



## **Finansiell genomlysning – EM i Ridsport 2017**

Göteborg & Co AB

December 2017 – Harald Jagner, Charlotta Larsson

# Innehåll

|                              |    |
|------------------------------|----|
| Innehåll                     | 1  |
| Inledning                    | 2  |
| Projektet EM i Ridsport 2017 | 4  |
| Budgetavvikelser             | 7  |
| Framåtriktad riskanalys      | 11 |
| Slutsats                     | 14 |

# Inledning

## Övergripande beskrivning av uppdraget

Efter en sedvanlig budprocess tilldelades Göteborg, i juni 2014, värdskapet för EM i Ridsport 2017.

Evenemanget genomförs i augusti 2017 och består av flera olika discipliner (hoppning, dressyr, paradressyr och körning).

Got Event är Göteborg Stads avtalspart och har huvudansvaret för evenemanget. Got Event har satt upp en projektorganisation för förberedelserna och genomförandet. Göteborg & Co har inom ramen för projektet ansvar för marknadsföring/kommunikation och VIP/protokollsfrågor. Projektets ursprungsbudget är ca 70 Mkr.

Göteborg & Co har i sin roll som moderbolag efter ägardialog med Göteborgs Stadshus AB den 25 oktober fått i uppdrag att genomföra en finansiell genomlysning av evenemanget och belysa eventuella finansiella risker.

Då Göteborg & Co har en väsentlig roll i projektet har styrelsen för Göteborg & Co beslutat att låta Deloitte som extern utredare genomföra uppdraget.

Uppdraget består i att genomföra en finansiell genomlysning av projektet EM i Ridsport 2017 och belysa eventuella finansiella risker i syfte att ge styrelsen för Göteborg & Co och styrelsen för Göteborgs Stadshus AB en bild av den finansiella situationen.

I uppdraget ingår att:

- Identifiera eventuella intäkter och kostnader som avviker från ursprunglig budbudget och vad som orsakat avvikelsen.
- Beskriva bakomliggande orsaker utifrån relevanta perspektiv (avtal, organisation, ledning & styrning etc)
- Genomföra en framåtriktad riskanalys på projektet utifrån ett finansiellt perspektiv
- Sammanställa iakttagelser i ett PM till styrelsen för Göteborg & Co samt i en sammanfattande ppt-presentation
- Avrapportera vid ett (1) tillfälle

## Genomförande

För att genomföra uppdraget har vi intervjuat nedanstående 10 personer involverade i projektet avseende deras roll i projektorganisationen, organisationen av projektet och hur organisationen arbetar med den ekonomiska uppföljningen.

- Anders Albertsson, Evenemangschef Got Event och medlem i styrgruppen
- Agneta Forshufvud, Kommunikationsstrateg Göteborg & Co
- Camilla Nyman, VD Göteborg & Co Träffpunkt och vice ordförande i styrgruppen
- Helena Lindqvist, Marknadsföringsansvarig
- Johan Pagerup, Sponsringsansvarig
- Lotta Nibell, VD Got Event och ordförande i styrgruppen
- Max Markusson, Evenemangschef Göteborg & Co och medlem i styrgruppen
- Sofia Litemyr, Controller
- Thomas Walfridsson, Projektledare och medlem i styrgruppen
- Tomas Torgersen, Tävlingsledare

Vi har också tagit del av och läst följande information:

- Förstudie EM i Göteborg 2017
- Budget med olika scenarier för biljettintäkter
- Presentation till KSAU (Underlag Ryttar-EM 2017)
- Host Agreement FEI European Championships 2017 – Gothenburg
- Projektplan FEI European Championships 2017 (Arbetsmaterial 2015-06-17)
- Nuvarande prognos EM i Ridsport 2017
- GANTT-schema
- Prognos Biljettförsäljning 2016-11-14

