konsekvenser av klimatförändringar.

Var tredje destinationsbolag planerar att hantera kompetensbristen genom utbildningsinsatser eller teknologiinvesteringar. Över hälften av destinationer säger att risken för finansiella nedskärningar planeras mötas genom teknologiinvesteringar eller diversifiering av intäktströmmarna.

Utvecklingen av nya turistprodukter anses vara en av de främsta möjligheterna för destinationer. Turistprodukter bör anpassas efter målgruppernas förväntningar, samtidigt som de speglar destinationens varumärke. Att bearbeta nya marknader, engagera invånarna och identifiera nya marknadssegment betraktas också som viktiga möjligheter enligt europeiska citydestinationer.

Studien DestinationNext 2023<sup>27</sup> identifierade de viktigaste strategierna som rangordnades av destinationsledare och experter utifrån betydelse och relevans. De fem högst prioriterade strategierna av destinationer i EMEA området är följande:

- Utveckla en datadriven plan för en mer hållbar besöksekonomi
- Ha en större roll i destinations- och produktutvecklingen
- Öka vår organisations kunskap om innovativa teknologier
- Utveckla en ”destination master/- management” plan för att definiera en långsiktig strategi
- Stärka integrationen mellan turism och ekonomisk utveckling

De vanligaste marknadsföringsmålen för europeiska citydestinationer inkluderar att bygga och förvalta varumärket gentemot besökare, locka fler förstagångsbesökare och fler från specifika segment. Mindre och medelstora organisationer (<50 heltidsanställda) fokuserar mer ofta på återkommande besök och rekommendationer, medan större verksamheter har ett bredare fokus inklusive kommunikation med invånarna, service till intressenter och hantering av besöksflöden.

Kraven på hållbarhetsengagemang fortsätter att öka för näringslivet och offentliga sektorn. Det finns nu en ökad medvetenhet om turismens roll som ett verktyg för lokal utveckling och samhällsomställning, men även i hur hållbarhetsengagemang kan skapa konkurrensfördelar. En frågeställning som blir allt vanligare är klimatutsläpp i förhållande till val av marknadsföringsinsatser på olika marknader och för olika målgrupper. Även det ekonomiska perspektivet kopplas till frågeställningen: hur fås mest effekt för marknadsinvesteringen i förhållande till både utsläpp och turistekonomi.

## 2. Omvärldsanalys relaterad till den verksamhet som bolaget bedriver och bolagets hantering av omvärldsförändringar

### Inledning

Den 8 juni 2023 fattade kommunfullmäktige beslut om Göteborgs Stads program för destinationsutveckling 2023-2030. Inom ramen för programmet beslutades två separata handlingsplaner för möten och evenemang i Göteborg & Co:s styrelse i september månad. Samverkan mellan det näringslivsstrategiska programmet och destinationsutvecklingsprogrammet finns sedan 2022 i form av en gemensam handlingsplan med prioriterade aktiviteter ur ett regionalt besöksnäringssperspektiv. Förberedande arbete pågår inför uppstart av framtagande av en fjärde handlingsplan – med arbetsnamn ”Reseanledningar”, vilken planeras för beslut under Q3 – Q4 2024.

Programmet för destinationsutveckling är ett centralt styrdokument i Göteborg & Co:s verksamhet och flera av de omvärldsförändringar och trender som beskrivs i följande kapitel omhändertas redan, eller kommer omhändertas, inom ramen för programmet och dess strategier och handlingsplaner, vilket beskrivs i löptext nedan.

### Sammanfattande bild över programmets perspektiv, mål och strategier



## Hållbar omställning

### Extrema väderförhållanden påverkar resmönstren

2023 slog temperaturekord globalt, det noterades en rekordhög utsläppsnivå och flera rekordkraftiga extrema väderhändelser. 2024 förväntas bli ännu varmare. Utöver störningar i globala leveranskedjor och brist på vissa råvaror, inklusive livsmedel, kan klimatförändringar utgöra en stor risk även för besöksnäringen och kan leda till att resmönstren förändras på sikt. Extrema värmeböljor och bränder har varit vanligare på medelhavsdestinationer under de senaste åren. De nordiska länderna påverkades exempelvis i form av extremtorka, skogsbränder, skyfall och översvämningar, och periodvis ovanligt hög eller låg temperatur i delar av landet.

Sol- och baddestinationer ligger högst på prioriteringslistan för invånarna i Norden. Det märks ännu inga större beteendeförändringar avseende resande bland nordiska resenärer till följd av klimatförändringarnas effekter. Om fler däremot skulle välja resor till sol- och baddestinationer under lågsäsong istället för weekendresa till Göteborg kan det påverka destinationen negativt. Sådana ändringar i resmönster kan utmana förlängningen av turistsäsongen och utjämningen av besöksflödet över året. Det växande intresset för lågsäsongresor, som för närvarande även drivs av ekonomiska faktorer på grund av höga kostnader för sommarresor, kan vändas till destinationens fördel genom paketering av upplevelser och turistprodukter som marknaden är intresserad av. Samtidigt kan de allt kraftigare och oftare förekommande värmeböljorna i södra Europa driva på mängden besök upp till de nordiska länderna under sommaren.

Naturnära utomhusupplevelser upplever ökat tryck när det är fint väder samtidigt som efterfrågan på inomhusupplevelser minskar, och tvärtom när besökaren söker skydd från dåligt väder. För att mildra riskerna för negativa konsekvenser och intäktsbortfall till följd av oförutsägbara väderomslag krävs det att företagen inom besöksnäringen kan anpassa sig lätt, utvecklar alternativa upplevelser och är flexibla med boknings- och avbokningsregler. Dessutom behöver destinationsbolagen vara beredda på olika väderscenarier och anpassa sin verksamhet därefter. Kortare resor, särskilt till närområdet, är oftast spontana, vilket gör att besökaren kan ändra destination i sista minuten. Det är också vanligt att besökaren söker information på plats. För att möta besökarnas informationsbehov behöver aktuell information finnas tillgänglig i de kanaler där besökaren aktivt söker.

Klimatförändringar orsakas främst av mänskligt genererade utsläpp av växthusgaser. För att minska turismens negativa påverkan krävs tydligt ledarskap och beslutsfattande om åtgärder, och ett strategiskt fokus på globalt och lokalt samarbete mellan destinationer, den offentliga sektorn, besöksnäringens aktörer, politiker, invånare, resenärer och lokalsamhällen.

Mål 3 i Göteborgs Stads program för destinationsutveckling är att "destinationen har ett attraktivt utbud året runt". Ett varierat utbud av reseanledningar året runt lockar besökare och tillgodoser invånarnas önskemål om ett rikt utbud av lokala upplevelser. Strategi 1 i Göteborgs Stads program för destinationsutveckling syftar till att utveckla och skapa förutsättningar för attraktiva upplevelser och reseanledningar.

Hållbar destinationsutveckling innebär bland annat att besöksströmmarna balanseras genom ett levande och tillgängligt utbud året runt, över hela destinationen. Det ger tillresande fler anledningar och möjligheter att besöka fler platser, stanna längre och konsumera mer på destinationen. Därigenom skapas bättre möjligheter till god lönsamhet hos näringens företag, och fler arbetstillfällen på helårsbasis i regionen. En jämnare beläggning på besöksmål och

grönområden, arenor och anläggningar, begränsar platsers slitage och motverkar trängsel, något som är viktigt ur ett invånarperspektiv.

Utvecklingen av attraktiva reseanledningar över hela destinationen utanför traditionella högsäsonger är en prioriterad fråga. Därför är stadens samverkan med besöksnäringens befintliga och nya aktörer i deras processer med affärs- och konceptutveckling av hållbara och attraktiva produkter avgörande.

