



Uppföljning av verksamhet och ekonomi i Stadshuskoncernen 2024

Göteborg & Co AB

1 Turism, kultur och evenemang

1.1 Nulägesbeskrivning relaterat till den verksamhet som bolaget bedriver

Med utgångspunkt i omvärlds- och SWOT-analys, bolagets ägardirektiv, övriga styrdokument samt strategiska samtal i styrelse och ledningsgrupp har bolaget identifierat strategiska förflyttningar som bedöms vara nödvändiga för att destinationen ska fortsätta växa och var attraktiv för både besökare och invånare. Följande nulägesbeskrivning är kopplad till de utvalda strategierna.

Stärka destinationens internationella position

Tilltagande konkurrens om den internationella resenären

Det globala resandet har återgått till pre-pandemiska nivåer och förväntas fortsätta öka. Enligt den nationella turistorganisationen Visit Swedens senaste målgruppsanalys är 80 miljoner resenärer från prioriterade marknader intresserade av Sverige. Men av dem är det endast en femtedel som besöker oss, vilket visar både på ett tydligt gap och en stor potential (Visit Sweden, 2024). Sök- och bokningsdata från populära reseplattformar bekräftar det ökade intresset (momondo.se, booking.com).

Sverigebilden är avgörande i internationell marknadsföring. Nation Brands Index (NBI) 2024 visar exempelvis att Sverige behåller ett starkt och stabilt förtroende globalt, med en förbättring från plats 10 till plats 8 av 50 länder. Studien bekräftar att erfarenhet av Sverige stärker en positiv uppfattning, men kännedomen om Sverige är låg i många delar av världen. Konkurrensen från de nordiska grannländerna ökar, då de förbättrat sin position mer över tid (Svenska Institutet, 2024). För att öka genomslaget krävs fortsatt spridning av faktabaserade och positiva berättelser om Sverige. Sverige uppfattas som attraktivt att bo och arbeta i, med livskvalitet och en välkomnande befolkning som viktiga faktorer som stärker vår attraktionskraft. Vi framstår främst som en naturskön destination. Göteborg & Co har nyligen medverkat i en imagestudie tillsammans med andra europeiska storstäder, och resultaten kommer att analyseras de kommande månaderna.

Konkurrensen om resenären är hård bland nordiska storstäder och våra nordiska grannar satsar mer på turismen, både genom marknadsföring samt stärkt flyg- och tåg tillgänglighet. Sverige väntas därför tappa marknadsandelar på den nordiska marknaden enligt Visit Sweden. Destinationen Göteborg har en stark grund att stå på och vi behöver stärka våra ekonomiska muskler för att påverka destinationens förmåga att konkurrera internationellt. Internationella gästnätter står för cirka 30 procent av alla övernattningar i Göteborgsregionen i nuläget, och den internationella efterfrågan väntas driva tillväxten framöver. Destinationens prioriterade utlandsmarknader är Norge, Danmark, Tyskland, Storbritannien och USA.

Göteborg & Co kommer att fortsätta egen marknadsbearbetning av Sverige, Norge och Danmark genom PR, travel trade (samarbete med resebranschens aktörer, såsom researrangörer, resebyråer m.fl.) och köpt kommunikation. Under 2025 förändras dock förutsättningarna till följd av att den nationella turistorganisationen Visit Sweden blivit ett helägd statligt bolag. Visit Swedens nya spelregler innebär även en ny marknadsföringsstrategi, vägval och nya prioriteringar, inte minst för bearbetning av de övriga prioriterade potentialmarknaderna Tyskland,

Storbritannien och USA. Marknadsbearbetning på egen hand är resurskrävande för en destination, och budgetförutsättningarna påverkar möjlig ambitionsnivå. Under 2025 fortsätter uppdateringen av destinationens varumärkesplattform, där både målgrupperna och kärnvärdena, som ska utgöra grunden för all kommunikation, har breddats.

Flygtillgänglighet är avgörande för internationell efterfrågan, särskilt för affärssegmentet och konferenser där restid är en viktig faktor. Passagerarantalet på Landvetter är 20 procent lägre än 2019, främst på grund av svag inrikes- och utomeuropeisk trafik. Europatrafiken återhämtade sig snabbare. Medan Arlanda närmar sig 2019 års volymer, ligger Landvetter 10 procent under på europeisk trafik. Köpenhamn satsar på tillgänglighet och når rekordnivån från 2018, med fler rutter planerade för 2025. Fehmarn Bält-förbindelsen, en 18 kilometer lång tunnel mellan Danmark och Tyskland, som beräknas vara klar 2029, kommer att korta restiden mellan Skandinavien och Centraleuropa. Tunneln skapar förutsättningar även för spontana weekendresor från tyska turister till Danmark. Förbindelsen kan också påverka resandet till och från Sverige, men då krävs positionering och marknadsföring.

En stark mötesindustri en motor för utveckling i alla sektorer

Många destinationer använder möten som ett verktyg för att uppnå mål inom hållbar utveckling, skapa jobb och driva ekonomisk tillväxt genom innovation och internationella samarbeten. Konferenser och kongresser är viktiga inte minst i kampen att attrahera forskare och internationella talanger. De är inte heller lika konjunkturkänsliga som privatmarknaden eller övriga affärssegmentet. Internationellt sett står Göteborg stark som mötesstad med bra kännedom inom mötesvärlden och mycket hög nöjdhetsgrad bland internationella mötesdeltagare. Vi vinner över stora huvudstäder som Wien och Paris. Större huvudstäder får dock ofta förfrågningar från arrangörer utan större ansträngning. Både arrangörer och arenorna behöver stärkas i att skapa minnesvärda upplevelser och i att engagera delegaterna ännu mer.

Oslo och Helsingfors satsar stort på att stärka sina positioner som kunskapsdestinationer, medan länder som Nederländerna och Dubai ser affärsevenemang som en nyckel i sin utvecklingsstrategi. Sverige saknar en nationell organisation för mötesindustrin, vilket försvårar arbetet med att visa på mötens värde och försämrar den internationella konkurrenskraften, exempelvis genom utebliven gemensam representation på mässor. Svenska Mässans anläggningsutveckling kommer att stärka destinationens attraktionskraft. I det korta perspektivet har fler aktörer lönsamhetsutmaningar. Svenska Mässan Gothia Towers varslade nyligen drygt 30 anställda som en del av ett åtgärdsprogram för att hantera ekonomiska utmaningar. Svenska Mässan räknar med ett underskott på 30 miljoner kronor för 2024. Göteborg & Co:s ansvar som destinationsbolag är att stötta näringen i att lyckas, samtidigt som vi bidrar till de långsiktiga effekterna som gynnar hela destinationen. Exempelvis lägger destinationsbolaget i Köpenhamn stor vikt på långsiktiga värden i sin nya turismstrategi "All Inclusive", där ett av delmålen är att fördubbla antalet möten som skapar mätbara värden utöver de ekonomiska.

Ett kvitto på att en destination lyckas med värdskapet är när internationell media, konferens- samt deltagarrecensioner rapporterar om hur destinationer lyckas med att skapa en välfungerande helhetsupplevelse.

Utveckla samverkans- och finansieringsmodeller – innovation & värdeskapande

Göteborg & Co:s samverkanspartners uppskattar samarbetet, där 76 procent är nöjda och 84 procent anser att det präglas av professionalism enligt

partnerundersökningen 2024. Andelen mycket nöjda har ökat inom flera områden, men fortsatt förbättringspotential finns inom innovation och hållbar utveckling. Även stödet från Göteborg & Co får höga betyg, med 75 procent nöjda. Från svaren framkommer även önskan om tätare samarbete med närliggande verksamheter, exempelvis inom evenemangsområdet. Det finns även ett behov av att följa trender och statistik för att förstå Göteborgs position jämfört med andra nordiska städer och dra lärdomar av det. Marknaden förändras snabbt, vilket kräver ökad flexibilitet och snabbare anpassning. Göteborg & Co förväntas inte bara hantera frågor utan också driva utveckling genom att initiera unika och kreativa idéer. Samtidigt lyfts en utmaning i att resurser och fokus främst riktas mot Göteborg som destination, medan andra delar av regionen riskerar att hamna i skymundan, vilket begränsar destinationens utvecklingspotential.

I ett internationellt nätverk (City DNA) med ett 100-tal destinationsbolag, motsvarande Göteborg & Co, genomförs kvartalsvis en temperaturmätning som bedömer de viktigaste prioriteringarna och möjligheterna för bolagen. Enligt den senaste rapporten, som fokuserar på 2025, är de främsta strategiska prioriteringarna intressentengagemang, hållbar destinationsutveckling och långsiktig planering, med betoning på samarbete och motståndskraft. Rapporten visar vidare att möjligheterna ligger i utvecklingen av nya turistprodukter, marknadsexpansion och bättre balans i säsongsvariationer enligt de svarande, medan AI-drivna innovationer för närvarande inte är en hög prioritet. Att ligga i framkant med AI-lösningar för att effektivisera bolagets arbete skulle ge en konkurrensfördel. Att rusta hela bolaget med nödvändig AI kompetens och verktyg är dock både tids- och resurskrävande. Samtidigt sker en tydlig förskjutning mot långsiktig planering, något som tidigare inte varit självklart för destinationsbolagen. Besöksnäringen är kortsiktig med små marginaler, vilket utmanar långsiktigt tänkande. Denna typ av långsiktig planering benämns allt oftare som ”framsyn”. Framsyn handlar inte bara om att förstå trender utan också om att skapa scenarier och strategier för att forma framtidens Göteborg. Genom proaktiva beslut och initiativ som steg för steg leder destinationen i önskad riktning kan den lokala besöksnäringen bättre hantera även osäkerheter. Det kräver ett metodiskt och långsiktigt engagemang som visar konkreta framsteg.