# Projektet EM i Ridsport 2017

## Förstudie och anbud

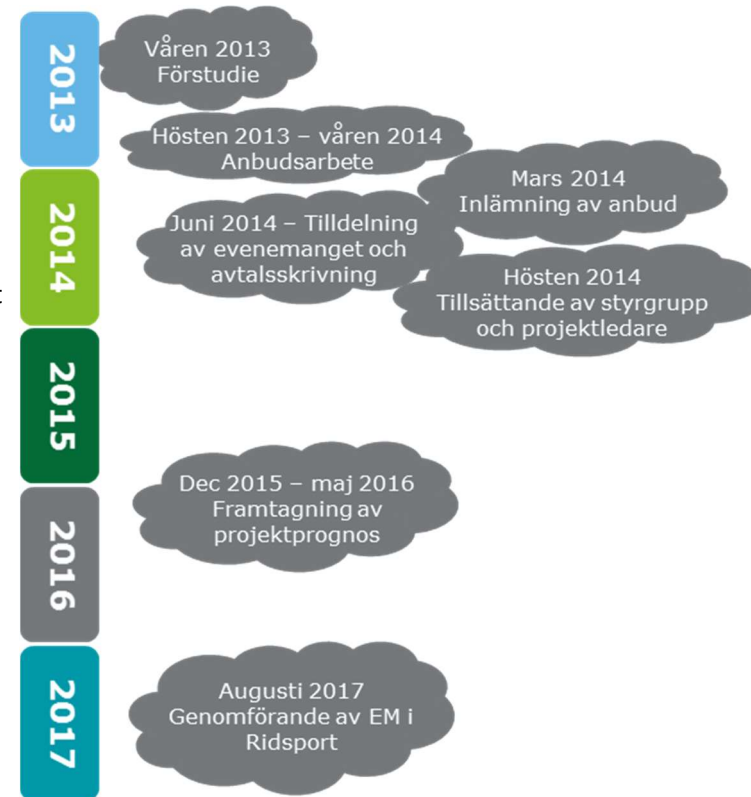
Projektet inleddes med en förstudie under våren 2013 som belyste vilka möjligheter ett EM skulle innebära för Göteborg, hur evenemanget skulle kunna läggas upp och organiseras samt en initial budgetuppskattning. I samband med detta gjordes studiebesök på ridtävlingarna i Aachen, Tyskland och EM i Herning, Danmark och en arbetsgrupp för framtagning av budget och anbud sattes samman.

När arbetsgruppen sattes samman utsågs personer med relevanta kompetenser inom olika områden, dvs inom ridsporten, evenemang på stadens arenor och evenemang på stan. Respektive part ansvarade för framtagning av budget inom sitt område, t ex arenakostnader, marknadsföring, tävlingskostnader mm och de olika delarna sattes ihop till en total budget. Utöver dessa kompetenser var respektive VD från Göteborg & Co och Got Event samt en representant från Stadsledningskontoret involverade i anbudsprocessen för att pröva och utmana respektive parts förslag och budget. Gruppen hade dessutom tillgång till budgeten från EM i Herning 2013.

Vårt intryck från diskussion med olika parter i organisationen är att anbudsbudgeten var väl genomarbetad genom att det fördes bra diskussioner och arbetsgruppen hade ett bra samarbete där alla förslag noga utvärderades och prövades från olika håll.

Det tänkta upplägget och budget presenterades för Kommunstyrelsens arbetsutskott och godkännande att lämna ett anbud på EM i Ridsport erhöles.

I mars 2014 lämnades anbudet in till FEI (Fédération Équestre Internationale). I maj 2014 hölls den slutliga anbudspresentationen för FEI i Lausanne och i juni erhöles slutligt besked att Göteborg hade tilldelats evenemanget. Det fördes då diskussioner om vilken organisation som skulle ansvara för evenemanget och baserat bland annat på erfarenheten från Gothenburg Horse Show utsågs Got Event som juridiskt ansvarig för projektet. Göteborg & Co utsågs att ansvara för marknadsföringen och destinationsperspektivet.



## Projektorganisation

Hösten 2014 tillsattes styrgruppen med representanter från Got Event, Göteborg & Co och Svenska Ridsportförbundet. Därefter utsågs Thomas Walfridsson till projektledare.

