



Uppföljning av verksamhet och ekonomi i Stadshuskoncernen 2025

Göteborg & Co AB

Innehållsförteckning

1	Turism, kultur och evenemang exklusive Liseberg AB	3
1.1	Nulägesbeskrivning relaterat till den verksamhet som bolaget bedriver	3
1.2	Omvärldsanalys relaterad till den verksamhet som bolaget bedriver och bolagets hantering av omvärldsförändringar	8
1.2.1	Analys av omvärldsfaktorer/förändrade förutsättningar på marknaden som har stor betydelse för bolaget.....	8
1.2.2	Effekter av omvärldsförändringar/förändrade förutsättningar	14
1.3	Bolagets förutsättningar att bedriva sin verksamhet relativt andra jämförbara aktörer på marknaden.....	18
1.4	Ekonomisk/finansiell analys	25
1.4.1	Ekonomisk/finansiell analys för jämförbara verksamheter	25
1.4.2	Den egna verksamhetens förmåga att generera intäkter utifrån nuvarande ägardirektiv och uppdrag	26
1.5	Flerårsöversikt	27

Bilagor

Bilaga 1: Ekonomirapportering 2026 - Göteborg & Co

1 Turism, kultur och evenemang exklusive Liseberg AB

1.1 Nulägesbeskrivning relaterat till den verksamhet som bolaget bedriver

Inledning

Med utgångspunkt i omvärldsanalys, 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 utvecklas och var attraktiv för både besökare och invånare. Denna nulägesbeskrivning utgår från bolagets gemensamma strategier som samtliga affärsområden arbetar mot. Syftet är att ge en tydlig och samlad bild av omvärlden i relation till vår strategiska riktning och de prioriteringar som formar vårt arbete framåt.

Stärka destinationens internationella position

Internationell konkurrens

2025 noterades drygt 6 miljoner gästnätter i Göteborgsregionen. Det är nytt rekord och 20 procent fler än före pandemin. Utlandsmarknaderna drev tillväxten. Utvecklingen är stark, men i ett europeiskt perspektiv är Göteborg fortfarande en liten destination. Huvudstäder dominerar ofta volymerna. Stockholmsregionen hade exempelvis över 15 miljoner gästnätter 2025. Enligt CityDNA:s årsrapport för 2024 låg Göteborg på plats 43 bland europeiska städer sett till internationella gästnätter, före bland annat Geneve och Rotterdam, men strax efter Verona, Düsseldorf, Oslo och Helsingfors. Som Sveriges andra stad har Göteborg goda förutsättningar att stärka sin konkurrenskraft och ta marknadsandelar.

Den internationella konkurrensen har samtidigt hårdnat. Allt fler destinationer tävlar om besökare, möten och evenemang. För att stärka positionen krävs samverkan med etablerade Göteborgsvarumärken med internationell lyskraft. Det är också viktigt att dra nytta av Sveriges starka varumärke som land (plats 8 av 50 i Nation Brand Index 2025).

Den begränsade finansieringen av Visit Sweden minskar Sveriges internationella genomslag och skapar därmed utmaningar för Göteborgs internationella marknadsföring. Den nationella turistorganisationen marknadsför inte Sverige som mötes- och evenemangsland, utan fokuserar främst på privatresenärer i breda målgrupper.

Som landets näst största stad behöver Göteborg i större utsträckning investera egna resurser för att nå ut globalt och kunna konkurrera med städer i länder som har starkt finansierade nationella turistorganisationer samt nationella mötes- och evenemangsfonder.

Göteborgs internationella position

Andelen internationella gäster i Göteborg fortsätter att öka. Under 2025 har de utländska gästnätterna stigit med cirka 14 procent jämfört med föregående år och med 34 procent jämfört med nivån före pandemin. Det är den tydligt starkaste tillväxten av internationella gästnätter bland de svenska storstadsregionerna och en

avgörande förklaring till att destinationen för första gången passerar 6 miljoner gästnätter.

Göteborgs internationella position stärks genom värvning av internationella konferenser och evenemang, riktad marknadsföring och strategiska satsningar för att till exempel uppnå höga placeringar i internationella rankingar såsom Global Destination Sustainability Index. Ett växande erkännande inom områden som innovation, hållbarhet och livskvalitet, exempelvis genom FN:s utnämning av Göteborg till Sustainable Lifestyle Hub, bidrar också till att stärka destinationens attraktionskraft. Deltagande i internationella sammanhang, såsom World Expo i Osaka 2025, skapar dessutom möjligheter till ökad synlighet och stärker Göteborgs internationella position.

Internationella vetenskapliga möten har ofta deltagare från uppemot hundra länder. Mötenas målgrupper finns huvudsakligen utanför Sveriges gränser. Internationell kommunikation är därför helt avgörande för att öka kännedomen om Göteborg som en attraktiv stad både att förlägga möten till och att besöka.

Hållbarhetsprofil och synlighet

Göteborg har en stark profil inom hållbarhet, men konkurrensen är intensiv. Flera europeiska städer, bland andra Köpenhamn, Helsingfors, Amsterdam och Berlin, satsar kraftfullt inom området. I en europeisk undersökning 2024, där respondenter fick nämna tre städer som de anser bäst på hållbarhet, nämndes Göteborg endast 19 gånger, jämfört med Köpenhamn (726) och Stockholm (706). Även bland tidigare besökare är kopplingen mellan Göteborg och hållbarhetsarbete fortfarande svag.

Som andrastad har Göteborg andra förutsättningar än huvudstäder vad gäller internationell synlighet och kännedom. Många potentiella besökare utanför Norden känner till staden, men kunskapen är ofta ytlig. Få kan nämna särskilda landmärken eller attraktioner, och Göteborgs varumärke kopplas i hög grad till Sverige som nation, något som både stärker och begränsar stadens unika profil.

Utgångsläge och vägval för kommunikation framåt

Historiskt har större delen av marknadsbudgeten använts för att kommunicera stadens utbud till närmarknader. Potentialmarknader som USA, Storbritannien och Tyskland bearbetas i dag främst genom PR-arbete, pressbesök och Travel Trade-insatser. Med den nya varumärkes-plattform som nu förankras bland destinationens aktörer ses prioriteringarna över, med målet att stärka både kännedomen om Göteborg och kommunikationen av de värden som staden representerar.

För att nå långsiktig effekt krävs en tydlig plan för genomförande, uppföljning och utvärdering av varumärkesarbetet. Ett långsiktigt arbete som tar tid.

Internationella trender och referenser

Visit Sweden fokuserar på exportmarknader med stor potential inom Europa – Norge, Danmark, Finland, Nederländerna (inklusive Belgiska Flandern), Tyskland (inklusive Schweiz och Österrike), Frankrike och Storbritannien, samt på långväga marknader som USA och Kina.