Göteborg & Co har inlett uppdateringen av destinationens varumärkesplattform med bredare målgrupper och mer aktuella, framåtblickande kärnvärden. Plattformen kan fungera som en samverkansyta som uppmuntrar innovativa lösningar inom alla delbranscher. För att säkerställa riktning och framsteg behöver varumärkesarbetet dock ledas, positionen tydliggöras och utvecklingen mätas. Detta kräver specifik kompetens och en annan typ av B2B-arbete än vad bolaget traditionellt har erfarenhet av och resurser för.

Ökat fokus på stads- och platsutveckling - fler unika besöksmål och attraktiva upplevelser

Inom destinationsutveckling satsar bolaget på stads- och platsutveckling. Syftet är att skapa fler besöksanledningar runt om i Göteborg och bidra till en attraktiv och hållbar destination, som både invånare och besökare kan upptäcka. I samverkan med berörda intressenter definierar bolaget sin roll och sitt engagemang och tar fram metoder för platsutveckling i närtid men också med framtidsfokus. Det inkluderar också att i bred dialog identifiera och prioritera platser med unika värden inom exempelvis kulturarv, mat och natur som har potential att utvecklas. Bolaget kan med sin kunskap och erfarenhet inom stadens utveckling bidra med att facilitera, samordna framdrift, vägleda aktörer i stadens strukturer, göra kommunikationsinsatser och ge förslag kring hur medborgare kan involveras och uppmuntra till handling. Insatserna består även i att tillföra både besökarperspektiv och destinationsperspektiv i stadsutveckling, tillgänglighet och infrastruktur. Även Handlingsplanen för besöksanledningar, som sker inom ramen för bolagets ansvar för Göteborgs Stads program för destinationsutveckling 2023–2030 (DUP) syftar

till att utveckla destinationens utbud av besöksanledningar. En av de planerade insatserna är en destinationsgemensam (regional) strategi för att identifiera och fylla gapen i utbudet, för att locka nya målgrupper särskilt utanför traditionell högsäsong. Strategin syftar också till att stärka destinationens styrkor som exempelvis närheten till vatten och skärgård, samt matutbudet.

Enligt flera trendanalyser kommer framtidens platser i attraktiva destinationer präglas av välbefinnande, hållbarhet och teknologi, som blir avgörande för att skapa anpassningsbara, människocentrerade och framtidssäkra miljöer där samhällen kan blomstra (The Future Laboratory). Platsupplevelsen är avgörande även för konferens och kongressbesökare, både i hur de mellanmännsliga mötena designas och hur destinationen presenteras. En attraktiv plats lockar internationella talanger genom löftet om bättre livskvalitet.

I slutet av 2024 lanserade Göteborg & Co Destinationsbarometern, ett nytt framåtblickande analysverktyg för besöksnäringen i Göteborgsregionens 13 kommuner. Syftet är att synliggöra besöksnäringens förväntningar inför kommande säsonger och stödja strategiska beslut. Barometern baseras på en panel bestående i nuläget av 120 besöksnäringensföretagare från Göteborgsregionen, som inför varje säsong bedömer förväntningar på besöksvolym, lönsamhet och personalbehov. Förväntningar på vintersäsongens besöksvolym och lönsamhetsutveckling var återhållsamma. Samtidigt finns en stark optimism, där satsningar på snabbtåg till Landvetter, ett nytt arenaområde, Lisebergs vattenpark Oceana och Västlänken tros stärka framtidstron inom besöksnäringen på längre sikt.

Fånga framtidens spetsprojekt - engagera både besökare och invånare och bli kommunikationsplattformar

Evenemang är en viktig reseanledning för Göteborgs besökare. Enligt undersökningen Resa i Sverige 2024 anser 92 procent av svenska besökare att staden har ett bra evenemangsutbud. Andelen ambassadörer, det vill säga de som är mer benägna att rekommendera destinationen till andra, är högre bland evenemangsbesökare jämfört med andra (Besökarundersökning Göteborg & Co 2023). Evenemang finns med bland topp fem aktiviteter som svenskar och norrmän med Sverigeintresse vill göra i samband med en resa i Sverige. Om vi även inkluderar danskar uppgår den potentiella evenemangsintresserade publiken från Norden till tre miljoner personer, där svenskar utgör över 60 procent (VisitSwedens/YouGovs målgruppsanalys 2024). Nästan hälften av invånarna i Göteborgsregionen 18–75 år är dessutom intresserade av att gå på evenemang i destinationen. (Invånarundersökning Göteborg & Co, 2024) Göteborgs geografiskt strategiska läge, kombinerat med en stor nordisk kundbas med stark köpkraft, gör oss till en attraktiv evenemangsstad.

Evenemangsbranschen präglas av hård konkurrens om besökare, biljettköpare och sponsorer. Lönsamhet är en avgörande faktor både för arrangörer och artister. För att attrahera publik krävs unika upplevelser, stark varumärkesprofilering och konkurrenskraftiga priser. Sponsorer efterfrågar hög avkastning genom riktad exponering och mätbara resultat. Städer tävlar om stora evenemang för att stärka sin attraktionskraft, där tillgång till moderna arenor och logistik är avgörande. Samtidigt utmanas fysiska evenemang av annan typ av underhållning, vilket kräver upplevelser som motiverar besök. Strategiska samarbeten mellan regioner och länder blir vanligare för att dela resurser och stärka konkurrenskraften, medan global konkurrens ökar kraven på innovation och marknadsföring.

Göteborgsregionen satte nytt rekord i gästnätter 2024, drivet av genomförandet av internationella evenemang som junior-VM i ishockey och veteran-VM i friidrott, viktiga konferenser, ett fördelaktigt valutaläge, ökad efterfrågan från Danmark och Norge, ett starkt höstlov och weekendturism. Generellt lägre hotellpriser, till följd

av den kraftiga kapacitetsökningen de senaste åren, har också bidragit.

Avsaknaden av stora arenakonsorter påverkade efterfrågan under sommaren negativt och även näringsens lönsamhet. Blickar vi utåt, så har årets mediebevakning kretsat kring stora evenemang, där Fotbolls-EM och Taylor Swifts världsturné lyfts fram som exempel på hur evenemang driver reslust och genererar stora intäkter för den lokala besöksnäringen. En bieffekt kan vara att även bokningar av privatuthyrning kan öka kraftigt, såsom i samband med Eurovision i Malmö.

1.2 Omvärldsanalys relaterad till den verksamhet som bolaget bedriver och bolagets hantering av omvärldsförändringar

1.2.1 Analys av omvärldsfaktorer/förändrade förutsättningar på marknaden som har stor betydelse för bolaget

Möten

Nordamerika och Väst Europa ser en stark återhämtning av konferenser och affärsevenemang, medan framväxande regioner och länder i Afrika och Asien ökar sina budgetar för att stärka sin konkurrenskraft inom mötesbranschen. Den globala konkurrensen hårdnar genom ökade investeringar i internationella evenemang och subventionsfonder, samtidigt som branschen utmanas av otillräckligt statligt stöd och brist på strategisk samordning, vilket kan hämma tillväxten. För att stärka destinationens position och konkurrenskraft behöver vi säkerställa tydligare politiskt engagemang och långsiktiga satsningar.

Personalbrist är en växande utmaning, då många destinationer har för små team för att möta efterfrågan. Samtidigt anpassar regioner som Asien och Centralamerika sina affärsmodeller för att stärka sin position. Att vi är en trygg och hållbar destination är en konkurrensfördel för Göteborg. För att stärka mötessektorn i att hantera utmaningarna och behålla Göteborgs konkurrenskraft krävs ökat statligt engagemang genom tydliga strategier och finansiellt stöd i form av skatteincitament (t.ex. skattelättnader eller avdrag på vissa kostnader) eller direkta subventioner för att minska ekonomiska hinder. Hållbarhet och inkludering bör integreras ännu tydligare i lobbyarbetet, vilket är resurskrävande. Mötesarrangörer strävar efter att skapa långsiktiga positiva effekter. Genom en kombination av politik, branschsamverkan och långsiktigt stöd kan mötessektorn stärkas i att attrahera globala evenemang och i främjandet av en hållbar ekonomisk tillväxt.

Evenemang

Stora evenemang stärker turistekonomin och skapar internationell exponering, vilket uppskattas av destinationer, sponsorer och rättighetsägare. Supporter/ fan-kulturen har gått från passiv till aktiv, där supportrar skapar eget innehåll, reser längre och investerar mer. Den växande efterfrågan som många aktörer vill tillgodose har tydligt intensifierat konkurrensen, särskilt då även tillväxtmarknader ser evenemang som utvecklingsverktyg. Gemensamma ansökningar för idrottsevenemang och privat finansiering blir allt vanligare. Samtidigt har teknikjättarnas intåg i sändningsrättigheter fragmenterat marknaden, medan AI och tekniska lösningar utvecklar den digitala upplevelsen. I ett tuffare ekonomiskt klimat blir även sponsring svårare att säkra.

Stora arenakonsorter adderar värde med storslagna shower. Kostnaderna för stora

produktioner, särskilt inom livemusik, har ökat betydligt vilket behöver hämtas hem. Dynamisk prissättning används av flera arenor för att maximera intäkterna. Även säkerhetskraven har ökat under de senaste åren. Även om destinationer är mer försiktiga med sina evenemangsstrategier, på grund av att stora evenemang medför större risker, med osäker avkastning och ökat säkerhetskrav, ser fler destinationer värdet av publika evenemang som varumärkestärkande.