Från hösten 2014 till hösten 2015 är upplevelsen hos många i projektorganisationen att det inte hände särskilt mycket inom projektet och det gavs inga besked om vad som gällde för olika delar av projektet. Exempelvis presenterades ingen ekonomisk uppföljning sedan ursprunglig budget.

På våren 2015 presenterade Göteborg & Co en plan för marknadsföringen som godkändes av styrgruppen och därefter anställdes Helena Lindqvist som marknadsföringsansvarig och del i gruppen för biljettstrategi.

Hösten 2015 utsågs Sofia Littermyr till controller i projektet och Anders Albertsson anställdes som evenemangschef på Got Event och han gick aktivt in i projektledningen för EM i Ridsport. Hans roll blev bland annat att styra upp löpande budgetkontroll samt att samordna evenemangsledningen och tävlingsledningen.

När Anders och Sofia hade tillträtt togs det fram en uppdaterad prognos över evenemanget. Denna visade ett betydligt underskott jämfört med ursprunglig budget och alla områden fick i uppdrag att se över

och minska sina kostnader. Efter viss bearbetning visade den uppdaterade prognosen ett underskott på ca 17 Mkr jämfört med ursprunglig budget. Det är denna prognos projektorganisationen arbetar utifrån nu.

## Löpande arbete med uppföljning av projektet

Under 2016 har ingen löpande uppföljning av budgeten gjorts utan fokus har varit att hitta lösningar för att minska budgeterade kostnader i möjligaste mån. Det finns en uttalad ambition att öka intäkterna och minska kostnaderna med 15 % i varje moment som utförs.

Det hålls möten i styrgruppen varannan till var tredje månad där budget, biljettförsäljning, sponsroläget och vissa principfrågor om invigning mm diskuteras.

En gång i veckan är hela projektgruppen på 10-14 personer på plats på kontoret på Got Event för att kunna stämma av och ha möten.

En uppdaterad prognos ska tas fram per 161231 och förhoppningen är då på att många upphandlingar ska vara klara så att prognosen innehåller en högre andel faktiska siffror. Därefter är planen att ha en månadsvis uppföljning av budgeten från februari 2017.

Om det uppkommer avvikelser från nuvarande prognos i det fortsatta arbetet med projektet ska beslut att gå vidare med momentet fattas av evenemangschefen, samverkansgruppen (mellan Got Event och Göteborg & Co), Got Events Styrelse eller evenemangets styrgrupp beroende på omfattningen av avvikelserna.

# Budgetavvikelser

## Avvikelser jämfört med ursprunglig budget

Vi har jämfört den nuvarande prognosen med övriga budgetar vi har erhållit i form av presentationen till KSAU, ursprunglig budget från 2014, budget i avtalet med FEI och projektplanen från 2015. Alla budgetar är uppställda på lite olika sätt med varierande kategorisering av kostnadsposter. Det har därför varit svårt att göra en exakt jämförelse för att komma fram till vad avvikelserna i nuvarande prognos jämfört med tidigare budgetar består av. Vi har dock kunnat uttyda vissa större avvikelser i den gällande prognosen jämfört med tidigare upprättade budgetar. De belopp som har angivits nedan är hämtade från budgeten i avtalet med FEI då den får anses vara den slutliga budbudgeten.

### Intäkter

Prognosticerade intäkter på ca 82 Mkr överstiger budgeten med ca 9 Mkr, vilket till största delen beror på ökade sponsorintäkter med 15 Mkr. Därutöver har några mindre justeringar gjorts i prognosen, varav den största är en negativ påverkan av att intäkter från utställningar/mässor inte blir lika höga som budgeterat (minskning med ca 5 Mkr).

### Kostnader

På kostnadssidan förefaller de största avvikelserna utgöras av följande områden.