Visit Swedens kommunikation sker främst genom always on (dvs. ständigt närvarande kommunikation, inte begränsad till enskilda kampanjperioder) samt ett par spetsiga kreativa, PR-drivna kampanjer som tar avstamp i aktuella samhällstrender och väcker internationell uppmärksamhet. Den senaste kampanjen lyfter hälsa och välbefinnande och positionerar Sverige som ett land som ”kan ordinerar på recept” för att stärka psykisk och fysisk hälsa (The Swedish Preskription).

Flera europeiska destinationer har de senaste åren lyckats skapa internationellt genomslag genom nytänkande kommunikation som kombinerar humor, självdistans och fokus på autentiska upplevelser. Trenden speglar en förändrad syn på destinationsmarknadsföring, där resenärer i allt högre grad söker genuina, hållbara och meningsfulla upplevelser framför traditionell turistreklam. Denna utveckling är relevant för Göteborgs fortsatta varumärkesutveckling och internationella positionering.

Fånga framtidens spetsprojekt

Den andra strategin att fånga framtida spetsprojekt handlar om att identifiera de evenemangen och möten som kan engagera både besökare och invånare och kan bli kommunikationsplattformar att samlas kring, internt och externt. Strategin har ett fastställt ramverk och är implementerad i verksamhetsplanerna för möten och evenemang.

Mötens betydelse

På global nivå omsätter mötesindustrin 1,2 biljoner dollar och engagerar 1,6 miljarder deltagare, vilket är större än många nationella ekonomier.[i] Samtidigt ökar affärssegmentet i lägre takt än privatturismen, både globalt och i Göteborg. Möten är bland de snabbast växande segmenten inom evenemangsbranschen. Under pandemin minskade antalet möten i Göteborg kraftigt, men utvecklingen har sedan dess vänt uppåt igen, vilket tyder på en återhämtad och stabil efterfrågan.

Möten och kongresser är dessutom centrala för att attrahera forskare och internationella talanger till Göteborg och utgör ett mer konjunkturstabilt segment jämfört med privatresandet. Hotellpriserna stiger i större utsträckning vid stora evenemang, möten och kongresser, något som blev särskilt tydligt under hela 2025. Trots att volymtillväxten drevs av privatresenärer hade ökningen långt ifrån samma priseffekt.

Utgångsläge och vägval framåt

Inom mötesområdet har arbetet med att ta sig an strategin inletts med att identifiera och kvalificera spetsprojekt i samverkan med Göteborgs universitet, Chalmers, Business Region Göteborg, Västra Götalandsregionen och näringslivet. Prioriterade konferenser inom destinationens styrkeområden ska vara internationella, utöver turistekonomin och synliggörande av lokal kompetens skall de bidra till långsiktiga samhällseffekter samt stärka Göteborgs varumärke och internationell synlighet. För evenemang gäller liknande kriterier, projekten ska ha internationell potential, hög profil eller unikt innehåll (t.ex: första i Norden, innovation, tematisering) och kunna bidra till både medieexponering och samhällsnytta.

Balans mellan bredd och spets

Utmaningarna framåt handlar om att hitta rätt balans mellan bredd och spets, säkerställa tillräckliga resurser och skapa en tydlig struktur för prioritering mellan projekt med olika målgrupper och effekter. Framgångsfaktorerna ligger i bred samverkan, tydliga urvalskriterier och modet att fokusera på projekt som stärker Göteborgs internationella profil över tid.

Göteborg har en stark position som mötesstad, men konkurrensen hårdnar ständigt, inte minst med destinationer som erbjuder betydande ekonomiska lättnader i många fall genom nationella, regionala eller lokala mötesfonder.

Attraktiv evenemangsdestination men investeringar avgör framtiden

Flera undersökningar visar att evenemang är en central reseanledning för besökare till Göteborg. Destinationen anses ha ett starkt och varierat evenemangsutbud, och

de som deltar i evenemang är i högre grad benägna att rekommendera destinationen vidare. Göteborgs geografiska läge i kombination med en stor nordisk kundbas med stark köpkraft gör staden särskilt attraktiv som evenemangsdestination. Under pandemin minskade antalet evenemang kraftigt. Därefter har utvecklingen vänt uppåt och volymerna har återhämtat sig i takt med en växande efterfrågan. Under 2025 genomfördes 54 evenemang utanför högsäsong, vilket är den högsta noteringen hittills under 2020-talet.

För att Göteborg ska kunna vara värd för stora evenemang och möta en växande efterfrågan krävs investeringar i modern och flexibel infrastruktur, inte minst i arenor och mötesanläggningar. Konkurrensen om stora evenemang hårdnar, och Göteborgs nuvarande arenor har svårt att mäta sig med de moderna anläggningar som många andra städer erbjuder. Nya Ullevi och Scandinavium spelar fortfarande en central roll, men deras ålder och utformning innebär begränsningar som minskar konkurrenskraften i jämförelse med rivaliserande destinationer. Stora infrastruktursatsningar innebär dock höga kostnader och påverkar markanvändning, vilket gör dem politiskt känsliga och kräver tydliga prioriteringar.

Konkurrens, krav och nya publikbeteenden inom evenemang

Evenemangsbranschen präglas idag av hård konkurrens där arrangörer och artister ständigt måste balansera lönsamhet mot publikens högt ställda förväntningar. För att attrahera besökare krävs unika upplevelser, tydlig varumärkesprofilering och konkurrenskraftiga priser. Sponsors förväntningar på hög avkastning måste också vägas in.

I den globala konkurrensen tävlar städer om att locka de mest attraktiva evenemangen. Tillgång till moderna arenor, välfungerande logistik och ett starkt värdskap är därför avgörande framgångsfaktorer. Samtidigt möter fysiska evenemang ökad konkurrens från digitala och alternativa former av underhållning, vilket gör det ännu viktigare att skapa upplevelser som verkligen motiverar ett besök.

Storskaliga evenemang medför högre attraktionskraft och större risker

Utvecklingen mot alltmer spektakulära arenakonsorter bidrar till att höja attraktionskraften, men innebär också kraftigt ökade kostnader för produktion och genomförande. De skärpta säkerhetskraven förstärker dessutom både utgifterna och komplexiteten. Detta gör att många destinationer och arrangörer blir mer återhållsamma i sina strategier, eftersom storskaliga satsningar innebär betydande ekonomiska risker och osäker avkastning.

Samtidigt växer insikten om att publika evenemang har en avgörande roll för att stärka en stads varumärke, skapa stolthet hos invånarna och attrahera nya besökare. Gemensamma ansökningar för idrottsevenemang och privat finansiering blir allt vanligare.

Ökat fokus på stads- och platsutveckling

Sårbar stadskärna med byggnationer, pendlingsberoende och störningar i flöden

Göteborgs stadskärna står inför stora utmaningar som påverkar både handeln och besöksnäringen. Trots ett rikt utbud av restauranger, hotell och kulturupplevelser bor endast en liten andel av kommunens invånare i centrum.^[ii] Jämfört med Stockholm och Malmö är Göteborg i hög grad beroende av pendlare utifrån. Detta gör handel och folkliv i Göteborg extra sårbar för störningar i trafik och kollektivtrafik.