För att säkerställa långsiktiga effekter fokuserar många destinationer även på social sammanhållning genom volontärprogram och lokala partnerskap. Att Göteborg har ett positivt inställt lokalsamhälle och en stark idrottskultur ger oss konkurrensfördelar. Samtidigt skapar stora evenemang målkonflikter utifrån ett hållbarhetsperspektiv, där både destinationer och artister vill framstå som ansvarsfulla genom hållbarhetsinitiativ. Inför Paralympics i Paris fick destinationsbolaget i uppdrag och finansiering för att kartlägga och bidra till att förbättra den fysiska tillgängligheten bland aktörerna. Ett annat exempel är artistens Billie Eilish samarbete med Google Maps för att främja hållbara resval. Göteborgs ledande roll inom hållbarhet gör staden attraktiv för arrangörer och artister. För att förbli en ännu mer attraktiv evenemangsdestination behöver vi utveckla vårt erbjudande, stärka vår marknadsnärvaro och skapa bättre förutsättningar för våra partners att lyckas.

Ekonomi

De senaste årens höga inflation, stigande räntor och osäker ekonomisk utveckling påverkade hushållens disponibla inkomster och köpkraft negativt. Trots det prioriterades resandet. Skillnaden var att fler har valt resor närmare hemmet, kortare resor, valde mer prisvärda alternativ och att semestra i hemlandet har blivit mer efterfrågat. Den svaga svenska kronan gjorde också att det var dyrare för svenskar att semestra i utlandet medan det var mycket fördelaktigt för internationella besökare. Nu när vi närmar oss en vändning med inflation under kontroll, lägre räntor och löneökningar väntas hushållens konsumtionsutrymme bli bredare. Det märks redan nu en gradvis förbättring i konsumentförtroendet, med en mer positiv syn på både ens egen och Sveriges ekonomi. Samtidigt är det fler svenskar som sparar för resor och nöjen (SBAB).

Räntesänkningar görs dessutom i olika takt. Exempelvis har Norges Bank hållit styrräntan oförändrad på 4,5% sedan december 2023 och planerar att börja sänka räntan i mars 2025. Detta i kombination med löneökningar som överstiger den norska inflationen väntas öka även normmännens köpkraft under andra halvan av året. Den danska ekonomiska utvecklingen har varit starkast i vårt närområde och väntas gå starkare även i år, vilket är positivt för danskarnas köpkraft. Givet Tysklands svagare ekonomiska utveckling väntas tyskarnas köpkraft förbättras endast marginellt. Även om den ekonomiska utvecklingen väntas bli fortsatt svagare än normalt i vårt närområde, Norge, Danmark och Tyskland, men viss förbättring i BNP tillväxt kan förväntas jmf med 2024. All detta gynnar resandet även om flera osäkerhetsfaktorer kvarstår.

Kostnadsmedvetenheten har ökat bland konferensarrangörer som möter tuffare tider med minskade budgetar och färre deltagare. Det är avgörande att vi kan kommunicera ett attraktivt erbjudande med flera konkurrensfördelar. Annars är det svårt att konkurrera med stora huvudstäder som har bättre tillgänglighet och generell dragningskraft och som dessutom erbjuder finansiellt stöd.

Miljö

Besöksnäringen både påverkar och påverkas av klimatförändringarna. Påverkan på klimatet kommer främst av växthusgasutsläpp från resor och transporter med fossila bränslen, medan besöksnäringen i sin tur påverkas bland annat i form av extremväder som dels verkar lokalt och dels ändrar resmönster. Samtliga

samhällssektorer behöver bidra till att de globala växthusgasutsläppen minskar snarast och når netto noll senast 2050 (enligt Parisavtalet och EU:s klimatmål). Då vi närmar oss milstolpen 2030 kommer pressen på att kunna visa konkret ansvarstagande och faktiska utsläppsminskningar sannolikt att öka de närmaste åren, i synnerhet i kombination med att EU:s direktiv för hållbarhetsrapportering (CSRD – se under Politik) träder i kraft för allt fler verksamheter.

Extremväder är kraftiga väderomslag som inträffar med relativt kort förvarning och kan ha stor påverkan lokalt. Baserat på underlag från SMHI har Göteborgs Stad valt att fokusera klimatanpassningsarbetet främst på formerna värmebölja respektive skyfall. För besöksnäringen har dessa främst betydelse för evenemang utomhus och för besökares vistelse och rörelseförmåga på destinationen. Extremväder bör dock inte enbart hanteras utifrån uppenbara konsekvenser såsom den skada ett skyfall kan orsaka på infrastruktur och att evenemang kan behöva ställas in med kort varsel, utan även utifrån mer indirekta konsekvenser såsom att våldsbenägenhet ökar under värmeböljor och det kan därför behövas mer säkerhetspersonal vid utomhusevenemang. Studier har visat att under perioder med extrem värme utsätts kroppen för stress, vilket kan leda till ökad aggressivitet.

Extremväder påverkar både resmönster och säsonger, då resenärer söker svalare klimat för att undvika skogsbränder, torka och värmeböljor under högsäsong. De största marknaderna för Göteborg – Norge, USA, Tyskland, Danmark och Storbritannien – har vuxit stadigt, medan Nederländerna, Belgien och Baltikum visat stark tillväxt från låga nivåer. Trenden med så kallade 'coolcation' växer, och det är troligt att detta kommer att märkas även i Norden. Under sommaren, när extremvärme är vanligare, har vi redan hög beläggning, vilket kan leda till en tydligare peak. Samtidigt kan fler resenärer välja traditionella sol- och baddestinationer under lågsäsong, vilket kan påverka oss negativt.

En väderrelaterad stor utmaning är bokningar och avbokningar i sista minuten. Brist på framförhållning och snabba förändringar försvårar planering av personal och inköp, ökar kostnaderna och påverkar servicekvaliteten negativt.

Politik

Rapportering och transparens

EU har ambitiösa mål för att stävja klimatförändringarna och som ett verktyg för att nå målen har EU-direktivet Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) trätt i kraft i januari 2024. Direktivets omfattande och systematiska krav på hållbarhetsredovisning (ekologisk hållbarhet, social hållbarhet och verksamhetsstyrning) implementeras stegvis. Stadshus AB kommer att rapportera för Göteborgs Stads samtliga bolag till EU för första gången 2026 (för verksamhetsåret 2025), och Göteborg & Co har deltagit i förberedelserna sedan 2023. Arbetet har periodvis upptagit mycket resurser i form av tid, och kan förväntas fortsätta göra det de närmsta åren tills en intern systematik har fallit på plats och vana uppstått. Tillsammans med annan relevant EU-lagstiftning, såsom den kommande förordningen för att motverka greenwashing, pekar utvecklingen på att krav på uppföljning, rapportering och transparens kommer växa sig starkare de närmaste åren – inte enbart från myndigheter utan även från alltmer medvetna konsumenter.

Kvarstående skatteskulder

Många företag inom besöksnäringen har haft kvarstående skatteskulder efter pandemin, då uppskov på skattebetalningar beviljades för att hantera likviditetsproblem. Totalt har återstått under november 2024 ca. 30 miljarder kronor i obetalda skatter från nästan 17 000 företag, varav hotell- och restaurangbranschen stod för cirka 3,4 miljarder kronor. Svårigheter att återbetala

skulderna har bidragit till ökad konkursrisk, och Skatteverket uppskattar att statens förluster på grund av obetalda skatter kan uppgå till 8–15 miljarder kronor. Nordic Choice, Svenska Mässan och Espresso House har legat i topp på listan över branschföretagen med störst skatteskulder.

Samhälle

Demografiskt skifte - från över- till underbefolkning

SCB:s prognoser visar en lägre befolkningstillväxt till följd av minskat barnafödande, en åldrande befolkning och en restriktiv invandringspolitik, vilket gör att Sverige närmar sig en brytpunkt. En liknande trend ses i andra utvecklade ekonomier, inklusive våra prioriterade utlandsmarknader. Exempelvis beräknas antalet barn och unga minska med 200 000 i Sverige mellan 2023 och 2033. Det demografiska skiftet innebär dels förändringar i besökarprofilen och efterfrågan. De äldre blir en allt större och viktigare målgrupp och de har andra prioriteringar och behov när det kommer till resande och upplevelser. Förändringen medför anpassade produkter, tjänster och infrastruktur, exempelvis tillgänglighetsanpassade upplevelser och bekväm logistik. Å andra sidan kan barnfamiljer och unga vuxna, traditionellt viktiga segment för Göteborg som turistdestinations, minska i antal, vilket kan påverka efterfrågan på vissa typer av attraktioner, evenemang och aktiviteter. Detta gäller inte bara besökare utan även för invånare, som utgör en central målgrupp för många besöksnäringens verksamheter. Att både det lokala och inkommande kundunderlaget kan krympa leder ännu tydligare konkurrens om segmentet ”barnfamiljer” bland de verksamheter som har detta som primär målgrupp. Skiftet ställer högre krav på besöksnäringen att bredda sitt utbud och attrahera en mer diversifierad målgrupp. Att skapa destinationslojalitet och incitament för återbesök är en möjlighet. Göteborg & Co kan ha en aktiv roll i att säkerställa proaktivitet och driva strategisk utveckling, dels genom att sprida kunskap och insikter i samverkan med strategiska parter och genom att möjliggöra nödvändiga och innovativa initiativ.