### **Minskad biologisk mångfald påverkar besöksnäringens aktörer**

Restaurangbranschen är starkt knuten till jordbruks- och livsmedelsindustrin, som förväntas vara en av de mest utsatta sektorerna på lång sikt, bland annat till följd av utrotningen av arter som klimateffekter. Cirka en tredjedel av de globala utsläppen av växthusgaser kan kopplas till livsmedelsindustrin. Förlust av biologisk mångfald och kollaps av ekosystem rangordnas i World Economic Forums årliga Global Risk Report 2024 som det tredje största hotet mot mänskligheten inom de kommande tio åren<sup>2</sup>. Under 2024 förväntas därför en intensifiering av insatser och regelverk för att bättre integrera denna aspekt i styrning och operativt arbete. Ett sätt för besöksnäringen att värna biologisk mångfald är att prioritera och erbjuda ekologiskt producerade livsmedel. På lokal nivå kan företag arbeta med tredjepartscertifieringar, dels genom att själva ställa krav på certifierade leverantörer, dels genom certifiering av den egna verksamheten. Denna praxis är vanligare bland större hotell och besöksnäringens aktörer, men mindre utbredd bland mindre verksamheter såsom i restaurangbranschen. Certifieringsprocessen är resurskrävande och näringen behöver stöd i att förstå nyttan, värdet och konkurrens fördelarna. För destinationsbolagen underlättar certifieringar kvalitetssäkringen, vilken annars är utmanande och baseras vanligtvis på information som kommer från enskilda aktörer.

Klimatförändringar orsakas främst av mänskligt genererade utsläpp av växthusgaser. För att minska turismens negativa påverkan krävs tydligt ledarskap och beslutsfattande om åtgärder, och ett strategiskt fokus på globalt och lokalt samarbete mellan destinationer, den offentliga sektorn, besöksnäringens aktörer, politiker, invånare, resenärer och lokalsamhällen.

### **Hållbarhetsmedvetna konsumenter**

Många konsumenter vill göra hållbara val, men det kan vara utmanande när informationen är bristfällig, i ekonomiskt svåra tider och när ett mer hållbart agerande kräver särskilda ansträngningar. En majoritet av globala resenärer anser att hållbart resande är viktigt<sup>3</sup> och många svenskar säger att det är viktigt att tänka klimatsmart vid val av resmål (6 av 10)<sup>4</sup>. Den yngre generationen är mer drivande i frågan. Flera exempel utanför besöksnäringen visar på förändringar i konsumentkrav. För första gången på tre år ökade försäljningen av ekologisk mat inom dagligvaruhandel under det sista kvartalet 2023, enligt rapporten Svensk Ekoindex<sup>5</sup>. Konsumenten försöker också minska sitt matsvinn jämfört med tidigare år, även om den främsta drivkraften är att spara pengar<sup>6</sup>. Begagnathandeln är utbredd bland svenska konsumenter enligt Svensk Handels nya Preloved-indikator som mäter begagnathandelns utveckling<sup>7</sup>. Även om medvetenheten har ökat bland konsumenter under de senaste åren kan besöksnäringens hållbarhetsomställning inte förväntas vara konsumentdriven. Ur hållbarhetsperspektiv är resenärernas agerande i samband med fritidsresor inte alltid i linje med deras generella hållbarhetsvärderingar. Resandet har andra starkare bakomliggande drivkrafter.

Klimatkrisens påverkan blir alltmer uppenbar och konsumenter förväntar konkreta lösningar från politiska ledare och företag. Hållbarhetsmedvetna konsumenter är mer benägna att välja

att stödja varumärken som tar trovärdigt ansvar och ifrågasätta hållbarhetsinitiativ som uppfattas som oärliga. Tydlig, transparent och lättförståelig kommunikation om hållbarhetsinsatser är avgörande för att bygga förtroende. Samtidigt är skärpt lagstiftning om hur företag kommunicerar hållbarhet antagen på EU-nivå och fler lagändringar är på gång, vilket förväntas höja konsumenters medvetenhet och förväntningar ytterligare.

I Göteborgs Stads program för destinationsutveckling 2023–2030 är ett av målen "besökarna gör hållbara val och den totala miljö- och klimatpåverkan minskar". En viktig parameter för att nå programmets övergripande mål om en Hållbar destination 2030 är att begränsa det miljö- och klimatavtryck som besökare ger upphov till i samband med sin resa och vistelse. Det innebär bland annat det på en hållbar destination ska vara enkelt att göra klimatsmarta val och ta del av hållbara upplevelser. Att erbjuda hållbara konsumtionsalternativ som standard och tydligt kommunicera dessa till besökare bidrar till upplevelsen av en hållbar destination.

Strategi 1 i destinationsutvecklingsprogrammet syftar till att utveckla och skapa förutsättningar för attraktiva upplevelser och reseanledningar. Genom tydlig kommunikation av produktutbud och alternativ kan aktörer påverka besökaren till att göra hållbara konsumtionsval, såväl under vistelsen som i resan till och från destinationen.

### **Hållbarhetsmedvetna företag**

Företag har över lag blivit alltmer hållbarhetsmedvetna, särskilt när det gäller transportval i samband med affärsresor inrikes. Exempel från besöksnäringen är att mötesarrangörer förbokar gärna miljövänliga hotellrum, och inför skärpta policys som följs upp i hållbarhetsrapporter. Möjligheten att kunna göra hållbara val har integrerats gradvis även i Corporate Travel Management-plattformar som ofta används av större aktörer. AI- och maskininlärningslösningar väntas driva på utvecklingen.

Den främsta drivkraften bakom ökad hållbarhetsmedvetenhet bland företagen är ofta kostnadsbesparingar, ökad lönsamhet eller konkurrensfördelar. För att överhuvudtaget vara valbara i större upphandlingar och för större kontrakt krävs allt oftare till exempel miljö- eller hållbarhetscertifieringar. Företag som är beroende av affärssegmentet gynnas därför av att integrera hållbarhetslösningar i sina affärsmodeller. Det är också lättare att leva upp till hållbarhetsförväntningar när det inte drabbar resenärens privatekonomi direkt. Att skapa förutsättningar för hållbara alternativ, både inom transport, varor och tjänster, är viktigt för att underlätta hållbart agerande och bidra till att det blir norm på sikt. Designa situationer, upplevelser och kommunikation för att hjälpa konsumenter till mer hållbara val är strategier som blir vanligare också bland besöksnäringens aktörer och destinationsbolag. Som exempel har hotellkedjan Hilton infört koldioxidmärkningar på sina brittiska menyer och tidigare resultat visar att lösningen har ökat besökarnas val av rätter med lägre koldioxidavtryck<sup>8</sup>.

### **Skärpta krav på transparens**

Europaparlamentets beslut om strängare regler för att bekämpa greenwashing väntas bidra till att konsumenten får mer korrekt information om produkters hållbarhet och miljöpåverkan<sup>9</sup>. Kraven på ökad transparens väntas även främja efterfrågan på mer hållbara alternativ. Det kommer dock ta lite tid innan medlemsländerna uppdaterat sina nationella lagstiftningar och varumärken anpassat sig.

EU har antagit ett nytt direktiv, CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive). Direktivet innebär en utvidgning av kraven på hållbarhetsrapportering och syftar till att driva



på omställningsarbetet för att uppnå EU:s utsläppsmål till 2050. Initialt omfattas enbart stora bolag men små- och medelstora företag kan beröras indirekt redan nu genom att bli ombedda att rapportera hållbarhetsdata till större kunder.

Lagändringarna kan möjliggöra för Göteborg & co, vars ambition är att destinationen ska vara världsledande inom hållbarhet och bli uppfattad som en ansvarsfull och medveten föregångare, att ännu bättre kunna kvalitetssäkra aktörernas hållbarhetsarbete samt synliggöra och kommunicera hållbara initiativ och upplevelser. Det kan också underlätta att differentiera Göteborg som destination, särskilt i en tid när allt fler reserelaterade destinationsnyheter i skandinavisk media handlar om hållbarhet.

### **Hållbarhetsmedvetna destinationer**

Trots varierande mognadsnivåer avseende hållbarhet anser europeiska destinationsbolag att det är ytterst brådskande att arbeta med hållbarhetsfrågor inom turismen. Majoriteten av destinationsbolagen i det europeiska kunskapsnätverket CityDNA har integrerat hållbarhet i sina strategier, men endast fyra av tio har fastställt konkreta hållbarhetsindikatorer för att mäta förändringar på destinationsnivå. Samma antal har en heltidsanställd som arbetar med hållbarhetsfrågor. Destinationsbolagen är ense om att hållbara förändringar kräver både ekonomiska och strategiska prioriteringar, vilket ofta är vad som saknas för de som inte fullt ut integrerar hållbarhet i det dagliga arbetet. Nordiska destinationer ligger i framkant. Ungefär hälften av destinationsbolagen erbjuder stöd för hållbarhetscertifieringar till sina partners. På destinationsbolagens önskelista för stöd och support för att förbättra sitt hållbarhetsarbete toppar benchmarking och fallstudier från andra destinationsbolag, stöd i att välja relevanta nyckeltal för mätning på lokal nivå, samt deltagande i workshops och kunskapslabbar<sup>10</sup>. Allt fler destinationsbolag runt om i världen ser vikten och behovet av att arbeta mer aktivt med hållbarhet och hållbar destinationsutveckling. En indikator på detta är att antalet destinationer som nyttjar Global Destination Sustainability Index ökat markant. Mellan 2022 och 2023 ökade antalet destinationer från 65 till 107.