Byggnationen av Västlänken inleddes 2018 och kommer att pågå under många år framöver. Det innebär redan idag påfrestningar på centrala Göteborg. Avstängda

gator, omdirigerade trafikflöden och omfattande byggarbetsplatser präglar stadskärnans vardag. Under de kommande åren påbörjas dessutom flera andra ombyggnationer, bland annat en omfattande renovering av Lundbytunneln. Detta riskerar att göra centrum mer svårnavigerat för både besökare och invånare och riskerar att minska flödet av människor. Det skulle i sin tur hota handelslivet, restaurangerna och det kulturella utbudet.

Samtidigt innebär de omfattande byggnationerna en möjlighet att pröva nya former av tillfällig platsaktivering och utveckla prototyper i stadsrummet. Genom popup lösningar och temporära inslag i design och gestaltning kan staden fortsätta erbjuda liv, rörelse och upplevelser även under byggtiden. Göteborg & Co har sedan 400-årsjubileet byggt upp värdefull erfarenhet av att lyfta fram kreativa sätt att använda stadens platser.

Från strategi till platsutveckling i praktiken

Enligt bolagets strategiska inriktning om ökat fokus på stads- och platsutveckling ska Göteborg & Co ta en aktiv roll i Göteborgs utveckling genom att initiera, samordna och bidra till gemensam platsutveckling som leder till fler unika besöksmål och attraktiva upplevelser i hela destinationen. Syftet är att skapa en mer levande, trygg och attraktiv stad som utnyttjar platsens unika berättelse. Framgångsrik platsutveckling kräver samarbete mellan invånare, näringsliv, akademi och offentlig sektor. Göteborg & Co ska driva och samordna detta arbete.

Det pågående arbetet handlar nu om att tydliggöra uppdraget, identifiera och prioritera platser med störst utvecklingspotential samt etablera långsiktiga och effektiva former för samverkan. Samtidigt bedrivs utvecklingsinsatser på flera prioriterade platser, bland annat Maritiman, Lindholmen, Klippan, Den befästa staden med Börsen och Residenset samt Grönsakstorget.

I dessa processer kartlägger bolaget behov, aktörer och gemensamma ambitioner för varje plats framtida utveckling, samt analyserar potential, styrkor, hinder och möjligheter till aktivering. Arbetet utgör en central del i den övergripande strategi för stads- och platsutveckling som färdigställdes under 2025. Nästa steg är nu att utarbeta en handlingsplan för att implementera strategin.

Behov av samordning, finansiering och långsiktighet

Samtidigt finns flera utmaningar kopplade till platsutvecklingsarbetet. Platsutveckling är idag en fråga som engagerar många aktörer, och flera söker sin roll i det gemensamma arbetet. Det finns ett tydligt behov av samordning och en stark förväntan på att Göteborg & Co ska ta en ledande roll. Detta ställer ökade krav på bolagets kapacitet, resurser och organisering. Tillgång till stimulansmedel är en viktig förutsättning för att möjliggöra konkreta insatser. För att skapa uthållighet och effekt krävs långsiktighet och stabila budgetförutsättningar.

AI, innovation och kunskap som grund för platsutveckling

För att arbetet ska vara kunskapsbaserat och hållbart krävs effektiva processer för kunskapsinhämtning och omvärldsanalys. Därför sker nu ett innovationsarbete i samverkan med bland annat Tillväxtverket inom innovationsprogrammet Xperience Next, där Göteborg & Co deltar i utvecklingen av ett AI-drivet verktyg för omvärldsanalys.

Inom ramen för Xperience Next pågår flera innovationsprojekt parallellt, såsom Maritiman (Marketing Case Analysis), kulturdriven stadsutveckling, hållbar turism och den digitala tvillingen (CU-projektet). Samtidigt sker ett kontinuerligt utforskande av nya möjligheter genom kommande utlysningar.

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

På kort sikt (< 5 år)

Turismen i en ny klimatverklighet

Klimatförändringarna utgör en växande utmaning för Europas stadsturism, särskilt för städer som är beroende av internationella besökare. Södra Europa drabbas allt oftare av värmeböljor, torka och översvämningar, medan städer i norr som Köpenhamn och Amsterdam möter ökad efterfrågan men också nya påfrestningar på infrastruktur.

De klimatrelaterade riskerna är både fysiska och strukturella, från extremväder, stigande havsnivåer och störningar i transporter till ökade hållbarhetskrav, koldioxidprissättning och förändrade resebeteenden. Detta skapar osäkerhet kring tillgänglighet, lönsamhet och säsongsfloöden, men öppnar samtidigt möjligheter för mer resilienta och klimatanpassade destinationer i norra Europa.

För att möta dessa utmaningar behöver städer arbeta mer långsiktigt och förebyggande, inte bara hantera kriser när de uppstår. Genom att koppla samman turism med hållbarhet, klimatanpassning och innovation kan vi minska riskerna och samtidigt stärka destinationens konkurrenskraft på sikt.

Geopolitisk osäkerhet påverkar även besöksnäringen

Det snabbt föränderliga geopolitiska läget präglas av ökad osäkerhet, handelshinder och nya maktbalanser som direkt påverkar Göteborg och Västsverige. Regionen står för en betydande del av Sveriges varuexport och är djupt integrerad i globala värdekedjor. Samtidigt är Göteborgsregionen landets tydliga tillväxtmotor, med starkare BRP-utveckling än riket i stort och en konkurrenskraft som står sig väl internationellt. När världshandeln bromsas av tullar, teknologiska restriktioner och omdirigerade handelsflöden får det därför omedelbara effekter på den regionala ekonomin.

Utvecklingen rymmer dock inte enbart risker. I tider av osäkerhet ökar behovet av nya marknader, nya samarbeten och robustare logistiklösningar. Det stärker betydelsen av möten, evenemang och affärsresor som plattformar för förtroendeskapande och partnerskap. Göteborg, med sin internationella prägel, starka exportnärvaro och etablerade mötesinfrastruktur, har goda förutsättningar att ta en ledande roll som arena för näringsliv och innovation. I detta sammanhang blir soft power, dvs. förmågan att påverka andra genom attraktionskraft, relationer och förtroenden, strategisk tillgång. Genom att konsekvent stå för öppenhet, stabilitet och hållbar utveckling kan Göteborg befästa sin position som en pålitlig nod för internationella relationer och därigenom stärka både regionens och Sveriges långsiktiga konkurrenskraft.

Ett konkret exempel är relationen till USA, en av destinationens viktigaste marknader för privatturism. De transatlantiska relationerna har under senare år präglats av ett högre tonläge och ökade motsättningar kring handel, försvarskostnader och territoriella anspråk på Grönland. Detta har redan påverkat europeiska reseströmmar till USA. Om motsättningarna fördjupas finns en risk att

även amerikanska turistflöden till Europa och Göteborg påverkas, vilket tydliggör hur geopolitiken i allt högre grad spiller över på besöksnäringen

Efter flera år med svag svensk krona har trenden vänt

Under 2025 har den svenska kronan stärkts tydligt, särskilt mot dollarn och euron. Uppgången innebär ett trenderbrott efter nära ett decennium av svag utveckling och perioder av historiskt låga nivåer, då kronan sommaren 2024 var uppe i närmare 12 kronor per euro.