Det demografiska skiftet medför även behovet av att se över befintliga kommunikationsstrategier, från tydligare segmentering och val av kommunikationskanal, till en mer målgruppsanpassad och datadriven marknadsföring för att kunna nå rätt besökare med relevant budskap. Kommunikationen bör spegla de förändrade målgruppernas behov, beteenden, värderingar och preferenser, exempelvis ökad fokus på hälsa, hållbarhet och bekvämlighet för äldre resenärer. Äldre resenärer kan ha större behov av personlig service och fysiska besökscenter.

En åldrande befolkning leder även till arbetskraftsbrist, särskilt i serviceyrken där lågavlönade jobb traditionellt varit en inkörsport för unga. Utmaningen att rekrytera och behålla kompetens kan eskalera, vilket kräver mer innovativa lösningar från arbetsgivare. För att upprätthålla servicenivån behövs investeringar i automatisering och digitalisering, samtidigt som dessa lösningar måste anpassas till äldre resenärers behov. Arbetslivet inom besöksnäringen måste formas efter en framtid präglad av demografiska, teknologiska och kulturella förändringar.

Värderingsskifte

Göteborgsregionen har en bred besökarprofil och attraherar alla målgrupper, inte minst unga som besöker attraktioner, evenemang och shoppar i högre utsträckning än andra grupper. Generation Z (dagens 15–29-åringar) har vuxit upp i ett digitalt, mångkulturellt samt oroligt samhälle. De är hyperdigitala, vana med ett överflöd av tillgänglig information, trygghetssökande och mer medvetna, men också individualistiska med breda intressen. Ekonomiskt pressade unga prioriterar pris framför hållbarhet i nuläget men de är mer ifrågasättande och ställer högre krav på transparens. Andelen som identifierar sig som livsnjutare har ökat de senaste åren,

vilket kan betraktas som en motvikt till de höga kraven som ställs mot dem och den ökande osäkerheten i samhället (Ungdomsbarometern, 2024). Denna generations förväntningar kan sammanfattas i sömlösa lösningar, snabb respons, individanpassade upplevelser, hög flexibilitet och transparens som underlättar hållbara val men även i att man arbetar för att ha ett bra liv, vilket påverkar deras val av fritidsaktiviteter. De värdesätter längre semestrar och flexibilitet, inte minst i arbetslivet.

Fysiska möten och konferenser är fortsatt viktiga, men möjligheten att delta digitalt ses för många som en självklarhet. För att förbli relevanta för en yngre målgrupp måste evenemangsarrangörer skapa engagemang både digitalt och lokalt samt erbjuda unika upplevelser i en alltmer konkurrensutsatt marknad. Publikbeteenden förändras även bland yngre evenemangsbesökare. För att möta förändringar blir upplevelsebaserade evenemang, där exempelvis idrottsevenemang med festivalkänsla har en starkare dragningskraft och kan även locka en bredare publik. Detta breddar destinationsbolagets roll och kräver ett utökat mandat och resurser, vilket idag inte är en självklarhet. Traditionella konferensformat tappar attraktionskraft hos en generation som värderar interaktion, storytelling, meningsfulla upplevelser och social samhörighet. Möteskoncept behöver successivt anpassas till dessa förväntningar. Destinationer som kan stötta arrangörer med digitala lösningar och informella mötesmiljöer får en tydlig konkurrensfördel.

Ökning av internationellt resande

Överturism pressar populära destinationer och skapar spänningar mellan invånare och besökare. Även om Göteborg inte har utmaningar med överturism kan turisttåta områden och besöksmål, t.ex. skärgården och centrala Göteborg, påverkas av ökat besöksstryck på längre sikt, vilket kräver planering, kapacitetsanpassning samt förståelse för problematiken och proaktiva åtgärder innan problem uppstår. Besöksstrycket i just skärgården är redan en utmaning periodvis under sommaren och i samband med högtider när även göteborgarna besöker skärgården i högre utsträckning. Utmaningarna kan på sikt eskalera när Västlänken färdigställs, vilket ökar reseflödena från kranskommunerna till centrala Göteborg. Destinationer börjar prata om Social Carrying Capacity-analyser som bedömer hur många besökare en destination, plats eller evenemang kan hantera innan negativa effekter uppstår för lokalbefolkningen, besökare och upplevelsen i sig. Denna analysmetod är också ett nytt kriterium i Global Destination Sustainability Index, där Göteborg har haft en ledande position i flera år.

Alternativa resmål växer i popularitet, vilket gynnar mindre kända och prisvärda destinationer. Göteborg har en möjlighet att positionera sig genom sin unika atmosfär, skärgården och autentiskt utbud. I en orolig omvärld söker sig resenärer till destinationer närmare hemlandet, vilket märks i ökade gästnätter även i Göteborgsregionen från exempelvis Nederländerna och Belgien, delvis drivet även av en gynnsam valuta. Road trips och att kombinera flera resmål blir vanligare, vilket utmanar destinationernas ambition i att få fler att stanna längre.

En ökad internationellt resande väntas förstärkas ytterligare på lång sikt genom fortsatt urbanisering. År 2050 beräknas nästan 70 procent av världens befolkning bo i städer, jämfört med 56 procent år 2020, vilket driver upp efterfrågan på stadsresor.

Det ökade internationella resandet skapar målkonflikter, då det bidrar till högre utsläpp samtidigt som destinationer strävar efter att minska sin klimatpåverkan. För att vara en del av lösningen istället för problemet satsar många städer på att främja hållbara val. Ett exempel är initiativet CopenPay i Köpenhamn, där besökare belönats för miljövänliga handlingar, såsom cykling och volontärarbete, med kostnadsfria upplevelser som museibesök och kajakturer.

Teknik

Informationsskifte från informationsfrihet till kurerad rådgivning

Informationsflödet inom reseplanering förändras från öppen information till mer kontrollerad och kurerad rådgivning, främst genom AI-drivna verktyg. Flera tjänster har redan integrerat generativa AI-modeller för att föreslå resmål och optimera reseplanering. Exempelvis har Booking.com lanserat en AI-baserad reseplanerare som guidar resenärer genom hela planeringsprocessen eller Momondo's "Bästa Tiden att Resa" hjälper resenärer att identifiera den mest prisvärda perioden att resa baserat på flygpriser, popularitet och väder. Tjänsten är integrerad med ChatGPT för att även föreslå resedatum utifrån lokala evenemang och festivaler. Denna utveckling visar att AI-driven, kurerad rådgivning och beslutsstöd snart blir standard vid val av destination, planering och under själva resan.

Göteborg & Co behöver arbeta mer datadrivet, strategiskt med AI-optimerad information och proaktivt med desinformationshantering för att behålla vår relevans i en allt mer algoritmstyrd resemarknad. Det är avgörande att säkerställa att aktuell, korrekt och inspirerande information fångas upp av AI-drivna sök- och planeringsverktyg samt att besöksnäringens aktörer förstår vikten av detta. Sökordsoptimering och strukturerade data blir allt viktigare för synlighet i AI-genererade rekommendationer, samtidigt som traditionella marknadsföringskanaler riskerar att tappa i betydelse. AI-drivna reseplaneringstjänster kan dessutom favorisera vissa destinationer baserat på andra faktorer än traditionell efterfrågan, vilket kan påverka Göteborgs konkurrenskraft. AI-modeller kan även förstärka negativa narrativ om säkerhet, extremism eller andra skadliga associationer kopplade till Sverige eller Göteborg som resmål. Därför blir bevakning och proaktiv hantering av destinationens image avgörande för att motverka falsk eller missvisande information.

AI-som genomsyrar och kan effektivisera allt

Vi står i början av en transformerande förändring, där artificiell intelligens snart kommer att användas i hela samhället. Beslutsfattare inom både offentlig och privat sektor har ett ansvar att förstå AI så att tekniken kan användas för att bygga ett starkare välfärdssystem och stärka Sveriges konkurrenskraft.

AI-drivna beslutsstöd kan potentiellt förändra hur konferens- och evenemangsarrangörer väljer destinationer, baserat på kostnadseffektivitet, tillgänglighet och tidigare data. Vi måste stärka destinationens erbjudande genom tydliga "Unic Selling Points", AI-optimerad information och stärka oss ännu mer med digital lobbying. Det sistnämnda innebär blir ännu bättre i att använda digitala verktyg, data och effektiva kommunikationsstrategier för att argumentera för beslutsfattare, investerare och intressenter i syfte att stärka vår position när vi säljer in destinationen för arrangörer.

AI spelar redan en viktig roll i att utveckla och stödja turism och besöksnäring. Chatbots och virtuella assistenter förbättrar kundupplevelsen genom att ge snabba och personliga svar om destinationer, boende och aktiviteter. AI-driven marknadsföring och kommunikation gör det möjligt att nå rätt målgrupp vid rätt tidpunkt med skräddarsydda budskap. Inom dataanalys kan AI identifiera trender och potentiella risker, vilket kan hjälpa turistföretag och destinationer att förutse efterfrågan och hantera kriser mer effektivt. AI kan bidra även till hållbar destinationsutveckling genom att analysera turistflöden, förhindra överbelastning av populära platser och främja mer hållbara resalternativ.

Genom att stegvis integrera AI-lösningar i marknadsföring, besöksservice och analys kan destinationen differentiera sig och erbjuda en mer skräddarsydd och

effektiv besöksupplevelse. För att effektivisera och förbättra verksamheten bör AI användas i alla led, från analys och beslutsstöd till kommunikation, marknadsföring och operativt arbete. Detta kräver kompetensutveckling och en tydlig strategi för AI-användning inom bolaget. Vi behöver även identifiera vilka AI-verktyg kan skapa mest värde och säkerställa att implementeringen sker på ett sätt som stärker både interna processer och destinationens internationella position.