För destinationen Göteborg, och för Göteborg & Co i synnerhet, är destinationsutvecklingsprogrammet ett viktigt verktyg för att tydliggöra och sätta kurs mot målet om att vara en hållbar destination 2030. Programmets målbild (hållbar destination 2030) innebär att besöksnäringen på destinationen ska växa och samtidigt bidra till människors och livsmiljöers utveckling. Programmets mål och strategier tydliggör hur staden (och bolaget) har möjlighet att främja utvecklingen genom att aktivt bidra inom ramen för de verksamheter och områden som staden råder över.

### **Plattformsekonomi växer**

I takt med digitaliseringens framväxt och konsumenters ökade engagemang i hållbarhetsfrågor har möjligheten att enkelt dela resurser 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 ökade sin hotellkapacitet under de senaste åren, finns risken att privatuthyrning kan bidra till ytterligare konkurrens. Detta som en följd av hushållens mer ansträngda ekonomi, men även trenden att besökaren söker mer autentiska upplevelser. Resandet styrs av köpkraft och utifrån den priskänsliga konsumentens perspektiv är privathyrt boende ett sätt att inte behöva betala hotellpriser för övernattnin. Detta är dock svårt att bedöma i nuläget eftersom 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. Den generella

trenden är en ökning av antal boenden som annonserar aktivt på förmedlingssidor i Europa, och priserna för dem, vilket indikerar en ökad efterfrågan<sup>11</sup>. Att nyttja denna möjlighet är än så länge inte lika utbredd i Göteborg som i andra europeiska städer. Det finns dock indikation på att det är vanligare under högsäsong och i övriga regionen.

### **Ökat fokus på invånarperspektivet**

Invånarnas inställning till turismen påverkar besökarnas upplevelse av destinationen. Lokalbefolkningens stöd och engagemang i turismens utveckling bidrar till en positiv atmosfär, ökar besökarnöjdheten och återbesöksviljan. Eftersom invånarna delar plats, infrastruktur och upplevelser med besökarna är det viktigt att ta hänsyn till invånarnas behov och välbefinnande vid utvecklingen av destinationen, turistprodukter och reseanledningar. Detta bidrar till att minimera undanträngningseffekter och turismens negativa påverkan. Många destinationer mäter invånarnas attityder gentemot turismen och involverar och engagerar invånare på olika sätt i destinationens utveckling.

I en tid med ökad samhällspolarisering blir arbetet med invånarperspektivet ännu viktigare. Enligt World Economic Forums Global Risks Report 2024 är samhällspolarisering den tredje mest oroande risken på två års sikt. Polarisering kan påverka mellanmänsklig tillit, social sammanhållning och känslan av trygghet. Dessa faktorer kan fungera som katalysatorer för andra risker och kan ha negativa effekter på besöksnäringen. Till exempel kan det leda till att vissa grupper inte känner sig välkomna på destinationen, vilket skapar spänningar och potentiella konflikter. Dessutom kan polariseringen skada destinationens varumärke och skapa motstånd bland lokalbefolkningen inte minst mot investeringar som främjar destinationens utveckling. Det är därför viktigt att även destinationsbolagen är delaktiga i att motverka lokalsamhällets polarisering.

Destinationsbolagen kan arbeta med social hållbarhet och invånarperspektivet på olika sätt beroende på lokala utmaningar. Det finns flera exempel på initiativ med fokus på mångfald, jämlikhet och inkludering. Exempelvis lanserade Bordeaux programmet "Bordeaux Solid'Air" för att göra turismen tillgänglig för alla<sup>12</sup>. VisitBritain har utvecklat ett ramverk och verktyg för inkluderande evenemang<sup>13</sup>, medan Glasgows nya turismstrategi fokuserar på tillgänglighet<sup>14</sup>. En gemensam utmaning är att säkerställa att alla samhällsgrupper representeras.

Mål 4 i destinationsutvecklingsprogrammet är att "besöksnäringen tillför mervärde till invånarna". Möten mellan människor och deras upplevelser av konst och kultur öppnar dörrar till nya världar och hjälper människor att skapa sin identitet. Det bidrar till samhörighet och utgör grunden för framtidens historia och kulturarv. Även idrotts- och föreningslivet har stor betydelse i människors liv, dels utifrån ett hälsoperspektiv, dels genom dess förmåga att bidra till samhörighet och inkludering.

De egna invånarna står ofta för en betydande andel av besöken på exempelvis museer, restauranger och kulturscener och är därför betydelsefulla kunder hos besöksnäringens företag.

Destinationen Göteborgs viktigaste ambassadörer är de egna invånarna och besöksnäringen bör därför verka för att tillföra mervärde och stärkt livskvalitet för de som bor på destinationen. Det är därför viktigt att säkerställa att alla invånare, oavsett individuella förutsättningar, har goda förutsättningar att ta del av besöksnäringens utbud på destinationen. När invånarna är nöjda med destinationens utbud av upplevelser bidrar de till en välkomnande atmosfär för besökare och rekommenderar vänner och bekanta att besöka Göteborg.

## Ökat fokus på hållbar utveckling hos destinationer

Kraven på hållbarhetsengagemang fortsätter att öka för näringslivet och offentliga sektorn. Det finns nu en ökad medvetenhet om turismens roll som ett verktyg för lokal utveckling och samhällsomställning, men även i hur hållbarhetsengagemang kan skapa konkurrensfördelar. Detta omsätts i konkreta åtgärder världen över, exempelvis genom utbildningsinsatser och investeringar. Branschexperter reflekterar regelbundet kring begrepp som regenerativ turism, ansvarsfull turism, vikten av att främja invånarnas livskvalité och välbefinnande, samt meningsfulla affärsmodeller på internationella besöksnäringskonferenser. Fler och fler destinationsbolag fortsätter även att skifta fokus från enbart volymökningar och ekonomiska effekter till att aktivt integrera fler hållbarhetsdimensioner i sitt arbete.

GDS-Index är en internationell benchmark som mäter och jämför destinationers hållbarhetsprestationer utifrån 69 kriterier inom ekologisk, social och ekonomisk hållbarhet. Göteborg har en stark position och rankades för sjunde året i rad som världens mest hållbara destination bland nästan hundra destinationer. Antalet deltagande verksamheter ökade betydligt det senaste året. Nordiska destinationer utmärker sig och många visar förbättringar i sina resultat. Positionen kan potentiellt ge fördelar i konkurrensen om framtida möten, evenemang och investeringar, samt inspirerar till förändring och förbättring.

De senaste resultaten identifierar bland destinationer ett tydligare fokus på integrering av klimatstrategier och minskning av utsläpp. Fler satsar också på att engagera fler intressenter och öka antalet tredjepartscertifieringar. Det märks också att sociala hållbarhetsstrategier konkretiseras i högre utsträckning genom exempelvis kompetensutveckling, partnerskap och etablering av sociala hållbarhetsramverk. En ökad uppmärksamhet riktas även mot mångfald, jämställdhet och inkludering. Allt detta stärker och breddar rollen av ett destinationsbolag, samtidigt som det öppnar upp för nya samverkansmöjligheter med tydligare fokus på lärande och utveckling.