- Projektorganisationen (1 Mkr)
- Arena- och tävlingskostnader (4 Mkr avseende bl a återställningskostnader, skyltning av banor och stallområden)
- Marknadsföring (2 Mkr)
- Logistik (2 Mkr främst avseende säkerhet och transporter)
- Övriga faciliteter (14 Mkr)
  - TV (6 Mkr)
  - Infrastruktur (5 Mkr)
  - EI (2 Mkr)

Arena- och tävlingskostnader varierar mycket mellan de olika budgetformaten vi har fått, från 29 Mkr i presentationen till KSAU till 42 Mkr i budgeten från 2014. I nuvarande prognos ligger de på 38 Mkr. Även kostnader för övriga faciliteter varierar i de olika budgeterna, från att vara inbakat i logistikkostnader i presentationen till KSAU till 3 Mkr i projektplanen från 2015 och avtalet med FEI. I nuvarande prognos ligger

| Budget i kkr                     | Intäkter | Kostnader | Resultat |
|----------------------------------|----------|-----------|----------|
| Budget 2014                      | 70 242   | -77 141   | -6 899   |
| Presentation till KSAU 2014      | 68 000   | -68 000   | 0        |
| Budget i Host Agreement FEI 2014 | 73 197   | -73 026   | 171      |
| Projektplan 2015                 | 75 675   | -75 553   | 122      |
| Nuvarande prognos                | 82 550   | -99 550   | -17 000  |



de på 17 Mkr. Det är mycket möjligt att vi har gjort en felaktig fördelning mellan dessa kostnadsposter i vår analys eftersom, som nämnts ovan, kategoriseringen av kostnadsposter varierar något i de olika budgetarna. Eventuellt har kostnader för infrastruktur i viss mån inkluderats i tävlingskostnader och/eller arenakostnader i de tidigare upprättade budgetarna och lagts som övriga faciliteter i ett senare skede. Oavsett kategoriseringen är dock kostnaderna för arena- och tävlingskostnader samt övriga faciliteter betydligt högre i nuvarande prognos än i någon budget.

### Orsaker till avvikelser i prognosen jämfört med ursprunglig budget

I vår genomgång av erhållet material och diskussion med personer i projektorganisationen har vi identifierat ett antal olika orsaker till avvikelserna mellan nuvarande prognos och ursprunglig budget. Vissa orsaker har legat utanför organisationens kontroll medan andra eventuellt hade kunnat undvikas genom bättre styrning och kontroll av projektet.

#### Sponsringsintäkter

Genom mycket fokuserat arbete med identifiering av och förhandling med potentiella sponsorer har sponsringsintäkterna ökat väsentligt jämfört med ursprunglig budget.

Sedan 2015 arbetar främst Göteborg & Co, efter juridiska utredningar, med begreppet blandad valuta.

Det innebär att vissa nettokostnader i projektet kan minskas genom att leverantören även går in som sponsor i projektet. Även detta har bidragit till ökade intäkter från sponsring i projektet.

#### Oförutsedda förutsättningar

I det undertecknade avtalet med FEI föreligger vissa förutsättningar som inte var beaktade i den ursprungliga budgeten, vilket förklarar ungefär halva underskottet i projektet. Den största posten avser kostnader för TV-produktion (ca 6 Mkr) där förutsättningarna, enligt uppgift, ändrades i ett sent skede. Got Event ska enligt avtalet stå för produktionskostnaderna men har inte rätt att sälja TV-rättigheter, vilket inte var känt från början. Inom ridsporten har det dessutom skett en förändring av hantering av prispengar som inte kunde förutses vid budtillfället, vilket påverkar utfallet med ca 2 Mkr.

Det förändrade säkerhetsläget i Europa under de senaste två åren har inneburit en högre säkerhetsnivå jämfört med ursprunglig budget som inte hade kunnat förutses. Prognosen ligger på närmare 2 Mkr högre än budgeterat i avtalet med FEI.