Dataekonomin växer

Det finns en stor outnyttjad potential i att dela och nyttja data inom besöksnäringen. Aktörer som bättre förstår sina besökare och anpassar sitt utbud har en konkurrensfördel, och i takt med att dataekonomin växer och AI förenklar analys kan destinationsbolag stötta sina partners genom att tillgängliggöra marknadsinsikter som annars är för kostsamma att köpa in för enskilda aktörer.

Besöksdata samlas in via mobiloperatörer, bokningsplattformar, appar och transaktioner, men även av stora besöksnäringens aktörer som sällan delar sin information. Dataföretagens tjänster är dyra, och många vill undvika beroende av enskilda leverantörer. Exempelvis använder Visit Skåne dataplattformen Symphony sedan 2024 för att analysera besökarnas rörelsemönster och konsumtion. Tillväxtverket kommer att tillgängliggöra turistekonomiska beräkningar på kommunnivå, vilket gör det viktigare än någonsin att förstå besökarnas konsumtionsbeteende och stärka destinationers datadrivna beslutsfattande.

1.2.2 Effekter av omvärldsförändringar/förändrade förutsättningar

--

Förändring	Konsekvens/påverkan/behov	Åtgärd
Ökad konkurrens		

Möten	Behov av statligt engagemang för att stärka vår konkurrenskraft internationellt. Destinationens konkurrenskraft förutsätter bättre tillgänglighet (tåg, flyg). Platserbudandet måste stärkas när fler och fler destinationer erbjuder subventioner. Behov av mycket attraktivt erbjudande, som inkluderar delar som påverkar arrangörens budget. Arrangörers ökade förväntningar på destinationsbolag ställer större krav på samverkan, kunskap och resurser. Destinationer som kan stötta arrangörer med digitala lösningar och mötesmiljöer som adderar värde får en tydlig konkurrensfördel.	Handlingsplan för möten 2023-2026
Evenemang	Säkerställa starkare incitament för arrangörer genom värdskap, lokal förankring samt direkt/indirekt ekonomiskt stöd. Varumärkesstärkande evenemang kräver strategisk samordning och en tydlig evenemangsstrategi för internationell positionering. Internationell synlighet av Göteborg som evenemangsstad. Långsiktigt värdeskapande förutsätter tydligt ledarskap, bredare samarbete, mandat och strategiska resurser.	Handlingsplan för evenemang 2023-2026
Hållbar destinationsutveckling	Fler destinationer inser värdet av att arbeta med hållbar utveckling	Nyttja Global destination sustainability index (GDSI)

Förändring	Konsekvens/påverkan/behov	Åtgärd
Ekonomi		

Starkare köpkraft bland konsumenter	Bredare spenderingsutrymme för hushållen. Ökad efterfrågan för resor och upplevelser. Växande privatuthyrning via AirBnB och liknande plattformar ökar konkurrensen för hotellen.	Följer utvecklingen. Anpassa destinationsmarknadsföringen.
Något förbättrat konjunkturläge (med kvarstående osäkerheter)	Osäker lönsamhet inom besöksnäringen. Mer gynnsamma investeringskostnader. Mer stabila budgetförutsättningar för mötes- och evenemangsarrangörer på sikt. Ökat affärsresandet och positiv trend för företagsevent.	Följer näringens syn på läget genom Destinationsbarometern.
Svag svensk krona	Ökad internationell efterfrågan från närmarknader Utlandssemester är dyrt för svenskar Påverkar positivt arrangörers val av destination	Följa och anpassa oss efter utvecklingen

Förändring	Konsekvens/påverkan/behov	Åtgärd
Miljö		
Extremväder	Oförutsägbarhet och behov hos arrangörer av snabb anpassning vid evenemang utomhus. Behov av vädersäkring av evenemang medför ökade kostnader för arrangörer. Krav från konsument/evenemangsdeltagare på flexibla bokningsrutiner/regler. Förändring av traditionella turismsäsonger.	Stötta med kommunikation till besökare vid t.ex. regn eller värmebölja. Stötta arrangörer och stadens förvaltningar i dialog kring relevanta tillstånd. Fokus på att säsongsanpassa utbudet.

Förändring	Konsekvens/påverkan/behov	Åtgärd
Politik		

Terrorhotnivå fortsatt kvar på hög nivå i Sverige sedan aug 2023	Större komplexitet med flera ibland sammanhängande hotbilder, enligt säkerhetspolisen. Fortsatt väskförbud på evenemang och arenor – påverkar arrangörskostnader, logistikplanering och besökarens upplevelse.	Följer utvecklingen och samverkar med polisen och arrangörer. Stötta med kommunikation till besökare.
Kvarstående skatteskulder	Konkurser och varsel ökar Förändring i utbudet - merarbete att följa och uppdatera våra plattformar (öppen API)	Följer utvecklingen. Samverkan med Visita, GR, BRG och näringen.
Otydlig nationell politik kring turism och besöksnäring	Ökat behov av nya regionala, lokala finansieringsformer. Nationell strategi och samordning saknas	Följer utvecklingen kring besöksavgift/turistskatt Engagemang i nationella samverkansstrukturer
Rapportering och transparens	Ökande krav på hållbarhetsrapportering = bättre överblick och insikt, ökar jämförbarhet och transparens, men kräver samtidigt mer resurser och kompetensutveckling.	Bolaget CSRD-rapporterar till Stadshus AB. Miljöledningssystem och miljödiplomerings. Tar fram intern klimathandlingsplan. Följer utvecklingen.
Grön omställning	Behov av/möjlighet att försöka påverka besökare till evenemang och möten att göra mer hållbara val. Lättare att engagera näringen. Näringsen efterfrågar mer hjälp och stöd avseende hållbarhet. Roadmaps för utsläppsminskning blir allt vanligare, där minskning av utsläpp inom transporter och bebyggelse är prioriterat i kommunernas strategier, områden som direkt påverkar besöksnäringen.	Samarbeta med Got Event för att nudga besökare till mer hållbara transportsätt till evenemang. Förstudie om klimathandslag med besöksnäringen. Budgetuppdrag: Verka för ökat tågresande. DUP:ens koppling till Gothenburg Green City Zone och Reallocate.

Förändring	Konsekvens/påverkan/behov	Åtgärd
Samhälle		

Demografiskt skifte	Behov av att bredda besöksnäringens utbud och attrahera en mer diversifierad målgrupp. Mer anpassad och fragmenterad marknadsföring och kanalval Brist på arbetskraft och kompetens Förändrade preferens och beteende bland nya generationer	Handlingsplan för besöksanledningar och framtagning av en utbudsstrategi. Ökat fokus på destinationens långsiktiga utveckling (efter 2030).
Värderings- och livsstilsförändringar	Behovet av att utveckla och kommunicera autentiska, skräddarsydda upplevelser som möjliggör personlig utveckling ökar. Datadriven marknadsföring. Ökat behov av mer transparent hållbarhetskommunikation. Ökat behov av att skapa incitament för klimatsmarta val. Ökat behov av att stärka näringens resiliens, främja cirkularitet och integrera kreativa lösningar. Behov av djupare samarbete med arrangörer och näringsliv för att erbjuda mer hållbara och engagerande evenemang och möten, samt mer flexibla och innovativa koncept/format. Destinationsbolagets roll och ansvar breddas – fokus på ökat värdeskapande för krav från arrangörer på värdeskapande aktiviteter exempelvis värdskap i världsklass, hållbara lösningar, digitala produkter och tjänster.	Stärkning av plattformar för destinationskommunikation – pågående arbete – (bättre guider, sökfunktion). Synliggör hållbara alternativ på goteborg.com. Handlingsplan för besöksanledningar – fokus AI. Närvaro på nya kanaler t.ex. TikTok. Gothenburg Way to Legacy – systematiskt ramverk som underlättar arbetet med långsiktiga effekter av möten och evenemang. Utvecklingen av digitala site visits.

Ökat internationellt resande	Behov av starkare profilering av Göteborg på en global marknad. Ökad kunskap om den internationella besökarens efterfrågan, beteende och preferenser. Behov av att anpassa kommunikation och tillgängliggöra information i rätt kanaler och på flera språk. Ökad belastning på infrastrukturen för trafik och logistik (vägar, parkering, flygplatser, kollektivtrafik mm.). Säsongsanpassning av infrastrukturen för att hantera fler besökare på ett hållbart sätt (t.ex. toaletter, renhållning, matställen och kollektivtrafik i skärgården, m.m.). Behov av att balansera tillväxt med lokal acceptans utan att försämra livskvaliteten för invånare. Fler besökare som flyger hit ger ökad negativ klimatpåverkan.	Ny strategi för att stärka destinationens internationella position. Kunskapsinhämtning om internationella besökare. Handlingsplan för besöksanledningar. Invånarundersökning – fokus på invånarnas inställning till turismvolymerna. Kartlägga besökarprofilen och nöjdhet bland besökare på turistbyrån. Stötta aktörer och stadens berörda förvaltningar i samverkan kring infrastruktur, tillstånd, etablering m.m.
------------------------------	---	--