## Konjunkturläget påverkan

### Hushållen fortsätter planera semesterresor trots bistra tider

Trots att Göteborgsregionens företag upplever läget som normalsvagt med en förväntning på lägre inflation och räntor samt en förhoppning om en positiv vändning under 2025, pekar andra indikatorer på ett tufft år när både hushållen och företag håller i plånboken även fortsättningsvis.<sup>15</sup> Den allmänna bilden är präglad av ökande arbetslöshet, inklusive i Göteborgsregionen, ökande skulder hos hushållen, ökande företagskonkurser och generellt lägre ekonomisk standard för hushållen. Företagsledare är skeptiska och är inställda på kostnadseffektiviseringar och prishöjningar istället för tillväxt under 2024.<sup>16</sup> Det geopolitiska läget, som kriget i Ukraina och i mellanöstern, förväntas också påverka ekonomin negativt genom exempelvis höga fraktkostnader med risk för ytterligare bakslag.

Nära hälften av svenska ”att göra” företag inom besöksnäringen förväntar sig däremot en ökning i efterfrågan under 2024 jämfört med 2023, enligt en undersökning av Visit Sweden från hösten 2023. Cirka 3 av 10 förväntar sig oförändrad efterfrågan.<sup>17</sup> Dessa förväntningar återspeglas i svenskarnas resplaner. Trots utmanande ekonomiska förhållanden fortsätter svenskarna att planera semesterresor. Fler hushåll sparar för resor, och även om intresset för utlandsresor ökar, planerar många att resa även inom Sverige. Enligt Visit Swedens senaste temperaturmätning bland svenskar tänker sig 34 procent att göra en semesterresa i Sverige och hela 55 procent utomlands under första halvåret 2024. Den nuvarande inflationen påverkar dock hälften av svenskarnas resplaner, och många väljer att boka sina resor närmare avresedatumet

på grund av pressad hushållsekonomi.<sup>18</sup> Många är mer avvaktande när det gäller att ändra sina resvanor på grund av det rådande ekonomiska läget, vilket gäller generellt för invånare i Norden. Planerade anpassningar innebär även färre resor, val av billigare destinationer och boende. Ökade semesterkostnader ökar också förväntningarna på service och kvalitet. Om kronan stärks under 2024 kommer det gynna istället svenskarnas resande till utlandet. Tre av tio från Norden uppger att de inte planerar att ändra sina resvanor på grund av den ekonomiska situationen.<sup>19</sup> Det ekonomiska läget påverkar även upplevelsen av destinationen. Kritikerna är snarare missnöjda med destinationens prisvärdhet än något specifikt utbudsområde.<sup>20</sup>

### **Besöksnäringens utmaningar i ett turbulent ekonomiskt landskap**

På kort sikt står besöksnäringen inför flera utmaningar. Dels måste aktörerna hantera en mer instabil marknad där gäster och besökare fattar sena beslut. Den korta framförhållningen utmanar planeringsmöjligheterna och prognoserna för turismnäringen. Dessutom påverkar det ekonomiska läget både besökarens konsumtionsutrymme och näringens kostnadsnivå, vilket utmanar prissättningen och lönsamheten, särskilt med det förändrade konkurrenslandskapet på destinationens hotellmarknad.

Förutsättningarna för 2024 är annorlunda än förra året, särskilt med hänsyn till den tragiska branden på Oceana. Under förra året har näringen gynnats fortfarande av ett uppdämt behov av resor och upplevelser efter pandemin. Detta, tillsammans med ett jubileumsår och många evenemang samt en svag svensk krona, har stimulerat efterfrågan. De senaste två åren har exceptionellt många stora artister turnerat i Europa och Ullevi har haft hela 24 konserter. I år är det flera konserter i storlek 5 – 15 tusen åskådare planerade både inom- och utomhus, men hittills finns ingen planerad på Ullevi.

Flera aktörer inom hotellnäringen och attraktioner anpassar sig redan till den nya verkligheten genom en mer diversifierad prismodell, vilket kan mildra effekterna av det ekonomiska läget genom rabatterade priser under lågtrafikerade perioder. Detta är generellt mer utmanande för shoppingen och restaurangbranschen som behöver hitta andra försäljningskanaler eller konstandseffektivisera istället. Att sprida ut besöksströmmarna över året kräver attraktiva produkter och reseanledningar som marknaden är intresserad av. Det rådande ekonomiska läget förväntas hålla destinationen attraktiv för besökare från närregionen, men samtidigt påverkar det valet av upplevelser som ger mest värde för pengarna.

### **Övriga trender och förändringar**

#### **Från destinationsdrivet till upplevelsedrivet resande**

Invånarna i Norden har länge varit aktiva resenärer, men i en turbulent tid söker människan trygghet. Trots att många väntas återvända till sina favoritdestinationer 2024 strävar nordiska resenärer efter upplevelser som berikar vistelsen. En långsiktig trend visar minskat intresse för resor till destinationer för själva destinationens skull. Upplevelsedrivet resande förväntas bli viktigare på längre sikt, vilket kräver att näringen anpassar sig.<sup>21</sup> Detta ökar kraven på exempelvis äldre hotell att bibehålla sin konkurrenskraft, gentemot de mer konceptualiserade och nyare hotellen. Intresset för kulinariska upplevelser väntas växa under de kommande tre åren. Enligt Skyscanner valde under förra året nästan hälften av de amerikanska resenärerna sin destination baserat på en specifik restaurang de vill besöka. Prisvärdhet är viktigt för matentusiaster, vilket öppnar för att paketera inte enbart ”fine dining” utan även mer prisvärda matupplevelser.<sup>22</sup> Vrbo, en populär bokningsplattform i Nordamerika, framhäver en trend som visar olika typer av firanden som främsta anledning till weekendresor. Det kan vara exempelvis första dejten, födelsedagar, karriärmilstolpar eller att ta del av en större händelse på storbilds-

TV tillsammans på en offentlig plats.<sup>23</sup> Bokningsplattformar noterar också att resenärer vill utforska mindre kända platser och uppleva autentiska stadsäventyr.<sup>24</sup> Göteborg kan där nyttja sin position som andra-stad, med mysig atmosfär. Vidare väntas influencermarketing vara fortsatt viktigt, dock med ökat fokus på autentiskt och användargenererat innehåll, samt mikroinnehållsskapare som bygger en nära relation med en nischpublik.<sup>25</sup>

### **Intresse för mer passiva upplevelser på kort sikt**

I en komplex och orolig värld ökar behovet av avkoppling och känslan av att vara omhändertagen. Detta ökar både intresset för mer avslappnande och passiva upplevelser och förväntningarna på sömlös service.<sup>26</sup> Det sistnämnda ställer högre krav på branschen att minimera störningar och erbjuda enkla och intuitiva lösningar. Högre förväntningar från besökaren påverkar även konkurrensen mellan aktörerna. För närvarande upplever konsumenter många utmaningar i val av destination, bokning och optimal budgetanvändning. Vinnarna blir de som lyckas möta behoven och förväntningar och skapa en personlig anknytning med besökaren och öka återbesöksviljan som resultat.

### **Stark efterfrågan inom affärssegmentet men osäker framtid**

Under 2023 har fysiska möten, mässor och kongresser spelat en avgörande roll för besöksnäringens återhämtning i Göteborgsregionen, en återhämtning som överträffade förväntningarna. Göteborg uppvisade en betydligt starkare utveckling inom affärssegmentet i relation till perioden innan pandemin, än både Stockholm och Malmö. Efterfrågan på hotellrum ökade med 10 procent under veckodagarna i Göteborgsregionen, medan den knappt återhämtade sig i de andra storstadsregionerna, allt enligt data från SCB/Tillväxtverket. Utvecklingen i Göteborg drevs även av en generellt stark regionalekonomisk utveckling under 2023. Ytterligare en trolig bidragande faktor var de omfattande infrastrukturprojektens behov av temporära boenden för personal. Trots framstegen finns fortfarande osäkerheter kring stabiliseringen av affärsresandet. Osäkerheterna grundar sig i svårbedömd utveckling av digitala möten, i kostnadsbesparingar och skärpta policys för hållbart resande. Globalt förväntas konsumtionen inom företagssegmentet återhämta sig till pre-pandeminivåer under 2024, men det påverkas också av ökade kostnader generellt.<sup>27</sup>

Fortsatt högre intresse bland svenskar för privatresor inrikes jämfört med före pandemin. Svenskarna fortsätter planera semesterresor trots bistra framtidsutsikter och de senaste årens starka trend att semestra i hemlandet väntas kvarstå, även om tillväxten väntas avta. I Visit Swedens och YouGovs senaste temperaturmätning tänker 34 procent av svenskarna att göra en semesterresa i Sverige och hela 55 procent en utrikesresa under första halvåret 2024.<sup>28</sup> En överväldigande majoritet, 85 procent av svenska invånare över 18 år, som har besökt Göteborg de senaste tre åren, visar intresse för att återvända. Den senaste Resa i Sverige-undersökningen visar att storstäder som Göteborg och Stockholm och mindre destinationer (icke-städer som Öland, Höga Kusten, Orust, Marstrand) lockar tillbaka många besökare. Även Varberg har en stark position.