#### Sen projektstart

I stort sett alla parter vi har intervjuat anger att en väsentlig orsak till avvikelserna är att projektet inte kom igång direkt när evenemanget hade vunnits i mitten av 2014. Vår tolkning är att arbetet kom igång till viss del under 2015 men att alla processer inte

| <b>Budget i Host Agreement FEI 2014 (Mkr)</b>  |  | <b>0</b>   |
|--|--|------------|
| Ökade intäkter sponsring   |  | 15         |
| Oförutsedda förutsättningar  |  |            |
| - Tv-produktion  |  | -6         |
| - Prispengar   |  | -2         |
| - Förändrat säkerhetsläge  |  | -2         |
| Sen projektstart (orsakat av organisation och styrning, regelverk och budgetering av personal) |  |            |
| - Tappade intäkter utställningar   |  | -5         |
| - Ökade kostnader  |  | -12        |
| Kostnader inom staden  |  | -5         |
| <b>Nuvarande prognos (Mkr)</b>   |  | <b>-17</b> |

kom igång ordentligt förrän 2016. Denna försening har inneburit sämre förhandlingslägen i vissa avseenden och intäkter har därmed tappats från utställningar/mässor och kostnaderna har i några avseenden inte kunnat hållas nere som budgeterat. Vår tolkning är att det främst gäller tävlingskostnader och viss infrastruktur.

### Organisation och styrning

Den sena starten av projektet har i sin tur orsakats av en otydlig organisation och styrning under 2014 och 2015. Under 2014 pågick ett antal förändringsprojekt inom Got Event, inkl VD-byte och en omorganisation av verksamheten. Dessutom sammanföll detta med bolagsöversynen inom Staden. Dessa faktorer flyttade fokus från den löpande verksamheten och evenemanget till mer övergripande frågor och innebar en bristande styrning och struktur från ledningsnivå. Vad vi förstår genom intervjuerna upplevdes det att mandaten inom projektorganisationen var otydliga. Omorganisationen av hur verksamheten bedrivs inom Got Event innebar också att projektet blev ett isolerat projekt och inte integrerades i Got Events löpande verksamhet. Detta ledde till att projektorganisationen till viss del gick miste om relevant kompetens som finns inom bolaget och synergier med Gothenburg Horse Show.

EM i Ridsport 2017 är ett stort projekt som enligt vad vi har uppfattat är unikt både för ridsporten och för Staden genom att tävlingar och arrangemang på stan för allmänheten är ovanligt integrerade och

omfattande. Det innebär att det är många inblandade parter som ska synkroniseras så väl i projektledning som i upphandlingar. Den tydlighet i organisationen som krävs för detta fanns inte på plats från början. Vårt intryck är även att ledningen för det övergripande projektet och ledningen för själva tävlingen inte arbetade tillräckligt integrerat i inledningen av projektet.

Otydligheten i organisationen har även lett till att det har saknats en helhetssyn på ekonomin i projektet och riskanalyser genomfördes inte förrän i ett relativt sent skede.

Vårt intryck är också att det finns viss konkurrens mellan Got Event och Göteborg & Co och att det pågår en positionering mellan bolagen som skapar ineffektivitet. Personal inom de olika organisationerna vill inte visa sin osäkerhet för varandra och utnyttjar därför inte den kunskap som finns inom gruppen. Detta kan också vara en bidragande orsak till att projektet inte kom igång direkt.

### Regelverk

Ytterligare en orsak till att projektet kom igång sent är en osäkerhet avseende gällande regelverk, främst avseende upphandlingar. Denna osäkerhet har lett till att upphandlingar har kommit igång sent och har dragit ut på tiden. Vårt intryck är att fokus på hantering av Lagen om offentlig upphandling har ökat inom Staden och att reglerna kring upphandlingar har skärpts. Denna skärpning sammanföll med starten av

arbetet med EM i Ridsport och har påverkat utfallet på flera sätt. Dels är vår uppfattning att en osäkerhet och rädsla i organisationen för att göra fel har lett till att man inte har kommit igång med väsentliga upphandlingar i tid. Dessutom har upphandlingarna inneburit administrativa kostnader som inte förutsågs i budgeten.

### **Otydlighet avseende personalkostnader**

I diskussionen med personer involverade i projektet har det också framkommit att det har funnits en oklarhet i hur personalkostnader ska hanteras i projektet. I samtliga budgetar är personalkostnaderna inkluderade i de olika funktionerna (tex tävlingskostnader, logistik osv) och det förefaller ha funnits en osäkerhet i hur stor del av kostnaderna som avsåg personal. Det har också förekommit diskussioner huruvida Got Event och Göteborg & Co skulle bära en del av kostnaderna i sin ordinarie verksamhet. Denna osäkerhet bidrog till att det inte tillsattes tillräckligt med personal i inledningen av projektet, vilket i sin tur bidrog till förseningar i delprojekt.