Förstärkningen kan förklaras av ett ökat förtroende för svensk ekonomi, starka offentliga finanser och en låg statsskuld, liksom av växande investeringar inom försvar och energi. Samtidigt har globala kapitalflöden delvis styrts om från USA till Europa, vilket har gynnat europeiska valutor, inklusive kronan.

Flera bedömare menar att kronan trots uppgången fortfarande är strukturellt undervärderad. Det talar för att ytterligare förstärkning är möjlig under 2026, förutsatt att det makroekonomiska läget förblir stabilt

En starkare krona gör import billigare, vilket gynnar besöksnäringens företag som köper varor och råvaror från utlandet. Den ökar också svenskarnas köpkraft utomlands, men innebär samtidigt att Sverige och Göteborg blir dyrare för utländska besökare. Att det internationella resandet ändå ökar beror på att priserna stigit betydligt även i andra delar av Europa. Tidshorisonten för planering av utlandsresor är längre, så effekten märks först senare.

Samtidigt gynnar trender som coolcation destinationen Göteborg, då fler söker sig till svalare resmål i takt med värmeböljorna i södra Europa. Även det ökade intresset för mindre kända och lugnare platser, stärker Göteborgs attraktionskraft som andra stad. Många av de internationella besökare som väljer att resa till de nordiska länderna är dessutom mindre priskänsliga.

Demografiska förändringar – färre barn föds

Sveriges folkökning är historiskt låg, framför allt på grund av ett kraftigt minskat barnafödande. Under första halvåret 2025 föddes endast 49 700 barn, vilket enligt SCB var det lägsta antalet på 23 år. Den låga svenska nativiteten följer en bredare trend i västvärlden där antalet födda barn minskat drastiskt under 2020-talet. Redan idag märks konsekvenserna i form av minskat behov av personal på skolor och förskolor.

Yngre generationer har nya förväntningar och krav

Det som brukar kallas Generation Z (15–29 år) formar i stor utsträckning sina sociala relationer på internet, och deras beteenden skiljer sig tydligt från tidigare publikgrupper. De värdesätter individanpassade upplevelser, snabb tillgång till information och en hög grad av flexibilitet. Ett framträdande mönster är ökningen av sista minuten-bokningar, både för hotell, restauranger och evenemang.

För arrangörer och destinationer innebär detta nya utmaningar. Planeringshorisonten krymper, vilket gör det svårare att dimensionera personal, inköp och kapacitet i god tid. Samtidigt förväntar sig denna publik också smidiga digitala lösningar, exempelvis enkla bokningsflöden till mobila betalningar och möjlighet att snabbt göra ändringar.

Trenden driver på behovet av mer flexibla affärsmodeller och en datadriven efterfrågeanalys för arrangörer. Dynamisk prissättning, realtidsanpassade erbjudanden och individanpassad, mer nischad kommunikation blir viktiga verktyg för att möta nya förväntningar.

Internationell tillgänglighet är en konkurrensfördel

Tillgänglighet är en avgörande faktor i konkurrensen om internationella konferenser och generellt i att stärka destinationen internationella position. Direktförbindelser, smidiga transporter och fungerande logistik väger tungt i val av destination. Många arrangörer väljer bort städer som upplevs svårtillgängliga, även om destinationen är attraktiv i övrigt.

Ur ett nordiskt perspektiv anses Sverige generellt ha en svagare konkurrenskraft när det gäller flygtillgänglighet. Köpenhamns flygplats erbjuder idag både flest direktförbindelser och de bästa anslutningarna, och de senaste årens satsningar på Kastrup har gett tydliga resultat som avspeglas i turismstatistiken. Samtidigt har flygpriserna i Sverige ökat snabbare än för tåg och bil, drivet av, pandemins underskott och minskad konkurrens, medan vägtrafikens kostnader sjunkit genom sänkt reduktionsplikt och bränsleskatter. [i]

Transporter står för huvuddelen av utsläppen vid evenemang och möten, vilket gör resan till och från Göteborg till den enskilt viktigaste hållbarhetsfrågan.

Tåget växer snabbt som färd sätt, drivet av resenärers ökade klimatmedvetenhet. Även researrangörer breddar sina erbjudanden med fler hållbara transportalternativ. Allt fler affärsresenärer föredrar tåg som ett attraktivt och klimatsmart alternativ, och företag uppmuntrar gröna reseval..

Sveriges internationella tågtillgänglighet är begränsad jämfört med många europeiska länder, med få direktförbindelser och enkelspår på viktiga sträckor. Många internationella tågresor från Göteborg kräver oftast flera byten. Rotterdam, en av våra konkurrenter inom internationella konferenser, har tio direkttågslinjer till storstäder i Belgien, Frankrike, Tyskland och Storbritannien.

Fehmarn Bält-förbindelsen är en av de största pågående infrastrukturinvesteringarna i Europa och väntas få stor betydelse för tillgänglighet och resande i norra Europa. Tunneln, som rymmer både väg och järnväg, knyter samman Skandinavien med kontinenten och kortar restiderna avsevärt. För Göteborg innebär det förbättrade kopplingar till viktiga europeiska marknader och en tydlig potential att stärka inflödet av besökare, inte minst via tåg och bil. Samtidigt kräver utvecklingen att destinationens aktörer är proaktiva, anpassar erbjudanden och marknadsbearbetning samt samordnar insatser för att fullt ut kunna ta vara på möjligheterna och minimera eventuella negativa effekter.

Upplevelsedrivet resande

Upplevelsedrivet resande är en växande megatrend där resenärer prioriterar autentiska, meningsfulla och personliga upplevelser framför traditionell sightseeing. Drivet av värderingsskiftet, sociala medier och flexiblere arbetsliv söker fler aktiviteter som bidrar till lärande, välmående och lokal förankring.

Digitala upplevelser inom besöksnäringen, t.ex. VR, AR och immersiva inslag väntas bli allt vanligare. Under 2024 ökade t.ex. antalet immersiva konsthallar globalt från 100 till över 350, i takt med ökad efterfrågan. Dagens teknik möjliggör för t.ex. museum att leverera sensoriska upplevelser som kan anpassas i realtid. Dessa digitala inslag inte väntas ersätta fysiska upplevelser, utan snarare komplettera och förstärka det utbud som redan finns genom att erbjuda ökad interaktivitet som berör fler sinnen hos besökarna.