### **Förändrat bokningsbeteende kvarstår**

Generellt bokar svenskar boende, transporter och aktiviteter mycket nära inpå semestern. Troligen avvaktas beslutet för att bättre bedöma ekonomin och världsläget för eventuella utlandsresor.<sup>29</sup> Fyra av tio personer i Norden är tveksamma till att anpassa sitt beteende till den ekonomiska utvecklingen. De har en plan, men väntar med själva bokningen för att se vad som händer.<sup>30</sup> Under pandemin erbjöd arrangörer, boendeanläggningar och besöksmål generösa av- och ombokningsvillkor för att uppmuntra till bokningar och därmed ge sig själva bättre

förutsättningar att planera sin verksamhet. Konsumenternas önskan om flexibilitet kvarstår, nästan 8 av 10 svenskar svarar att det är viktigt med bra av- och ombokningsregler.<sup>31</sup>

## Trygghet & säkerhet

Trygghet och säkerhet är bland svenskar den näst viktigaste aspekten för upplevelsen av en destination.<sup>32</sup> Olika kriser underminerar vår känsla av trygghet och säkerhet, både som besökare och som invånare. Det globala säkerhetsläget förändrades under hösten 2023, med en nedgång i upplevd säkerhet för de flesta destinationer, i skuggan av konflikten mellan Israel och Gaza. Säkerhetssituationen i Sverige har gradvis försämrats under 2023 och hotnivån har höjts. En liten andel svenskar (12%) anser att Sverige inte är ett säkert resmål enligt VisitSweden och YouGovs senaste temperaturmätning. Detta främst på grund av hot om våld och kriminalitet, medan oro kring covid-19 inte längre är en framträdande faktor. Samtidigt ses Sverige som ett säkrare resmål bland svenskar nu än 2021, när pandemin var den övervägande faktorn som påverkade bedömningen.<sup>33</sup> Storstäder uppfattas generellt som mer osäkra, och detta är ett av de få områdena där Göteborg presterar sämre. 16 procent av besökarna instämmer inte i att Göteborg är en trygg och säker stad. Med tanke på den betydelse denna aspekt har, behöver trygghet och säkerhet vara en prioriterad fråga för Göteborg & Co. Samtidigt upplevs Göteborg upplevd som mer tryggt och säkert än andra svenskaorstäder. generellt sett.<sup>51</sup> Mötessavdelningen i Köpenhamn (Copenhagen Convention Bureau) har publicerat en rapport som granskar betydande risker inom mötesbranschen. Denna rapport kan användas som referensmaterial av arrangörer och intressenter i deras riskhantering, med målet att främja samarbetet.<sup>34</sup>

Stadens beredskap har ökat och skärpta säkerhetsåtgärder vid stora publiksammankomster är på plats. Enligt den senaste besökarundersökningen våren 2023 upplever majoriteten av svenska besökare Göteborg som tryggt och säkert, och det finns än så länge inga tydliga tecken på att besökarna skulle avstå från att välja destinationen. Det är dock viktigt att kontinuerligt följa situationen och att arbeta proaktivt genom strategisk kommunikation för att upprätthålla förtroende och trygghet bland invånare och besökare.

## Kompetensförsörjning

Läget inom regionens tjänstesektor tyder på en normalsvag konjunktur, och generellt förväntas det bli vara något bättre framöver. Fler tjänsteföretag uppger att de planerar att anställa personal under det första kvartalet 2024 (netto). Under det sista kvartalet har färre tjänsteföretag än samma period 2022, känt av brist på arbetskraft som en begränsande faktor. Dålig efterfrågan utgör nu en större utmaning. Trots att andra sektorer också möter utmaningar är det fortfarande tjänstesektorn som lider mest av brist på arbetskraft, med högre andel verksamheter som begränsas av brist på arbetskraft.<sup>35</sup> Därför betraktas kompetensförsörjningssituationen fortfarande som otillfredsställande.

Under pandemin lämnade många besöksnäringen och återvände inte när företagen började återanställa. Branschen behöver därför fortfarande tillföra ny kompetens. Kunskapsnivån bland de anställda har sjunkit, vilket leder till att servicenivån, bemötandet och därmed nöjdhetsgraden kan påverkas. Avseende värdskap och bemötande får städer generellt något lägre betyg än andra destinationer, särskilt större städer. Göteborgs resultat är dock högt jämfört med andra städer.<sup>36</sup> Vidare har många oerfarna blivit ledare utan erfarenhet, vilket ökar efterfrågan på ledarskapsutbildningar. Låga språkkunskaper är vanliga, och det kräver resurser för språkutbildning. Kompetensbristen är särskilt märkbar inom kockyrket, där tillförseln från utbildningar är låg. Intresset för utbildningar inom besöksnäringen varierar och branschen behöver arbeta för att göra sig mer attraktiv för ungdomar genom att visa på karriärmöjligheter.

En annan återkommande utmaning är att personalen minskar efter sommaren, näringen är dock engagerad i att behålla sin personal.

### **Flexibelt arbetsliv påverkar besöksflödet och kan driva på lågsäsongresor**

Flexibilitet i arbetsplatsen är en hygienfaktor för dagens jobbsökare och distansarbete är en viktig del av den moderna arbetsmarknaden som bidrar till bättre livsbalans. Enligt en undersökning arbetar sex av tio kontorsarbetare i Sverige hemifrån varje vecka och tre av fyra tror att fler kommer att göra detsamma om 10 år.<sup>37</sup> Vissa verksamheter i stadskärnan, såsom butiker, caféer eller lunchrestauranger, är beroende av besöksflödet. Etableringen av hemmaarbete utmanar besöksnäringens kundunderlag. Detta var en utmaning särskilt under 2022, när besöksflödet i centrala Göteborg har legat på omkring 80 procent av de volymer som registrerades under 2019.<sup>38</sup> Lunchställena i centrala Göteborg upplever fortfarande att måndagar och fredagar är generellt sätt väldigt lugna dagar. Under 2023 ökade besöken från andra svenska kommuner till Göteborg med 15 procent enligt data från Telia. Detta beror troligtvis på det exceptionella evenemangs-och jubileumsåret samt en viss återgång till arbete på kontoren.

Flexibelt arbete kan driva lågsäsongresor. Fjärr- och hybridarbete möjliggör att resa när det är mindre trångt och billigare, särskilt för de som inte har skolpliktiga barn.

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

#### Uppdrag i kommunfullmäktiges budget 2024

I kommunfullmäktiges budget 2024 får Göteborg & Co AB i uppdrag att *”utreda hur Kulturkalaset kan göras om till ett Göteborgskalas med en ny inriktning. Inspiration ska hämtas från jubileumsfirandet. Kalaset ska fortsatt vara avgiftsfritt att besöka”*.

Göteborg & Co har omhändertagit uppdraget genom en nulägesbeskrivning utifrån befintliga förutsättningar för Kulturkalaset, bedömning av viktiga förutsättningar för ett framtida firande samt förslag på ny inriktning med tillhörande namnförslag, “Göteborgsfestivalen”. Förslaget till ny inriktning utgår från jubileumsfirandets känsla av folkfest och den mötesplats jubileumsfestivalen blev för hela Göteborg. Vidare bygger förslaget på värden i Kulturkalasets befintliga direktiv som bolaget bedömer bör tas om hand och förstärkas ytterligare.