Förändring	Konsekvens/påverkan/behov	Åtgärd
Teknik		
Informationsskifte	Behov av att säkerställa synlighet i AI-rekommendationer - rätt information skall vara tillgänglig i rätt kanaler och optimerad för AI algoritmer Risk för spridning av desinformation om Sverige eller Göteborg Risk för minskad kontroll över budskap och marknadsföring Ökad konkurrens om digital synlighet	Handlingsplan för besöksanledningar Ny imagemätning i samarbete med ett tiotal europeiska destinationer Följer nyhetsrapportering om Göteborg som destination

AI-tjänster som effektiviserar allt	AI stärker destinationens konkurrens- och attraktionskraft Behov av strategisk förståelse och utvärdering av AI-lösningar AI bör integreras i hela organisationen Hela bolaget behöver rustas i att använda AI i alla led för att effektivisera och förbättra allt vi gör.	Utbildning, benchmarking och omvärldsbevakning genom initiativet; AI opener for destinations. AI-implementering via en avatar i EU-projektet CU. Omvärldsbevakning genom medverkan på relevanta konferenser och nätverk.
Dataekonomin växer	Personlig anpassning och bättre kundupplevelse Öppna gränssnitt (API) möjliggör insamling och delning av data från flera källor Behov av kostnadseffektiv insamling och analys samt förståelse för hur data kan användas på ett effektivt sätt Möjliggör utvecklingen av nya affärsmodeller och intäktsströmmar inom besöksnäringen Möjliggör en datadriven och hållbar destinationsutveckling Ökad risk för cyberattacker som medför höga kostnader för evenemang och mötesarrangörer, både i förebyggande syfte och om skada sker.	API och widget från goteborg.com som möjliggör för lokala besöksnäringens-aktörer att bädda in information från besöksiten i sina egna hemsidor. Kunskapsinhämtning om den internationella besökaren. Utvecklad omvärldsanalys i samverkan med Tillväxtverkets utveckling av AI-verktyg.

1.3 Bolagets förutsättningar att bedriva sin verksamhet relativt andra jämförbara aktörer på marknaden

Uppdrag rörande synergier

Kommunfullmäktige beslutade 2013 om ny bolagsstruktur samt riktlinjer för ägarstyrning av stadens bolag. Ett av bolagsöversynens grundläggande mål var att åstadkomma en ”effektivare politisk styrning” genom en ny bolagsstruktur med ett koncernbolag samt moderbolag för olika kluster/politikområden med uppdrag att samordna och stödja bolagen inom respektive område.

Gällande turism och evenemang pekade översynen bland annat på att det finns starka nätverk som bedöms vara mycket viktiga för branschens utveckling och att Göteborg & Co fungerar som en viktig samverkansplattform mellan staden och näringslivet inom besöksnäringen. Stadsledningskontorets sammanfattande bedömning gällande turism och evenemang var dock att det ur ett övergripande politiskt perspektiv fanns ett behov av att formulera mål och strategier för besöksnäringen som ger en samlad bild av stadens ambitionsnivå och

förutsättningar. Översynen pekade också på att det saknas en samlad politisk kraft som ur ett hela staden perspektiv samordnar och leder utvecklingen av besöksnäringen. Bedömningen var vidare att det samtidigt finns starka, kreativa och professionella aktörer som är beredda att stödja en höjd ambitionsnivå från stadens sida. Det dåvarande bolaget Göteborg & Co Träffpunkt AB hade ett uppdrag som i många avseenden svarade upp mot de krav och förväntningar som ställdes på samordning och styrning. Bolaget fick därför uppdraget att från 2015-01-01 agera som moderbolag för klustret Turism, Kultur och Evenemang (i vilket bolagen Liseberg AB, Got Event AB samt Göteborgs Stadsteater AB ingår) med uppgift att svara för övergripande och strategiska frågor inom ramen för stadens mål för besöksnäringen.

2023-11-14 gav styrelsen för Göteborg & Co VD i uppdrag att utreda möjligheterna till synergieffekter i TKE-klustret. Arbetet med uppdraget har fortlöp i samverkan med dotterbolagen samt Stadshus AB under 2024. Med sin grund i ägardirektiv och Göteborgs stads riktlinje för ägarstyrning har bolaget under åren initierat ett antal arbets- och samverkansgrupper i TKE-klustret. Det existerar även etablerade mötesformer på ledningsnivå, såsom VD-råd, klustergemensamma presidiummöten och ägardialoger. Bolaget upplever ett stort värde i detta utbyte och ser både ekonomiska och verksamhetsmässiga fördelar med att vidare utveckla formerna för samarbeten. Begreppet synergi förekommer i Göteborg & Co:s ägardirektiv i kapitel 2 § 11 samt kapitel 2 § 15 genom följande formuleringar:

“Göteborg & Co:s uppdrag som moderbolag ska genomföras med stor delaktighet från dotterbolagen inom underkoncernen i syfte att skapa synergier i planering och genomförande”.

“Bolaget ska i nära samverkan med Stadens övriga bolag och förvaltningar, sträva efter en intern effektivitet där samordning och resursdelning är naturliga insatser för att uppnå synergier och effektivitet”.

Vidare återfinns följande beskrivning av moderbolagets skyldigheter i Göteborgs Stads riktlinje för ägarstyrning 3.4 § 3; “moderbolaget ska identifiera möjligheter till samordning och effektivisering av olika slag inom underkoncernen, samt, i samverkan med berörda bolag, ta initiativ till förändringar av dotterbolagen”.

Upplevelsen från moderbolagets sida av samarbeten och synergieffekter mellan bolagen i TKE-klustret är att det finns en skillnad mellan de krav som ställs på moderbolaget i frågor som rör ägarstyrning kontra de verktyg som bolaget har till sitt förfogande för att uppfylla dessa. Det finns även en upplevelse av variation i dels ambitionsnivån, dels samarbetsviljan i utvecklingsinriktade klustersamarbeten hos dotterbolagen, tillika en generell diskrepans mellan moderbolagets mandat och möjlighet till kravställan kontra prioritering/resurssättning hos dotterbolag.

Utöver detta hade det varit önskvärt att finna former för att diskutera möjligheterna med TKE-klustret och vad utökade samarbeten skulle kunna innebära för vinster/värden för destinationen mer långsiktigt.

Uppdraget kring att utreda möjligheterna till synergieffekter mynnade ut i en slutrapport som presenterades och beslutades av Göteborg & Co:s styrelse under sammanträde 2025-02-06. En av rapportens slutsatser konstaterade att bolaget genom omvärldsbevakning och analys har identifierat ett antal områden som utmanar destinationens attraktionskraft på lång sikt, vilket även inbegriper och förväntas påverka dotterbolagens verksamheter framöver. Detta kan handla om t.ex. en större och mer aktiv roll i destinations- och produktutvecklingen och utvecklingen av en “destination master management-plan” för att definiera långsiktiga strategier. För att driva ett effektivt förändringsarbete och mitigera effekter från omvärlden krävs ett samordnande av resurser från TKE-klustret och

en tydlig riktning.

Förslag till en möjlig lösning på behovet av ett mer strukturellt och övergripande samarbete med inriktning mot destinationens långsiktiga utveckling är etablering av en strategisk samverkansgrupp för destinationsutveckling med fokus på destinationens långsiktiga attraktivitet och konkurrenskraft. Gruppen utgörs av en representant från respektive bolag i TKE-klustret och är självbestämmande i den mån att rapportering sker till VD-råd dit frågeställningar av särskilt vikt kan lyftas för ställningstagande. På motsvarande sätt kan den strategiska samverkansgruppen agera arbetsutskott, dels åt respektive TKE-bolags styrelse, dels åt VD-rådet vid behov.

Förslagsvis utgörs grupperingen av formella eller informella beslutsfattare från respektive bolag i TKE-klustret. En sådan gruppering föreslås fastställas under början av 2025.

Föreslagen lösning svarar upp väl mot ålagda ansvarsområden i ägardirektiv och riktlinjer för ägarstyrning samt slutsatsen i 2013 års bolagsutredning; ”moderbolagets uppgift blir att svara för övergripande och strategiska frågor inom ramen för stadens mål för besöksnäringen. 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.”

Vidare driver Göteborg & Co aktivt flertalet etablerade grupperingar/nätverk inom klustret bland annat med koppling till ekonomiska frågeställningar där kunskapsutbyte sker. Bolaget har även ett samordningsansvar i klustret rörande bl.a. ekonomisk uppföljning utifrån Göteborgs stads planering om rapportering. Trots detta är finansiell ledning och styrning ytterligare ett område med utvecklingspotential i TKE-klustret, men där moderbolaget i dagsläget saknar ett tydligt uppdrag samt mandat.

Göteborg & Co upplever sig sakna verktyg, förutsättningar och mandat för att uppfylla de förväntningar som ställs på bolaget, när det gäller att omhänderta de ekonomiska situationer som uppstår dotterbolagens verksamheter. Samtidigt förutsätts bolaget påtala och åtgärda upplevda utmaningar i bl.a. dotterbolags ekonomiska planering och utfall, vilket försvåras utan uttrycklig uppdragsformulering samt möjlighet till kravställan. Här kan nämnas verktyg/mandat vid dotterbolagens prognostiserade underskott, regelverk för användande av eget kapital och beslutad budget. Bedömningen är att hantering av liknande situationer hade kunnat effektiviseras genom ett tydligare mandat, utvidgat ansvar samt tydliggörande av ansvarsfrågan mellan koncernmoder, moderbolag och dotterbolag.