Liveevenemang som växande reseanledning

Liveevenemangsturism är en av de snabbast växande delarna av reseindustrin, med sport och musik som starka dragkrafter. Enligt World Economic Forum (WEF) värderades sportturism till över 609 miljarder dollar 2023 och förväntas mer än fördubblas fram till 2032. Drivande är framför allt yngre målgrupper som Gen Z (födda 81-96) och millennials (födda ca 97-2012), som i högre grad prioriterar

upplevelser framför materiell konsumtion, ofta förstärkt av sociala medier. Hit räknas både stora evenemang och deltagarbaserade aktiviteter som Göteborgsvarvet. Liveevenemang stärker destinationens attraktionskraft, bidrar till turistekonomin och kan fylla ut lågsäsonger. För att lyckas i en hårdnande konkurrens krävs dock strategiska investeringar, rätt kompetens och hållbara helhetsupplevelser som stärker stadens profil på lång sikt.

Ökade kostnader för mötes och evenemangsarrangörer

Kostnad och värde för pengarna rankas idag som den allra viktigaste faktorn vid val av destination för europeiska mötes- och kongressarrangörer. Denna aspekt har ökat i betydelse de senaste åren och speglar de ekonomiska utmaningar som mötes- och evenemangsbranschen står inför.

Den geopolitiska instabiliteten i kombination med klimatförändringar driver upp kostnaderna och skapar en osäkerhet som är svår att förutse. Tullar, störningar i globala handelsflöden, krig och klimatrelaterade händelser påverkar råvaru- och transportkostnader, medan stigande försäkringspremier, ökade energipriser, skärpta säkerhetskrav och behov av vädersäkring adderar till en redan pressad kostnadsbild. Utöver detta har logipriser och flygkostnader stigit markant i stora delar av Europa. Sammantaget riskerar detta att urholka arrangörers och arenors lönsamhet samt höja slutpriset för mötesarrangörer, mötesdeltagare och evenemangspublik. Antagandet att konferensmarknaden är mindre priskänslig gäller därför inte längre fullt ut, vilket förstärks av nedskärningar i utbildnings- och forskningsanslag som nu märks i flera europeiska länder.

Även liveevenemang påverkas starkt av det ökade kostnadstrycket. Utöver allmän inflation har de stora arenakonserterna utvecklats till spektakulära produktioner som kräver allt större investeringar i både produktion och genomförande. Till detta kommer skärpta säkerhetskrav som ytterligare höjer utgifterna och gör planeringen mer komplex. Konsekvensen är att arrangörer och destinationer i allt större utsträckning är försiktiga i sina satsningar.

AI förändrar resvanor, konsumentbeteende och arrangörers val av destination

Utveckling inom AI har på kort tid tagit stora steg och förändrar nu i grunden hur möten, evenemang och privatresor planeras och upplevs. AI är inte längre en framtidsvision utan ett etablerat verktyg som används av arrangörer, företag och resenärer för att analysera destinationer, jämföra anbud, optimera hållbarhetsval och få svar på allmänna frågor om destinationer. Detta innebär att Göteborgs attraktivitet inte enbart avgörs av faktiskt utbud utan också på hur staden framställs i olika AI-system.

Kundbeteendet skiftar i takt med denna utveckling. Enligt en studie av booking.com har en stor majoritet av resenärer redan använt AI för att planera eller boka en resa eller i samband med besöket.[ii] 7 av 10 resenärer vill ha rekommendationer för att undvika destinationer eller tidpunkter med mycket trängsel. Nio procent av svenskarna använde AI-verktyg för att söka information om Göteborg i samband med sitt senaste besök (Besökarundersökning Göteborg & Co 2025).

Evenemang och mötesarrangörer använder AI-stödda lösningar som gör valet av destination mer effektivt. De vill ha jämförbar och datadriven information, vilket ställer högre krav på anpassning av offerter som presenterar destinationens konkurrensfördelar.

Olika AI lösningar används av Europas nationella turistorganisationer (NTO) samt destinationsbolag, där tidiga användare ser tydliga effektivitetsvinster och medarbetarna är positiva. Marknadsavdelningar upplever mer konkret nytta i t.ex.

textproduktion och kampanjoptimering, medan analysavdelningar använder AI mer utforskande. Det största behovet är kompetensutveckling. Analysavdelningar behöver en tydligare vision för AI:s möjligheter, medan marknadsavdelningar behöver främst ledarskap, strategi och resurser. De största hindren är brist på intern AI-kompetens, avsaknad av roadmap och begränsade budgetar.[iii]

Under 2025 har AI-genererade svar i sökmotorer blivit allt vanligare, vilket gör att användare i högre grad får sina frågor besvarade direkt i sökresultatet istället för att klicka vidare till destinationssajter. För Göteborg & Co innebär det en risk för minskad organisk trafik och mindre möjlighet att påverka besökarens val genom inspiration på den egna webbplatsen. Samtidigt ökar betydelsen av starkt varumärke, direktrelationer och strukturerad, maskinläsbar information som AI-systemen kan hämta från. Förmågan att anpassa innehåll och arbetssätt till ett mer AI-drivet sökbeteende blir därmed en strategisk konkurrensfaktor.

Ökat intresse för lugnare och mindre kända destinationer

Trots en orolig omvärld är reslusten bland européer fortsatt stark. I European Travel Commissions senaste mätning uppger 73% att de planerar att resa mellan oktober 2025 och mars 2026, vilket pekar på stabil efterfrågan även under lågsäsong. Av dessa planerar 63% att resa utomlands inom Europa, en ökning jämfört med föregående år. Samtidigt prioriterar många färre men mer innehållsrika resor, vilket tyder på en marknad som i allt högre grad värderar kvalitet och upplevelse framför frekvens. En växande andel söker dessutom mer avlägsna destinationer inom Europa, drivet av intresset för kulturellt distinkta upplevelser som ändå kombinerar trygghet och enkelhet i resandet. Det är en tydlig möjlighet för Göteborg som alternativ storstadsdestinationer[iv]

Coolcation – rekordvärme styr om reseströmmar

Klimatförändringarna innebär stigande temperaturer och återkommande värmeböljor i Sydeuropa, vilket gör att allt fler resenärer söker svalare alternativ. Trenden har fått namnet *Coolcation*. Skandinavien framstår som vinnare i denna utveckling, och flera resebyråer och nationella turistorganisationer har redan börjat anpassa erbjudande och kommunikation efter detta faktum.

För Göteborg och andra nordiska destinationer innebär det en förlängd säsong och potentiellt fler internationella besökare. Samtidigt skapar trenden nya utmaningar. Inte minst krävs en utveckling av destinationens erbjudande, vilket innebär investeringar i både attraktioner och infrastruktur.

Fler vill resa mer utanför högsäsong och sprida semestern över året

Intresset att resa mer utanför högsäsong[v] drivs även av mildare väder, mindre trängsel och bättre värde för pengarna. Resandet sprids allt mer till månaderna närmare sommaren, särskilt april, maj och september, oktober blir mer populära. Det innebär dock att konkurrensen ökar från destinationer med mer behagligt klimat under lågsäsong. Resebyråer hjälper resenärer att hitta alternativ där de kan uppleva världen utan trängsel.