Bolagets samlade bedömning är att förslaget på ny inriktning framåt kräver en extra finansiering om 25 miljoner kronor utöver bolagets egen grundfinansiering om 10 miljoner kronor. Finansieringen ska primärt möjliggöra en stor, central festplats som erbjuder något för alla och skapar förutsättningar för möten över generations- och kulturgränser, ett utökat matutbud och ett centralt placerat område för dans. En utökad satsning bedöms kunna öka de sociala värdena genom att möjliggöra ett större utbud där fler kulturuttryck får ta plats, som lockar invånare från hela det mångfacetterade Göteborg. Målsättningen är att öka göteborgarnas känsla av glädje, stolthet och livskvalitet genom att bidra till att skapa en livlig, rolig och inkluderande stad där alla känner sig välkomna.

Göteborg & Co bedömer att ett beslut om ny inriktning för Göteborgs Kulturkalas bör följas av ett tydligt genomförandeuppdrag samt ett ramhöjande tillskott i bolagets uppdragsersättning. Ett sådant beslut förutsätts då vara långsiktigt.

Göteborgsfestivalen föreslås genomföras i fyra festivaldagar under vecka 35 och med en fördelning av budget enligt följande:

Göteborgsfestivalen	
	Kostnad
Program och innehåll (inklusive infrastruktur, teknik, säkerhet)*	25 000 tkr
Organisation	6 000 tkr
Marknadsföring	4 000 tkr
<b>Summa</b>	<b>35 000 tkr</b>

*\*En centralt belägen scen mitt i stadsrummet innebär stora kostnader för infrastruktur (scenbygge, teknik, avspärningar m.m.) samt säkerhet.*

Svar på uppdraget återfinns i sin helhet i ärendet “Återrapportering av uppdrag att utreda en ny inriktning för Göteborgs Kulturkalas”, vilket behandlas under Göteborg & Co:s styrelsemöte 2024-03-05 och därefter översänds till kommunstyrelsen för vidare beredning.

#### Benchmark

Följande kapitel beskriver aktuella risker, möjligheter och utmaningar som destinationsbolag i europeiska städer står inför samt strategiska prioriteringar. Insikterna baseras främst på data från nätverket City DNA:s databas, rapporter och andra kunskapsmaterial samt



temperaturmätningar och undersökningar bland europeiska destinationsbolag genomförda under de senaste två åren.

CityDNA, tidigare European Cities Marketing, är ett kunskapsnätverk för europeiska citydestinationer. Göteborg & Co är en aktiv medlem tillsammans med över 100 europeiska turistbyråer, konventionsbyråer och marknadsföringsorganisationer. Verksamheterna är finansierade och organiserade på olika sätt samt även uppdragen kan skilja sig. I detta material kallas de generellt för citydestinationer eller destinationsbolag. Gemensamt för alla är att de försöker navigera ett föränderligt besöksnärlandskap utifrån givna förutsättningar, vill hålla sig relevanta och skapa värde för sina intressenter.

## Marknad

Många europeiska storstadsdestinationer, inklusive Göteborg, är tillbaka på, eller över 2019 års besökarvolym. För många destinationer, exempelvis Köpenhamn, Amsterdam och Barcelona, innebär det även att tidigare utmaningar som överturism, negativ folkopinion och kompetensbrist åter är aktuella. Destinationers marknadsföring har ändrat riktning mot inhemska och närbelägna marknader, vilket skapar behov av diversifierad segmentering och styrning av besökarflöden till andra områden och nya platser inom destinationen.

Den inhemska efterfrågan har varit drivande i europeiska städer och inhemska övernattningar har överträffat 2019 års nivåer redan under första halvan av 2023 i flertalet europeiska städer. Även utlandet var på väg tillbaka dock fortfarande lite under 2019 nivåer.<sup>39</sup> Medan marknadsinsatser har koncentrerats mer på inhemska- och närmarknader under 2022 har flertalet destinationer börjat skifta fokus återigen på volymstarka utlandsmarknader redan under våren 2023, där marknaderna USA, Storbritannien och Tyskland har haft en viktig roll i destinationers återhämtning efter pandemin.

Trots osäkra tider prioriteras resandet av invånare i utvecklade ekonomier, men resmönstret har förändrats. En stor majoritet av europeiska storstadsdestinationer väntas återhämta sig och uppnå förpandemiska nivåer under 2023 eller 2024.<sup>40</sup> Återhämtningen av det långväga resandet väntas ta längre tid. Generellt minskar fler destinationer sina marknadsinsatser på långväga marknader även fortsättningsvis jämfört med innan pandemin.

Bland nordiska storstadsregioner märks starkast utveckling av övernattningar i Köpenhamn och Göteborgsregionen (+19%<sup>41</sup> respektive +9%<sup>42</sup> jan-nov. jmf 2019). Gemensamt för de är att hotellkapaciteten ökade betydligt under de senaste åren vilket skapat också förutsättningar för tillväxt. Utvecklingen i Köpenhamn påverkas även av att flygtillgängligheten har återhämtat sig betydligt snabbare med rekordnivåer av passagerarantal och rutter.<sup>43</sup> Jubileumsåret skapade ett starkt försprång i besöksnärlagens återhämtning i Göteborg. Även utländska övernattningar ökade betydligt i Göteborg men inte återhämtat sig fullständigt vare sig i Stockholm eller i Malmö. Skillnader i ländernas marknadsmix påverkar vanligtvis utvecklingen. Stockholm är mer beroende av internationella marknader och bra flygförbindelser.

## Risker och möjligheter<sup>44</sup>

De största riskfaktorerna för europeiska citydestinationer under 2024 inkluderar globala faktorer som inflation, krig och geopolitiska spänningar. Ökade resekostnader, personal- och kompetensbrist inom näringen och destinationsbolagens finansieringsutmaningar är också påtagliga, tillsammans med konsekvenser av klimatförändringar.

Konsumenternas beslut om resande och konsumtion påverkas av hushållens marginaler och stigande resekostnader. Den senaste temperaturmätningen indikerar att majoritet av europeiska

citydestinationer inte planerar vidta särskilda åtgärder för att hantera de ökande resekostnaderna. Majoriteten av de få som gör det nämner "lokala partnerskap" som strategi.

Var tredje destinationsbolag planerar att hantera kompetensbristen genom utbildningsinsatser eller teknologiinvesteringar. Över hälften av destinationer säger att risken för finansiella nedskärningar planeras mötas genom teknologiinvesteringar eller diversifiering av intäktströmmarna.

Utvecklingen av nya turistprodukter anses vara en av de främsta möjligheterna för destinationer. Turistprodukter bör anpassas efter målgruppernas förväntningar, samtidigt som de speglar destinationens varumärke. Att bearbeta nya marknader, engagera invånarna och identifiera nya marknadssegment betraktas också som viktiga möjligheter enligt europeiska citydestinationer.

### **Prioriteringar**

Att stärka relationen med intressenter (inklusive samarbete med lokala turistföretag), fokus på hållbar utveckling och att accelerera digitaliseringen internt och externt inom näringen väntas vara de mest prioriterade frågorna av flertalet europeiska citydestinationer under 2024.

Studien DestinationNext 2023<sup>45</sup> identifierade de viktigaste strategierna som rangordnades av destinationsledare och experter utifrån betydelse och relevans. De fem högst prioriterade strategierna av destinationer i EMEA området är följande:

- Utveckla en datadriven plan för en mer hållbar besöksekonomi
- Ha en större roll i destinations- och produktutvecklingen
- Öka vår organisations kunskap om innovativa teknologier
- Utveckla en "destination master/- management" plan för att definiera en långsiktig strategi
- Stärka integrationen mellan turism och ekonomisk utveckling

### **Marknadskommunikation – översikt av mål och utmaningar<sup>46</sup>**

De vanligaste marknadsföringsmålen för europeiska citydestinationer inkluderar att bygga och förvalta varumärket gentemot besökare, locka fler förstagsbesökare och fler från specifika segment. Mindre och medelstora organisationer (<50 heltidsanställda) fokuserar mer ofta på återkommande besök och rekommendationer, medan större verksamheter har ett bredare fokus inklusive kommunikation med invånarna, service till intressenter och hantering av besöksflöden.

Även om majoriteten av marknadsavdelningar ser data om besökaren som en viktig tillgång, använder färre det som beslutsunderlag. Generering av insikter från stora datamängder upplevs också vara svårt av flertalet verksamheter. Ungefär hälften av citydestinationer i denna studie söker extern hjälp för detta ändamål. En positiv förändring är ändå att en högre andel verksamheter säger nu att de vidtar omedelbara åtgärder baserat på analyser utifrån sina nyckelindikatorer jämfört med innan pandemin vilket indikerar att datadrivet arbetssätt på operativ plan börjar bli mer etablerad. De främsta hindren för de som inte gör detta är tids- och personalbrist. Ungefär hälften av verksamheterna har varit engagerade även i någon form av "open data"-projekt.