### **Kostnader inom Staden**

En orsak till avvikelser mellan nuvarande prognos och ursprunglig budget är hantering av kostnader inom staden. Tillämpade taxor från kommunala bolag avseende ytor på Heden, parkeringar mm är högre än vad som ursprungligen budgeterades, vilket har orsakat en avvikelse på uppskattningsvis 5 Mkr.

# Framåtriktad riskanalys

För att kunna analysera risken i nuvarande prognos har vi bedömt effekten av ovan identifierade orsaker och i vilken utsträckning orsakerna fortfarande föreligger.

I samband med genomarbetningen av prognosen är vårt intryck att avtalet med FEI är väl genomgången och att ytterligare kostnader eller intäktsminskningar till följd av oförutsedda åtaganden enligt organisationen inte bör uppstå.

Vad vi har förstått är nu så gott som alla delprojekt och upphandlingar påbörjade och även om flera upphandlingar ännu inte är helt klara bör inte prognosen påverkas ytterligare av förseningar i projektet eller osäkerhet avseende gällande regelverk. Bemanning av projektorganisationen förefaller också vara klar och man har därmed kontroll på vilka personalkostnader som kommer att belasta projektet.

Sedan hösten 2015 har projektorganisationen förstärkts genom att Anders Albertsson har fått ett övergripande ansvar för att samordna evenemangsledningen och tävlingsledningen och Sofia Litemyr har kommit in som controller i projektet.

Detta innebär att organisationen är tydligare och förutsättningarna för en kontrollerad styrning har förbättrats. Vår förståelse är att Sofia kommer att jobba med detta projekt på heltid från och med nu, vilket ytterligare stärker den ekonomiska kontrollen. För att dra nytta av denna resurs är det dock viktigt att alla i organisationen förstår controllerns roll som stöd i arbetet och att hon får löpande information från organisationen för att kunna göra ett relevant prognosarbete med tidsenliga uppdateringar.

Vår övergripande bedömning är att nuvarande prognos är väl genomarbetad. Alla vi har träffat i samband med detta uppdrag har en mycket hög medvetenhet om prognosen och var det finns risker och möjligheter i den. Det finns en uttalad ambition att öka intäkterna och minska kostnaderna med 15 % i varje moment som utförs. För att lyckas genomföra denna generella besparing är det av stor vikt att ansvar och befogenheter för olika delposter är tydliga inom projektorganisationen.

## Riskbedömning

Under uppdraget har vi försökt att bilda oss en uppfattning om rimligheten i den totala prognosen,

## Vidtagna åtgärder

- Förstärkt projektorganisation
- Genomarbetning av uppdaterad projektprognos
- Tydligare kommunikation inom projektorganisationen

## Rekommendationer för fortsatt arbete

- Tydlig organisation avseende ansvar och befogenheter i projektet
- Löpande uppföljning och avrapportering av ekonomiskt utfall inkl beslut om fortsatt arbete och åtgärder
- Hela projektteamet behöver förstå och nyttja controllerns roll

dvs om den är försiktig, realistisk eller ett önskescenario. De personer vi har diskuterat med bedömer att det är en realistisk prognos men att det finns vissa risker kvar. Generellt sett förefaller prognosen för intäkter att vara något säkrare än prognosen för kostnaderna.

Den största intäktsposten utgörs av biljettförsäljningen som prognostiserats till 35 Mkr. Hittills följer den planen med en försäljning på 10 Mkr per november 2016. Den samlade bedömningen från de personer vi har intervjuat är att prognosen på 35 Mkr är utmanande men realistisk och att den eventuellt kan överträffas.

Vad gäller prognostiserade sponsorintäkter på 32 Mkr var 27 Mkr klara per november 2016 även om alla dessa avtal inte var formellt undertecknade. Enligt uppgift pågår det förhandlingar med ytterligare potentiella sponsorer och totala intäkter på 32 Mkr bedöms kunna uppnås även om alla pågående förhandlingar inte mynnar ut i påskrivna avtal.