Ökande konflikter mellan turister och lokalbefolkning

Snabb tillväxt av turister kan leda till spänningar mellan lokalbefolkning och besökare, särskilt när turistströmmar koncentreras till ett fåtal platser. I flera sydeuropeiska städer har proteströrelser vuxit fram, drivna av oro för trängsel, stigande bostadspriser och en stadskärna som gradvis förlorar sin lokala karaktär. Denna trend förväntas att fortsätta.

Göteborgs invånare har generellt en positiv inställning till turism, men denna kan snabbt förändras om belastningen blir för hög. Risken är särskilt stor i skärgården,

där antalet besökare i förhållande till lokalbefolkningen kan periodvis bli högt och turisminfrastrukturen ännu inte är tillräckligt utvecklad för att hantera flödena utan att påverka människor och miljö negativt.

Andra destinationer positionerar sig som hållbar destination

Köpenhamns nya turismstrategi "Copenhagen, All Inclusive", lanserad 2024, syftar till att göra turismen till en positiv kraft för hela staden genom att väga in både ekonomiska, sociala och miljömässiga effekter. Den omfattar bland annat ett nytt mätverktyg, Copenhagen Compass, som följer samhällspåverkan, tydliga klimatmål med net zero senast 2050 (inklusive flygresor), samt initiativ för att göra besökare delaktiga i hållbarhetsarbetet, exempelvis CopenPay, där turister belönas för miljövänliga val som cykling och kollektivtrafik. Strategin har redan gett konkreta resultat: Köpenhamn fick 2025 en internationell hållbarhetscertifiering (EarthCheck), och pilotprojektet med CopenPay ökade cykeluthyrningen med närmare 30 %. Staden rankas dessutom i topp på internationella hållbarhetsindex, vilket stärker positionen som föregångare men också innebär höga förväntningar på fortsatt transparens och resultat.

Offentlig finansiering av strategiskt viktiga evenemang och möten

Flera europeiska länder har samtidigt utvecklat särskilda modeller för att stärka sin attraktionskraft som värdar för stora evenemang och möten. I Danmark spelarorganisationen *Sport Event Denmark* har en central roll genom att erbjuda finansiellt stöd till arrangörer av internationella idrottsevenemang, ofta i samarbete med värdstäderna. I Norge finansieras stora delar av idrottens infrastruktur och evenemangsverksamhet genom statliga spelintäkter via *Norsk Tipping*, där en stor andel av medlen är öronmärkta för idrottsändamål. Även Tyskland har etablerat statliga och regionala fonder, bland annat ett särskilt festivalstöd som möjliggör betydande bidrag till kultur- och idrottsevenemang.

Inom mötessegmentet har det också blivit allt vanligare med offentligt ekonomiskt stöd som exempelvis Wiens mötesfond.

Tillsammans visar dessa exempel en tydlig europeisk trend mot mer strategisk och samordnad offentlig finansiering av evenemang och möten, vilket stärker städernas konkurrenskraft på den globala arenan.

Säkerhetsrisker

På grund av det försämrade säkerhetsläget i Europa, främst kopplat till Rysslands krig mot Ukraina, har olika former av hybridhot blivit en aktuell fråga i de nordiska länderna. Det handlar om allt från kränkningar av luftrum till drönarincidenter, oidentifierade föremål vid flygplatser och ökade risker för cyberattacker mot viktig digital infrastruktur.

Tillsammans skapar dessa händelser en känsla av osäkerhet som påverkar både resenärers beteende och besöksnäringens förutsättningar. De kan också leda till praktiska störningar, som tillfälliga flygstopp eller begränsningar i trafiken. Sammantaget riskerar dessa händelser att dämpa turismen till Göteborgsregionen.

Brottslighet kan skapa negativ bild av Göteborg

I en tid präglad av växande segregation och medialt uppmärksammas brottslighet riskerar bilden av Göteborg att ta skada, både nationellt och internationellt. Rapporteringar kring skjutningar, sprängningar och annan grov kriminalitet skapar ett narrativ om en osäker och farlig stad.

I svenska institutets mätning Bilden av Sverige i Norden från 2024 framgår att de flesta nordbor har en positiv syn på Sverige. Bland dem som upplever en mer negativ utveckling är kriminalitet den dominerande orsaken, över 60 procent av

denna grupp anger det som skäl. Risken är betydande att denna association också påverkar bilden av Göteborg.

På lång sikt (5-10 år)

1.2.2 Effekter av omvärldsförändringar/förändrade förutsättningar

Marknad & kommunikation

AI, hållbarhet och förändrade resmönster påverkar snabbt hur destinationer konkurrerar internationellt. För Göteborg innebär detta både nya möjligheter och behov av annorlunda prioriteringar för att ta en tydligare internationell position.

AI och digital synlighet

AI förändrar hur resenärer söker, planerar och inspireras. Göteborg behöver säkra sin närvaro i AI-drivna plattformar och språkmodeller. Goteborg.com bör utvecklas till en öppen, kvalitetssäkrad informationshubb med strukturerat och sökbart innehåll som kan användas av externa plattformar via standardiserade format (API:er). Annars riskerar destinationen att tappa digital synlighet när AI blir den dominerande informationskällan.

Tillväxt och hållbarhet

Göteborg rankas som en av världens mest hållbara destinationer enligt GDSI och har utsetts för de kommande två åren till Sustainable Lifestyle Hub vid FN:s generalförsamling hösten 2025, en möjlighet men också ett ansvar. Samtidigt ökar både intresse för tågresa och lågprisflyg. För att balansera tillväxt och hållbarhet krävs en tydligare strategi för vilka målgrupper och färdvägar som prioriteras. Göteborg bör rikta kommunikationen mot hållbarhetsmedvetna segment, likt Berlin som valt kvalitet före kvantitet. Kommunikation mot resenärer som är mer benägna att välja klimatsmarta färdvägar, exempelvis tåg från Oslo, Köpenhamn och på sikt Tyskland via Fehmarn Bält-förbindelsen, kan stärka både synlighet och hållbar profil.

Förändrade målgrupper

Barnfamiljer minskar som målgrupp, medan vuxna utan barn växer men även de äldre, ofta med stark köpkraft med intresse för kultur, mat och livsstil. Göteborg behöver tydligare definiera sina huvudmålgrupper, istället för att endast utgå ifrån Visit Swedens breda målgruppsdefinitioner, den nyfikna upptäckaren och vardagssmitande livsnjutaren.

Behov av långsiktiga satsningar på destinationsvarumärket

För att stärka Göteborgs varumärke internationellt krävs långsiktighet, tydlighet och konsekvens i kommunikationen. Göteborg & Co genomför nu ett strategiskt skifte där fokus förflyttas från utbudsfokuserad kommunikation till långsiktigt mer varumärkesstärkande insatser. Säsongsinsatser integreras i ökande grad i ett always on-arbete genom egna kanaler, internationell pressbearbetning och köpt sök, samt genom insatser som drivs av besöksnäringens aktörer med stöd från Göteborg & Co. Detta innebär ett skifte från att kommunicera hela stadens utbud till att prioritera temaområden som stärker Göteborgs internationella attraktionskraft, såsom mat, hållbar livsstil, skärgård samt kultur och musik.