De vanligaste digitala B2C-kanalerna är sociala medier och webbplatser, medan resursstarka organisationer arbetar även med destinationsappar och online destinationsguider (t.ex. TripAdvisor) i större utsträckning. Få verksamheter använder AI-chattbotar för tillfället för

kommunikation med besökarna, men det väntas bli en växande trend. Inom B2B-kanaler är hemsidor, e-postmarknadsföring och LinkedIn de mest använda. Över 70% av DMO:er använder sig av någon form av CRM-system. Den här delen kan vi skippa kanske. Kan inte bedöma relevansen.

### **Ökat fokus på hållbar utveckling hos destinationer**

Kraven på hållbarhetsengagemang fortsätter att öka för näringslivet och offentliga sektorn. Det finns nu en ökad medvetenhet om turismens roll som ett verktyg för lokal utveckling och samhällsomställning, men även i hur hållbarhetsengagemang kan skapa konkurrensfördelar. Detta omsätts i konkreta åtgärder världen över, exempelvis genom utbildningsinsatser och investeringar. Branschexperter reflekterar regelbundet kring begrepp som regenerativ turism, ansvarsfull turism, vikten av att främja invånarnas livskvalité och välbefinnande, samt meningsfulla affärsmodeller på internationella besöksnäringskonferenser. Fler och fler destinationsbolag fortsätter även att skifta fokus från enbart volymökningar och ekonomiska effekter som mått på framgång till att aktivt integrera fler hållbarhetsdimensioner i sitt arbete. En frågeställning som blir allt vanligare är klimatutsläpp i förhållande till val av marknadsföringsinsatser på olika marknader och för olika målgrupper. Även det ekonomiska perspektivet kopplas till frågeställningen: hur fås mest effekt för marknadsinvesteringen i förhållande till både utsläpp och turistekonomi.

Fler destinationer inför turistskatter för att reglera besöksströmmar och bidra till den lokala ekonomin. De betalas ofta antingen vid ankomst eller genom hotellnotan. Intäkterna återinvesteras ofta i hållbarhets- och sociala insatser. I Amsterdam bidrar dagavgift från kryssningsbesökare till turismens dolda kostnader såsom renhållning, och i Barcelona ska höjda turistskatter som syftar till att dämpa den extrema massturismen bidra till miljöbevarande insatser och förbättring av infrastrukturen.

GDS-Index är en internationell benchmark som mäter och jämför destinationers hållbarhetsprestationer utifrån 70-talet kriterier inom ekologisk, social och ekonomisk hållbarhet. Göteborg har en stark position och rankades för sjunde året i rad som världens mest hållbara destination bland lite drygt hundra destinationer runt om i världen. Antalet deltagande destinationer ökade betydligt det senaste året. Nordiska destinationer utmärker sig och många visar förbättringar i sina resultat. Positionen kan potentiellt ge fördelar i konkurrensen om framtida möten, evenemang och investeringar, samt inspirerar till förändring och förbättring.

De senaste resultaten identifierar bland destinationer ett tydligare fokus på integrering av klimatstrategier och minskning av utsläpp. Fler satsar också på att engagera fler intressenter och öka antalet tredjepartscertifieringar. Det märks också att sociala hållbarhetsstrategier konkretiseras i högre utsträckning genom exempelvis kompetensutveckling, partnerskap och etablering av sociala hållbarhetsramverk. En ökad uppmärksamhet riktas mot mångfald, jämställdhet och inkludering. Allt detta stärker och breddar rollen av ett destinationsbolag, samtidigt som det öppnar upp för nya samverkansmöjligheter med tydligare fokus på lärande och utveckling.

### **Benchmark Stockholm och Malmö 2023**

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. Underlaget togs ursprungligen fram till 2023 års rapport och har sedan dess uppdaterats i relevanta delar.

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.

## **Stockholm**

### **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.

Från och med 2024 skapar Stockholm stad ett gemensamt näringslivs- och destinationsbolag då Visit Stockholm och Invest Stockholm avvecklas och verksamheten fortsatt bedrivs i bolaget Stockholm Business Region.

I Stockholms stads budget för 2024 kan man läsa följande:

“Hur Stockholm uppfattas av omvärlden har stor betydelse för viljan att besöka, flytta till och investera i vår stad och region. Stockholm har en position som en etablerad världsstad med ett gott rykte. Det innebär också att förväntningarna på Stockholm är höga. För att fortsätta vara en internationellt konkurrenskraftig och företagsvänlig plats ska bolaget stärka arbetet med långsiktig och strategisk platsattraktion. Bolaget ska främja och utveckla Stockholm som en av Europas tio största besöksdestinationer, med god tillgänglighet. Stockholm ska vara en ledande klimat-, miljömässigt- och socialt hållbar evenemangs- och upplevelsestad. Bolaget ska verka för att få fler internationella och nationella evenemang till Stockholms stad.”

Nedanstående beskrivning av bolaget Visit Stockholm och dess verksamhet gällde fram till 2023 men lämnas intakt då informationen kan vara fortsatt relevant i olika sammanhang.

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 mnkr 2023. Ett marknadsföringsstöd ska rymmas inom en årlig ram om 6 mnkr. 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 mnkr år 2023. Bolaget leder och administrerar stadens medlemskap i Stockholm

Business Alliance enligt avtal för innevarande period, där medlemsavgiften uppgår till 7,5 mnkr.

### **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. Uppdragen 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.

### **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.

### **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.

### **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 stadens 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.

## **Malmö**

### **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 samlade 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 besöksnäringsfrågor.

### **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.

## 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.

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

## 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 "lesisure", 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 formeras. 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 idrotts-evenemang. 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.

## **Göteborg**

### **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 fem affärsområden; Möten, Evenemang, Näringslivsgruppen, Marknad & Kommunikation och Destinationsutveckling. Utöver dessa finns två stödjande funktioner; Ekonomi & Verksamhetsstyrning samt HR.

Uppdragsersättning för år 2024 uppgår till 122 120 mnkr.

Försäljningsintäkter består av försäljning av souvenirer samt annonsfinansierade produkter. Externa samarbetsavtal består till största del av intäkterna till Vetenskapsfestivalen och Näringslivsgruppen. Budgeterad externfinansieringsgrad för 2024 är 15,6%.

Kommuninterna intäkter utgörs till största delen av så kallad management fee till dotterbolagen. Resterande utgörs av sam-arbeten med stadens nämnder och bolag.

Periodiserade projektintäkter är en redovisningsmässig post relaterad till fleråriga projekt. Större delen av posten avser Göteborgs Jubileumsfirande 2023.

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.

### **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. Den 8 juni 2023 fattade kommunfullmäktige beslut om Göteborgs Stads program för destinationsutveckling 2023-2030. Inom ramen för programmet beslutades två separata handlingsplaner för möten och evenemang i Göteborg & Co:s styrelse i september månad. Samverkan mellan det näringslivsstrategiska programmet och destinationsutvecklingsprogrammet finns sedan 2022 i form av en gemensam handlingsplan med prioriterade aktiviteter ur ett regionalt besöksnäringssperspektiv. Förberedande arbete pågår inför uppstart av framtagande av en fjärde handlingsplan – med arbetsnamn ”Reseledningarna”, vilken planeras för beslut under Q3 – Q4 2024.

## **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 verksamhetsmål

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.

## **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 fr o m 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.

Göteborg & Co har under föregående år initierat ett antal i arbetsgrupper, dialogforum och andra samarbetsytor inom TKE-klustret. Det sker utbyte mellan bolagen inom områden som rör bland annat rör ekonomi, upphandling, HR och hållbarhet. Det existerar även etablerade mötesformer på ledningsnivå, såsom VD-råd och klustergemensamma presidiummöten.

Bolaget upplever ett stort värde i utbytet mellan bolagen och ser både ekonomiska och verksamhetsmässiga fördelar med att vidare utveckla formerna för samarbeten. Detta föreslås göras i samråd med dotterbolagens bolagsledning.