Följande formulering hämtad från stadsledningskontorets “Förutsättningar för budget 2025-2027”, stödjer bolagets iakttagelser och bedömning i frågan;

“Bolagsformen medger möjlighet att hantera och balansera överskott/underskott över eget kapital mellan åren men Göteborgs Stads styrning av hur detta kan tillämpas för nämnda bolag är otydlig. Bolagsstyrelserna ges till exempel inte någon vägledning rörande befogenheter över eget kapital och eventuella möjlighet att ianspråkta tidigare års överskott i nästa års budget utan att det egna kapitalet samlat över åren förbrukas. Vidare innebär otydligheten att hanteringen av uppkomna överskott eller underskott kan upplevas som oförutsägbara i Stadshuskoncernens finansiella samordning och vid årsbokslut. *En tydligare dokumenterad styrning inom området hade varit till fördel för en ökad transparens*

och förutsägbarhet och hade underlättat kommunikationen inom koncernen.”.

Externfinansieringsgrad

För att kriterierna för intern upphandling (Teckal-undantaget enligt LOU) ska anses vara tillämpligt måste två kriterier vara uppfyllda, kontrollkriteriet och verksamhetskriteriet. Om båda kriterierna är uppfyllda, omfattas inte upphandlingen av LOU och inköpet behöver således inte konkurrensutsättas. Detta innebär att Göteborg & Co:s externa finansieringsgrad inte ska överstiga 20% för att bolaget ska kunna uppfylla verksamhetskriteriet. För 2024 uppgick externfinansieringsgraden till 16,8% men 2023 var 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 och därmed inte jämförbar.

För att uppfylla sitt uppdrag och följa ägardirektivet har bolaget för 2025 en beslutad uppdragsersättning på ca 134 mnkr att använda samt en möjlig extern finansiering på max 20%. Bolaget kan fastslå att för att kunna stärka och utveckla besöksnäringen enligt ägardirektivet på ett sätt som är tillfredsställande, är det en utmaning med nuvarande begränsning av möjlig extern finansiering. Utmaningen är att värva och genomföra aktiviteter/projekt i samverkan med andra aktörer som inbegriper finansiella flöden, dvs ta in externa partners, vilket blir allt viktigare framöver. Bolaget behöver skapa ökade möjligheter för att möta konkurrensen för att attrahera evenemang och möten samt stärka marknadsföringen av destinationen, utveckla besöksnäringen på en högre och tillfredsställande nivå för destinationen och dess parter.

Jämförbara aktörer

Göteborg & Co har i tidigare redovisningar av rapporten Verksamhet & ekonomi 2023 och 2024 genomfört en jämförande studie mellan Stockholm, Göteborg och Malmö. Jämförelsen beskrev på ett kvalitativt sätt hänsynstaganden kopplade till respektive bolag och visade på deras förutsättningar givet sin respektive marknad. Bedömningen är att relevansen för en liknande jämförelse framöver minskar i relevans. Bolaget följer och jämför löpande utvecklingen av nyckeltal mellan landets storstäder. Däremot bedöms möjligheterna att dra slutsatser om hur bolagets förutsättningar påverkar detta utfall relativt sina "konkurrenter" som begränsade, då respektive bolags och destinations förutsättningar varierar kraftigt i bl.a. organisation, uppdrag, finansiering, mätning, resultat och storlek för att nämna några faktorer.

Som tidigare beskrivet under avsnitt kring uppdrag rörande synergier så söker bolaget framöver strukturella samarbeten för inriktning mot destinationens långsiktiga utveckling med fokus på attraktivitet och konkurrenskraft. I linje med detta finns även en ambition att framöver jämföra bolaget och destinationen på ett sätt som bättre korresponderar med bolagets nuvarande målsättningar. Bedömningen är att en internationell europeisk kontext erbjuder mer relevanta jämförbara aktörer i linje med bolagets långsiktiga ambitioner.

Uppdrag rörande Kulturkalaset

I kommunfullmäktiges budget 2024 fick 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”.

Svar på uppdraget återfinns i sin helhet i ärendet “Återrapportering av uppdrag att utreda en ny inriktning för Göteborgs Kulturkalas”, vilket behandlades under Göteborg & Co:s styrelsemöte 2024-03-05.

Ramhöjande finansiering kopplad till utförande av uppdraget uteblev i 2025 års budgethandling. Däremot återfinns specifikationen "Satsning Kulturkalaset befintlig inriktning" om 5 mnkr i 2026 och 2027 års planår. Göteborg & Co vill uppmärksamma behovet av att den ramhöjande finansieringen rörande Kulturkalaset förekommer även i kommande års budgethandlingar.

1.4 Ekonomisk/finansiell analys

1.4.1 Ekonomisk/finansiell analys för jämförbara verksamheter

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". Enligt ägardirektivet ska Göteborg & Co AB kontinuerligt använda benchmarking med relevanta aktörer även i arbetet med att utveckla verksamhetens effektivitet och produktivitet. Likaså ska bolaget även, i nära samverkan med stadens övriga bolag och förvaltningar, sträva efter en intern effektivitet där samordning och resursdelning är naturliga insatser för att uppnå synergier och effektivitet.

Jämförelse med verksamheter i Stockholm och Malmö har genomförts vid tidigare rapporter genom intervjuer och kunskapsinhämtning.

1.4.2 Den egna verksamhetens förmåga att generera intäkter 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. Huvuduppdraget är att skapa största möjliga nytta och värde utifrån uppdragen i ägardirektivet inom ramen för årlig beslutad uppdragsersättning av kommunfullmäktige. 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.

Nyckeltal

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.

Väsentligt mått att följa är resultat efter finansiella poster och också dess avvikelser mot budget. Detta nyckeltal följs under året vid prognoser i månadsuppföljningar och delårsbokslut, men också vid fastställt resultat i samband med årsbokslut före koncernposter.

I bolagets Affärsplan med budget, som beslutas av styrelsen årligen, utgör

Ansvarsfull ekonomistyrning ett av bolagets verksamhetsmål. Definitionen av Ansvarsfull ekonomistyrning formuleras som "Vi värnar om de resurser bolaget har till förfogande och de skattemedel bolaget förvaltar. Vi har en stabil ekonomi med en budget i balans." Indikatorer för att mäta just Ansvarsfull ekonomistyrning är att följa Resultat efter finansiella poster och Externfinansieringsgrad.

För att kriterierna för intern upphandling (Teckal-undantaget enligt LOU) ska anses vara tillämpligt måste två kriterier vara uppfyllda, kontrollkriteriet och verksamhetskriteriet. Om båda kriterierna är uppfyllda, omfattas inte upphandlingen av LOU och inköpet behöver således inte konkurrensutsättas. Detta innebär att Göteborg & Co:s externa finansieringsgrad inte ska överstiga 20% för att bolaget ska kunna uppfylla verksamhetskriteriet. För 2024 uppgick externfinansieringsgraden till 16,8% men 2023 var 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 och därmed inte jämförbar.

I Göteborg & Co:s ägardirektiv anges att "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. Uppdraget ska ske genom att kontinuerligt driva destinationsutveckling och marknadsföring samt genom att agera samverkansplattform för besöksnäringens olika aktörer. Göteborg & Co ska stödja det strategiska utvecklingsarbete som staden bedriver. Detta kräver fortlöpande samråd och samverkan med berörda kommunala organ och övriga strategiska intressenter inom besöksnäringen."

För att uppfylla sitt uppdrag och följa ägardirektivet har bolaget för 2025 en beslutad uppdragsersättning på ca 134 mnkr att använda samt en möjlig extern finansiering på max 20%. Bolaget kan fastslå att för att kunna stärka och utveckla besöksnäringen enligt ägardirektivet på ett sätt som är tillfredsställande, är det en utmaning med nuvarande begränsning av möjlig extern finansiering. Utmaningen är att värva och genomföra aktiviteter/projekt i samverkan med andra aktörer som inbegriper finansiella flöden, dvs ta in externa partners, vilket blir allt viktigare framöver. Bolaget behöver skapa ökade möjligheter för att möta konkurrensen för att attrahera evenemang och möten samt stärka marknadsföringen av destinationen, utveckla besöksnäringen på en högre och tillfredsställande nivå för destinationen och dess parter.

Bolaget har därför identifierat ett behov av att genomlysa möjliga alternativa finansieringsformer för att kunna följa bolagets ägardirektiv och utveckla besöksnäringen på en högre och tillfredsställande nivå för destinationen och dess parter. Tillsammans med styrelsen har en strategi tagits fram för att genomlysa dessa möjligheter.

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.

1.5 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 kontinuerliga månadsbokslut. Respektive chef gör tillsammans med expertstöd från ekonomi och verksamhetsstyrning också prognosavstämning med beräkning av helårsprognos löpande under året som utgår från Göteborgs stads tidplan. Vid avvikelser mot budget kommuniceras denna med VD kontinuerligt som beslutar om eventuell hantering av över- respektive underskott. Likaså lyfts både periodens resultat som helårsprognos vid samtliga styrelsemöten dels för bolaget och dels för TKE-klustret.

Destinationen Göteborgs långsiktiga och övergripande mål, hållbar destination 2030, innebär att besöksnäringen ska växa och samtidigt bidra till människors och livsmiljöers utveckling. Göteborg & Co:s arbete ska bidra till utvecklingen av ett vitalt näringsliv i en robust destination och vara en förebild inom arbetet med hållbar och smart destinationsutveckling. Bolagets styrmodell består av ett bolagsövergripande mål, tre strategier och sex verksamhetsmål. 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 och bryts ned i specifika aktiviteter på avdelningsnivå, i respektive avdelnings verksamhetsplan.