Flera europeiska destinationer har under senare år stärkt sin internationella position genom långsiktigt varumärkesarbete baserat på tydlig och sammanhållen kommunikation. Utvecklingen visar på betydelsen av att Göteborg fortsatt arbetar

konsekvent med sin varumärkesplattform och tydliggör stadens unika värden i internationella sammanhang.

Från projekt till internationell position

Göteborg bör ta tillvara potentialen i befintliga initiativ, från exempelvis Gothenburg Way to Legacy, som handlar om att lyfta mötens långsiktiga effekter eller FN:s Sustainable Lifestyle Hub utnämningen till hållbarhetsarbetet i kopplad till stora evenemang, och utveckla dessa till strategiska verktyg som stärker Göteborgs varumärke internationellt. För att lyckas krävs samordnade budskap, rätt tajming och ett mer strategiskt nyttjande av befintliga resurser.

Evenemang

Växande utmaningar kräver samordning och stärkt samarbete

Liveevenemangsbranschen står inför växande utmaningar. Kostnaderna ökar till följd av mer omfattande produktioner, skärpta säkerhetskrav och en alltmer komplex planering. Det gör att arrangörer och destinationer agerar mer försiktigt, vilket i sin tur ställer högre krav på samarbete mellan offentliga aktörer, arrangörer och näringsliv. För att möta dessa utmaningar krävs tydliga processer och gemensamma strategier kring varumärke, planering och genomförande, så att resurser, kompetenser och nätverk kan användas effektivare. Utan en sådan samordning riskerar Göteborg att tappa marknadsandelar som evenemangsstad.

Trots stigande kostnader väntas intäkterna från liveevenemang som sport och musik öka betydligt de kommande åren. Det innebär både möjligheter och risker. Göteborg har en stark position och lång erfarenhet av att arrangera stora evenemang, men konkurrensen hårdnar i takt med att fler städer ser potentialen i denna marknad. Profilerings, modern infrastruktur och effektiv samordning blir allt viktigare.

För att möta framtida behov krävs investeringar i moderna, flexibla arenor och mötesanläggningar. Nya Ullevi och Scandinavium fyller fortfarande viktiga funktioner, men framstår som ålderstigna och mindre konkurrenskraftiga i jämförelse med de toppmoderna arenor som erbjuds i andra städer.

Göteborgs unika evenemangsidentitet som strategisk konkurrensfördel

Göteborg kan stärka sin roll som evenemangsstad genom att bygga på det som gör staden unik som evenemangsstad. Det behövs en tydlig strategi som visar vilka idrotter och evenemang som bäst speglar Göteborgs identitet och värderingar. När idrott, kultur och hållbarhet förenas skapas upplevelser som engagerar.

Mjuka värden kan nyttjas som *strategiska soft power*, som stärker bilden av Göteborg och lockar människor att besöka, samarbeta och investera. Soft power används i dag strategiskt världen över för att bygga varumärken och inflytande genom kultur och värdskap. Genom samarbete mellan stad, föreningar och näringsliv kan arrangörer få bättre stöd och evenemang bidra till stolthet, gemenskap och tillväxt. Samtidigt är det viktigt att betona att evenemangsturismen skapar tydliga målkonflikter ur ett hållbarhetsperspektiv, vilket ställer krav på ansvarsfull planering och genomförande.

Evenemangsvärkning kräver modeller som gynnar rättighetsägare

I en allt hårdare konkurrens mellan destinationer räcker det inte längre med attraktiva arenor och fungerande logistik. Värdet för rättighetsägare har blivit en central konkurrensfaktor. De destinationer som kan erbjuda bättre marginaler, intäktsmöjligheter och starka partnerskap stärker sin förhandlingsposition och ökar chansen att värva attraktiva evenemang.

För Göteborg handlar det därför inte bara om att möta publikens förväntningar, utan också om att utveckla affärsmodeller och samverkansformer som gör det lönsamt för rättighetsägare att välja Göteborg. Detta skifte ställer nya krav på finansiering, riskdelning och varumärkesutveckling och behöver integreras i det fortsatta strategiska arbetet.

Möten

Starkare erbjudanden och strategiska incitament som konkurrensfördel

Förmågan att presentera ett attraktivt och ekonomiskt fördelaktigt erbjudande i ett alltmer konkurrensutsatt möteslandskap, där allt fler destinationer och länder satsar på mötesbranschen, är en avgörande konkurrensfaktor för Göteborg som mötesdestination framåt. Det kräver en aktiv bearbetning av internationella beslutsfattare och ett brett engagemang på destinationen.

Många destinationer konkurrerar redan med rabatter, subventioner och mer konkurrenskraftiga paketerbjudanden. För att möta konkurrensen behöver Göteborg tydligare framhäva sin prisvärdhet och samtidigt erbjuda större flexibilitet i att skapa incitament för vissa stora och viktiga möten, som exempelvis kostnadslättnader i form av gratis möteslokaler och lokaltrafik.

Fokus på stora referensmöten som stärker Göteborgs varumärke som mötesstad

Stora möten bidrar till turistekonomiska effekter och gynnar akademi och näringsliv genom att attrahera forskning, talang, beslutsfattare och investeringar till Göteborg. Möten bidrar i hög grad till ekonomiska och sociala värden i staden samt till att sprida besöksströmmar över hela året.

Stora möten fungerar också som viktiga referenser för att visa Göteborgs kapacitet som mötesstad. Utöver att stärka Göteborgs synlighet i mötesvärlden genom marknadsföring, site-visits och lobbying bör särskilda insatser göras genom att nyttja destinationens starka varumärken. Utan riktade satsningar på möten som uppfyller särskilda kriterier (t.ex. mötesfonden i Wien[i], Utrecht[ii]) och mer konkurrenskraftiga offert, riskerar Göteborg att förlora viktiga möten till konkurrenskraftiga och mer tillgängliga destinationer som strategiskt lockar arrangörer med mötesfonder och ekonomiska incitament.

Några större möten bör prioriteras strategiskt i Göteborg, med riktade ekonomiska incitament där de skapar tydlig och långsiktig effekt för destinationen utifrån de prioriteringar som är viktiga för näringslivet och akademien.

Hållbarhet som konkurrensfördel

Affärsresandet generellt förväntas genomgå stora förändringar. Hållbarhetskrav, som koldioxidrapportering och riktlinjer för ansvarsfullt resande, styr redan de stora företagens val (Bloom Consulting, 2025). Städer med miljöcertifierade kongressanläggningar, gångvänliga miljöer och förnybar energi har ett konkurrensförspång i att arrangera hållbara möten och evenemang.