Med bakgrund av ovanstående beslutade Göteborg & Co:s styrelse 2023-11-14 att ge VD i uppdrag att utreda möjligheter till synergieffekter i TKE-klustret, ett uppdrag som påbörjades i början av innevarande år.

## 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.

## 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>47</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 därför 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, exempelvis ”Verksamheter inom evenemang och kultur med stor offentlig finansiering”.

Jämförelse med verksamheter i Stockholm och Malmö genomfördes vid förra årets rapport genom intervjuer och kunskapsinhämtning.

### **De egna verksamheternas förmåga att generera marknadsmässig avkastning utifrån nuvarande ägardirektiv och uppdrag.**

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 största möjliga nytta och värde utifrån uppdragen i ägardirektivet inom ramen för given uppdragsersättning. De finansiella förväntningarna på bolaget är därmed ett nollresultat jämfört med budget och beslutad uppdragsersättning och utifrån ägarens direktiv bör bolaget därför i första hand fokusera på mått och analys relaterat till produktivitet och effektivitet.

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.

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 upp-handlingen 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 2023 uppgick externfinansieringsgraden till 9,4 %. Just 2023 var externfinansieringsgraden låg beroende på den extra uppdragsersättning om 100 mnkr som bolaget erhöll för jubileumsfirande Göteborg 400 år. 2022 var externfinansieringsgraden 11,3 %.

Bakgrundsinformation är att Konkurrensverket meddelade 2017-04-19 ett beslut om lagöverträdelse från Göteborgs Stads sida där det 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.

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.

## 5. Analys av verksamhetens 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 nyckeltal och budget samt 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 kontinuerligt som beslutar om eventuell 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.

I enlighet med förslag från bolaget fattade styrelsen för Göteborg & Co beslut 2023-11-14 om att ge VD i uppdrag att utreda möjligheter till synergieffekter i TKE-klustret.

Göteborg & Co har under föregående år initierat ett antal i arbetsgrupper, dialogforum och andra samarbetsytor inom TKE-klustret. Det sker utbyte mellan bolagen inom områden som rör bland annat rör ekonomi, upphandling, HR och hållbarhet. Det existerar även etablerade mötesformer på ledningsnivå, såsom VD-råd och klustergemensamma presidie möten.

Bolaget upplever ett stort värde i utbytet mellan bolagen och ser både ekonomiska och verksamhetsmässiga fördelar med att vidare utveckla formerna för samarbeten.

Göteborg & Co kommer under 2024 att omhänderta uppdraget genom att i första hand föra dialog med sina dotterbolags bolagsledningar om möjliga samverkansområden som i förlängningen skulle kunna bidra till att skapa synergieffekter. Förhoppningen är att med gemensamma resurser samverka för en ökad produktivitet för destinationen på klusternivå.

Under 2023 fullgjorde Göteborg & Co sitt uppdrag att leda, samordna, kommunicera, genomföra och följa upp Göteborgs 400-årsjubileum. Under 2023 genomförde bolaget en organisationsöversyn och avslutade fackliga förhandlingar om ny organisation och arbetsbrist. Översynen resulterade i uppsägning av ett 10-tal medarbetare på grund av arbetsbrist och ett 20-tal medarbetare med tidsbegränsade anställningar har inte fått dessa förlängda. Då arbetet med 400-årsjubileet har pågått under många år har det varit viktigt för bolaget att i samband med organisationsöversyn se över hur legacy och kompetens kan tas tillvara på bästa sätt. Jubileumsorganisationen har sedan årsskiftet helt avetablerats.

I samband med organisationsförändringen skapades affärsområdet Destinationsutveckling. Avdelningens syfte är utformat i direkt relation till bolagets kommunala ändamål om att "Uppdraget ska ske genom att kontinuerligt driva destinationsutveckling och marknadsföring samt genom att agera samverkansplattform för besöksnäringens olika aktörer". I avdelningens uppdragsbeskrivning ligger bland annat att leda och samordna arbetet med att långsiktigt behålla och stärka destinationens och bolagets ledande position inom hållbar destinationsutveckling.

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.

Utifrån sitt uppdrag arbetar bolaget för att stärka Göteborgs växande besöksnäring, genom såväl insatser med omedelbar 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. 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. I syfte att stödja arbetet har bolaget utvecklat sina processer för styrning och uppföljning, vilket har resulterat i en ny styrmodell. Styrmodellen tydliggör mål och strategier utifrån bolagets grunduppdrag i ägardirektivet och skapar förutsättningar för en förbättrad uppföljning av verksamheten. Modellen 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 “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 av bolagets arbete har ett antal indikatorer arbetats fram kopplat till såväl det övergripande målet som för verksamhetsmålen. Indikatorerna följer i så hög utsträckning som möjligt relevanta indikatorer i programmet för destinationsutveckling. Detta innebär att bolaget mäter och rapporterar utvecklingen och effekterna av sitt arbete på liknande sätt i programmet för destinationsutveckling som i delårs- och årsrapporter. I och med detta skapas en stringens i rapporteringen av bolagets arbete och programmet för destinationsutveckling. Bolagets indikatorer kopplade till sina respektive mål redovisas nedan.

## 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	Attraktivt utbud året runt	Engagerade samarbetspartners
INDIKATORER	GDSI hållbarhetsrankning	Antalet gästnätter på kommersiella boendeanläggningar utanför högsäsong (milj)	Årlig partnerundersökning
	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	Ansvarsfull ekonomi styrning	Miljö- och klimatsmart verksamhet
INDIKATORER	HME (hållbart medarbetar-engagemang)	Resultat efter finansiella poster	Växthusgasutsläpp från bolagets tjänsteresor och transporter
	eNPS – attraktiv arbetsgivare	Externfinansieringsgrad	
	Sjukfrånvaro		

## 6. Flerårsöversikter

### Resultaträkning (mnr)

Resultaträkning i mnr	2024	2025	2026	2027
Rörelseintäkter	152,3	152,3	152,3	152,3
Rörelseresultat före avskrivningar och nedskrivningar	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1
Rörelseresultat efter avskrivningar och nedskrivningar	-0,7	-0,7	-0,7	-0,7
Finansnetto	0,7	0,7	0,7	0,7
Resultat efter finans	0,0	0,0	0,0	0,0

### Balansräkning (mnr)

Balansräkning i mnr	2024	2025	2026	2027
Anläggningstillgångar	1 127,6	1 127,6	1 127,6	1 127,6
- nyinvesteringar	0	0	0	0
- reinvesteringar	0	0	0	0
Omsättningstillgångar	103,4	103,4	103,4	103,4
Summa totala tillgångar	1 231,0	1 231,0	1 231,0	1 231,0
Eget kapital	-1 145,9	-1 145,9	-1 145,9	-1 145,9
Långfristiga skulder	0	0	0	0
Kortfristiga skulder	-85,2	-85,2	-85,2	-85,2
Summa skulder och eget kapital	-1 231,0	-1 231,0	-1 231,0	-1 231,0

### Nyckeltal

Nyckeltal (%)	2024	2025	2026	2027
Soliditet (synlig)	93,1	93,1	93,1	93,1
EBITDA-marginal	-	-	-	-
Rörelsemarginal (EBIT-marginal)	-	-	-	-
Egenfinansieringsgrad investeringar	-	-	-	-
Självfinansieringsgrad	-	-	-	-

### Kommentarer/antaganden

- Resultaträkning
  - Resultaträkningen 2024 motsvarar bolagets beslutade budget.
  - \*) 2025-2027 har samma uppdragsersättning som 2024 angetts. Detta i avvaktan på kommande uppgift om uppräknings i Stadsledningskontorets budgetförutsättningar, ex PKV och utifrån en förväntad basorganisation i bolaget.

- I kommunfullmäktiges budget 2024 fick Göteborg & Co AB uppdraget att *utreda hur Kulturkalaset kan göras om till ett Göteborgskalas med en ny inriktning. Inspiration ska hämtas från jubileumsfirandet. Kalaset ska fortsatt vara avgiftsfritt att besöka.* Vad gäller behov av permanent ramförstärkning för 2025 för att uppfylla uppdraget hanteras kommande politiska beslut utanför befintlig ram i tabellerna ovan.
- Balansräkning och soliditet har i avvaktan på kända förutsättningar angetts som 2024.