På kostnadssidan är bedömningen betydligt svårare då evenemanget är relativt omfattande med många, vitt skilda slag av kostnader. Vissa kostnader kan det sättas ett tak på, exempelvis marknadsföringen, vissa VIP-kostnader och invigningsceremonin, vilket innebär att dessa inte kommer att överstiga prognosen. Andra kostnader är nödvändiga för genomförandet och svårare att reglera om de skulle avvika från

prognosen, t ex säkerhet och underlaget på tävlingsbanorna.

### Risker

Den största risken i projektet bedömer vi är att endast ett fåtal upphandlingar är helt klara. Stora delområden så som underlag, TV och mobila enheter i form av läktare och tält är utestående. Enligt uppgift är bedömningen att många upphandlingar ska bli klara under december och att prognosen efter det blir mer säker.

Avseende biljettförsäljningen utgör potentiell konkurrens mellan EM och Gothenburg Horse Show en risk. Det råder delade meningar om omfattningen av denna risk men baserat på att intressenter inom ridsporten är en relativt köpstark grupp, att det är förhållandevis lång tid mellan evenemangen (ca 6 månader) och potentialen att använda Gothenburg Horse Show som en plattform för marknadsföring och försäljning av biljetter till EM bör risken vara relativt låg.

Säkerhetsläget i Europa och Sverige är fortfarande en osäkerhetsfaktor som kan påverka omfattningen av säkerheten och relaterade kostnader in i det sista.

Inom projektet finns viss valutaexponering, främst i prispengar och avtal med titelsponsorn som är satta i Euro.

### Risker

- Många utestående upphandlingar
- Biljettförsäljning
- Säkerhetsläge
- Valutaexponering

## Möjligheter

Möjligheten till sk blandad valuta som nämns ovan diskuteras med potentiella leverantörer till projektet. Detta innebär en möjlig uppsida i prognosen då prognostiserade kostnader utgörs av bruttokostnaden. Det finns dock en viss begränsning i denna möjlighet för att inte urvattna nyttan av sponsoravtalen för sponsorerna.

En relativt omfattande kostnadspost i projektet är underlaget på tävlingsbanorna. Specifikationen på sanden till banorna är detaljerad och begränsar därmed antalet potentiella leverantörer. När evenemanget är slut är dock en mycket stor del av sanden fortfarande användbar och kan säljas. Detta är en möjlig intäkt, om potentiella köpare identifieras, som inte har beaktats i nuvarande prognos.

Det finns även möjligheter i biljettförsäljningen, som skulle kunna överstiga prognosen med lyckade försäljningsinsatser under 2017 och med "sista minuten"-försäljning om vädret är gynnsamt veckorna innan evenemanget.

## Möjligheter

- Blandad valuta
- Försäljning av underlag
- Biljettförsäljning

# Slutsats

Inom alla typer av projekt och evenemang finns det alltid en risk för oförutsedda händelser och avvikelser från budget. I nuvarande prognos finns ingen riskreserv inkluderad, vilket innebär att eventuella avvikelser och tillkommande kostnader kommer att utgöra ytterligare underskott i projektet. Enligt uppgift från organisationen ligger en normal avvikelse inom evenemang på 5-10 % av budgeterade kostnader.

Sammanfattningsvis är vår bedömning att de faktorer som har orsakat avvikelser från den ursprungliga budgeten i allt väsentligt inte längre föreligger och att risken för ytterligare avvikelser ligger på en normal nivå.



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte provides audit, consulting, financial advisory, risk management, tax and related services to public and private clients spanning multiple industries. Deloitte serves four out of five Fortune Global 500® companies through a globally connected network of member firms in more than 150 countries bringing world-class capabilities, insights, and high-quality service to address clients' most complex business challenges. To learn more about how Deloitte's approximately 225,000 professionals make an impact that matters, please connect with us on [LinkedIn](#) or [Twitter](#).

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the "Deloitte network") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.