Med utgångspunkt i omvärlds- och SWOT-analys, bolagets ägardirektiv, övriga styrdokument samt strategiska samtal i styrelse och ledningsgrupp har bolaget identifierat strategiska förflyttningar som bedöms vara nödvändiga för att destinationen ska fortsätta växa och var attraktiv för både besökare och invånare. Förflyttningarna har integrerats i bolagets styrmodell i form av fyra nya strategier; *Stärka destinationens internationella position, Utveckla samverkans- och finansieringsmodeller, Ökat fokus på stads- och platsutveckling samt Fånga framtidens spetsprojekt*. Strategierna ska visa riktningen för bolagets förflyttning med start under 2025.

För att mäta och följa utvecklingen av Göteborg & Co:s arbete kopplas ett antal indikatorer till bolagets övergripande mål och verksamhetsmål. Indikatorerna för bolagets externa mål följer i så hög utsträckning som möjligt relevanta indikatorer i Göteborgs Stads program för destinationsutveckling 2023-2030. 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 och utveckling kopplat till externa verksamhetsmål redovisas i tabell nedan.

I bolagets rapport Verksamhet & Ekonomi 2024 genomfördes en jämförelse av motsvarande verksamheter i Stockholm och Malmö utifrån ett antal perspektiv som organisation, finansiering, styrning, mätning och resultat. I analysen kunde bolaget se att verksamheterna upplever liknande utmaningar i att på ett fullgott sätt finna mätmetoder som på ett rättvisande sätt beskriver effektivitet och produktivitet. Möjligheterna att dra några slutsatser utifrån en jämförelse av nyckeltal bedöms också vara begränsade, då respektive verksamhet och destinations förutsättningar varierar kraftigt utifrån exempelvis synlighet, tillgänglighet, uppdrag och mätning.

Göteborg & Co:s roll som samverkansplattform för näringsliv, det offentliga och

akademin 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. Den partnerundersökning som genomfördes 2024 visar att 76% av respondenterna är totalt sett nöjda med samarbetet med Göteborg & Co. 86% av respondenterna menar att samarbetet präglas av professionalism och 80% anser att samarbetet med Göteborg & Co bidrar till att fler upptäcker destinationen Göteborg. Vidare anser 76% att samarbetet med Göteborg & Co kan bidra till att driva förändring. Områden med störst förbättringspotential rör fortsatt att samarbetet är innovativt och nyskapande och att Göteborg & Co uppmuntrar och utmanar verksamheterna i en mer hållbar inriktning.

Behovet av Göteborg & Co:s serviceerbjudande i egenskap av huvudman för processer vid värvning av möten och evenemang i staden bör rimligtvis vara större än i exempelvis Stockholm 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. Bolagets långa erfarenhet av att bedriva långsiktigt, strategiskt arbete har gjort destinationen konkurrenskraftig när det gäller att attrahera evenemang och möten i konkurrens med destinationer med helt andra förutsättningar vad gäller exempelvis synlighet och tillgänglighet. Med stabila finansiella och personella resurser har bolaget haft möjlighet att under lång tid etablera samverkan, skapa meningsfulla relationer och trovärdighet hos arrangörer och rättighetsägare.

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. Genom metoden Gothenburg Way to Legacy arbetar Göteborg & Co strategiskt med föreningar och arrangörer som vill använda sitt möte eller evenemang för att skapa en långsiktig positiv påverkan. Programmet erbjuder föreningar och arrangörer inom områden som matchar Göteborgs visioner och utvecklingsområden och omfattar tiden innan, under och efter genomförandet.

Till sin hjälp för att knyta betydelsefulla möten och evenemang till destinationen har bolaget sedan 2013 årligen avsatt 15 mkr ur bolagets uppdragsersättning i en Evenemangsfond. Satsningar ur Evenemangsfonden som överstiger 500 tkr bereds och fastställs i styrelsen i form av tilldelningsbeslut.

Verksamhetsmål och indikatorer

Mål	Indikator	Må I 20 24	Utf all 20 24	Må I 20 23	Utf all 20 23	Utf all 20 22
Vi ska få fler att upptäcka och välja Göteborg	Antal gästnätter på kommersiella boendeanläggningar (milj)	5,0	5,6 *	5,0	5,5 4	5,0
Vi ska få fler att upptäcka och välja Göteborg	Antal internationella gästnätter på kommersiella boendeanläggningar (milj)	1,4		1,5	1,5	1,2
Vi ska få fler att upptäcka och välja Göteborg	Antal inhemska gästnätter på kommersiella boendeanläggningar (milj)	3,6	3,9 *	3,5	4,0 4	3,8
Vi ska få fler att upptäcka och välja Göteborg	Antal besökare på goteborg.com	3,5	3,9	3,3	3,8	3,0

Mål	Indikator	Mål 2024	Utfall 2024	Mål 2023	Utfall 2023	Utfall 2022
Världsledande hållbar destination	GDSI hållbarhetsrankning	Topp 3	2	Topp 3	1	1
Världsledande hållbar destination	Andel miljöcertifierade hotellrum i Göteborgs Stad	**	88 %	**	86 %	81 %
Världsledande hållbar destination	Antal hållbarhetscertifierade evenemang och möten	**	8	**	10	6
Attraktivt utbud året runt	Antal gästnätter på kommersiella boendanläggningar utanför högsåsong (milj)	3,20	3,6*	3,10	3,5	3,10
Attraktivt utbud året runt	Antal möten och evenemang utanför högsåsong	**	88	**	118	48
Attraktivt utbud året runt	Antal beslutade evenemang och möten		140	24	104**	38
Attraktivt utbud året runt	Antal delegatdygn (tusental)	95	104	80	101**	66
Attraktivt utbud året runt	Andel invånare som anser att besöksnäringens utbud tillför värde för dem		75 %*			
Engagerade samarbetspartners	Andel samarbetspartners som är mycket nöjda med samarbetet*****	>45 %	51 %		45 %	

*Prognos helår 2024

** Målsättning 2025 i Destinationsutvecklingsprogrammet: 3,8. Bolaget följer utvecklingen men målsätter ej årligen.

***För att möjliggöra en kvantifiering av det strategiska arbetet har mätningen sedan 2023 omfattat beslutade möten och evenemang där bolaget haft en direkt eller indirekt roll. Detta innebär att utfallet för 2023 får en relativt kraftig ökning.

****Sedan 2023 omfattar mätningen samtliga inkommande delegatdygn som bolaget får kännedom om.

*****Invånarundersökning har genomförts 2021 och 2024. Målsättning 2025 i

Destinationsutvecklingsprogrammet: 88%.

*****Årlig partnerundersökning genomförs sedan 2023.

Målvärden för indikatorer fastställdes under Coronapandemin, då man förutspådde en mer försiktig återhämtning och ökning. Målvärden avseende exempelvis gästnattsutveckling kommer därför att revideras tillsammans med Destinationsutvecklingsprogrammets indikatorer inför 2026.

1.6 Flerårsöversikt Göteborg och Co

Resultaträkning

Resultaträkning i mnkr	2025	2026	2027	2028
Rörelseintäkter	168,9	176,5	181,1	181,1
Rörelseresultat före avskrivningar och nedskrivningar	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1

Rörelseresultat efter avskrivningar och nedskrivningar	-0,7	-0,5	-0,5	-0,5
Finansnetto	0,7	0,5	0,5	0,5
Resultat efter finans	0	0	0	0

Balansräkning

Balansräkning i mnkr	2025	2026	2027	2028
Anläggningstillgångar	1 131,4	1 132,9	1 132,9	1 132,9
- nyinvesteringar	0	0	0	0
- reinvesteringar	1,5	0	0	0
Omsättningstillgångar	84,2	84,2	84,2	84,2
Summa totala tillgångar	1 217,1	1 217,1	1 217,1	1 217,1
Eget kapital	-1 155,2	-1 155,2	-1 155,2	-1 155,2
Långfristiga skulder	0	0	0	0
Kortfristiga skulder	-61,9	-61,9	-61,9	-61,9
Summa skulder och eget kapital	1 217,1	1 217,1	1 217,1	1 217,1

Nyckeltal

Nyckeltal (%)	2025	2026	2027	2028
Soliditet (synlig)	94,9	94,9	94,9	94,9
Räntabilitet totalt kapital (%)				
Egenfinansieringsgrad investeringar (%)				
Självfinansieringsgrad (%)				
EBITDA-marginal (%)				

Kommentarer/antaganden

Resultaträkning

- 2025: Motsvarar bolagets beslutade budget.
- 2026-2027: Uppdragsersättning har räknats upp med PKV enligt tidigare budgetförutsättningar, 2026: med 2,3% och 2027 med 3,4%. Dessutom har neddragning med 500 tkr gjorts (jmf med budget 2025) för Platsutveckling kultur och evenemang samt uppräknings med 5 000 tkr av Satsning Kulturkalaset (enl tidigare uppdrag i budget) med hänvisning till underlag för budget och planår i KF beslutade budget 2025.
- 2028: ingen upp/nedräkning har gjorts i och med okända förutsättningar - samma som 2027.
- I övrigt har inga andra indexjusteringar gjorts av t ex försäljningsintäkter, kommuninterna intäkter eller samarbetsavtal i nuläget pga osäkra

förutsättningar.

- Hänsyn har inte tagits i tabellen ovan vad gäller Hemställan från Göteborg & Co AB om utökat kommunbidrag avseende Europamästerskapet i fotboll för damer 2029 där beslut i nuläget tagits i KS och innebär 1 mnkr 2027, 3 mnkr 2028 och 36 mnkr 2029. Beslut i KF äger rum 27 feb.

Balansräkning och soliditet har i avvaktan på kända förutsättningar angetts som prognos 2025.