Destinationsutveckling

Destinationen i omvandling där platsutveckling påverkar attraktionskraften

Göteborg genomgår stora förändringar som påverkar framför allt stadskärnans tillgänglighet och attraktionskraft. Stadslivet behöver ges bättre förutsättningar att vara levande och välkomnande även under denna omställning. Platsutveckling blir därför en nyckel, att omvandla stillastående ytor till platser där människor vill stanna, mötas och återvända. Tillfälliga lösningar som evenemang, pop-up-marknader och kulturinslag kan snabbt skapa liv och bidra till stärkt lönsamhet hos besöksnäringens företag utan stora investeringar.

För att lyckas krävs samverkan och flexibilitet. När stadens aktörer samarbetar kan även tillfälliga bygglov, delade lokaler och gemensamma koncept bidra till att hålla centrum levande och stärka Göteborgs attraktionskraft som mötesplats och destination. Här behövs gemensamma insatser mellan förvaltningar, bolag, näringsliv och lokalsamhälle. Göteborg & Co har en viktig roll i denna kontext. Bolaget har börjat tydliggöra sin roll, men för att kunna växla upp behövs mer dedikerad kompetens och tydligare mandat. Det gör det möjligt att driva samarbeten, utveckla säsongsanpassning och stärka platsutvecklingen i hela destinationen. Annars riskerar potentialen i många platser att gå förlorad och stadens attraktionskraft att minska, inte minst om andra aktörer utan tydligt besöksnärlings- eller destinationsperspektiv tar över denna roll.

Växande turism kräver balans mellan invånare och besökare, trygghet och året runt-utbud

När turismen växer behöver destinationer som Göteborg arbeta aktivt för att bevara balansen och den positiva relationen mellan invånare och besökare. Samtidigt förändras resmönstren. Fler reser under olika tider på året, vilket ställer krav på ett attraktivt utbud året runt. Det handlar också om att hantera skillnader mellan dag- och nattbefolkning och stärka tryggheten på fler platser.

Ledarskap i hållbarhet kräver accelererad omställning

Allt fler destinationer har ambitionen att vara ledande inom hållbarhet. För att Göteborg ska kunna driva på ett framgångsrikt hållbarhetsarbete och behålla positionen som föregångare behöver bolaget bidra till att accelerera framdrift inom ett antal områden.

Besökarna är en nyckel i omställningen, men för att de ska kunna göra hållbara val måste alternativen vara enkla, inspirerande och synliga, före, under och efter besöket. Exempel som vattenburen kollektivtrafik, engångsfria evenemang och klimatsmarta resealternativ visar hur konkreta lösningar kan göra skillnad i praktiken.

Göteborg har sedan många år en stark grund med många aktörer som arbetar målmedvetet med hållbarhetsfrågor. För att ta nästa steg krävs dock att arbetet blir mer samordnat, skalbart och integrerat. Här har Göteborg & Co en central roll, inte bara som samlande kraft och möjliggörare, utan också som affärsutvecklande partner som driver hållbarhetsfrågor genom egna evenemang och i samarbeten med andra arrangörer och verksamheter. Genom att ta tillvara erfarenheter från mindre initiativ och utveckla dem till breda lösningar kan Göteborg stärka sin position både lokalt, nationellt och internationellt.

Om arbetet inte växlas upp tappar vi fart i omställningen, vilket kan minska engagemanget, öka klimatpåverkan och försvaga Göteborgs attraktionskraft som en hållbar och framtidsorienterad destination.

Ledande roll i att driva och samordna utvecklingen av destinationen

Göteborg & Co tar i allt högre grad en samlande och operativ roll i platsutvecklingen, där bolaget initierar, leder och faciliterar samverkan mellan förvaltningar, bolag, näringsliv, föreningar, skärgårdsaktörer och invånare. Genom att sätta gemensam riktning, leda samverkansforum och omsätta strategier i praktisk handling ser bolaget till att utveckling faktiskt sker, från skärgårdsutveckling och bemötandearbete till invånardialoger och aktivering av olika platser och ytterområden med potential.

I takt med att utmaningarna och deras effekter blir tydligare och fler röster gör sig hörda, står det klart att behovet av att samordna och aktivt driva destinationsutvecklingen framåt kommer att öka ytterligare. Det krävs styrning

med en gemensam målbild och tvärssektoriella forum för samverkan där aktörer från olika samhällsnivåer (förvaltningar och bolag, fastighetsägare, civilsamhälle, akademi) kan samverka.

Kommunikationskoncept som verktyg för att driva platsutveckling

Kommunikation är ett strategiskt verktyg, både för att synliggöra och paketera befintligt utbud och för att utveckla nya platser, berättelser och besöksanledningar. Genom gemensamma och skalbara koncept som kan tillämpas på flera platser skapas igenkänning, stolthet och ett starkare varumärke, samtidigt som kommunikationen hjälper besökaren att hitta, välja och ta del av upplevelser, särskilt på platser som annars inte skulle upptäckas naturligt.

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

Inledning

Göteborg verkar i en global konkurrens där andra städer och destinationer kontinuerligt stärker sina erbjudanden. För att nå stadens mål om ökad attraktionskraft och tillväxt i gästnätter är insatser inom evenemang, möten och marknadsföring inte tillräckligt.

För att nå sitt mål krävs av staden ett sammanhållet arbete med grundläggande strukturella förutsättningar för en attraktiv destination. Detta innefattar bland annat:

- förutsättningar för ett välfungerande och växande näringsliv
- god nationell och internationell tillgänglighet
- en tydlig och långsiktig stads- och platsutveckling
- digital infrastruktur som stärker besökarupplevelsen
- regional samverkan som breddar erbjudandet

Tyska marknaden

Tyskland är bolagets fjärde största prioriterade marknad och visar god utveckling med en ökning på nio procent jämfört med föregående år. Enligt Visit Sweden erbjuder Göteborg mycket av det som tyska besökare efterfrågar. Marknaden har också stor potential då undersökningar visar att 27 miljoner tyskar är intresserade av att resa till Sverige.

Den förbättrade tillgängligheten mellan Tyskland och Skandinavien, kopplad till den planerade Fehmarn Bält-förbindelsen, skapar ett nytt strategiskt läge med stor potential för ökat resande till Västsverige och Göteborg. Kortare restider, enklare resvägar och stark köpkraft på den tyska marknaden innebär goda förutsättningar för långsiktig och hållbar tillväxt i besöksnäringen. För att Göteborg ska kunna ta del av den ökade tillgängligheten behöver flera grundläggande utmaningar hanteras:

- Destinationen är relativt okänd på den tyska marknaden, vilket kräver ett långsiktigt varumärkesbyggande arbete
- Språk- och tillgänglighetsanpassningar behöver utvecklas hos lokala aktörer för att möta tyska besökares behov
- Relationer med media, researrangörer och partners behöver byggas upp

över tid

Etablering på en internationell marknad sker stegvis och kräver uthållighet, kontinuitet och återkommande investeringar innan effekter i form av resande och gästnätter uppstår. Bolagets nuvarande bearbetning på den tyska marknaden sker främst genom PR-arbete och travel trade med fokus på mediarelationer och researrangörslaget. Under 2026 förstärks detta arbete genom att:

- Lansera en tysk webb som ökar tillgänglighet och konverteringsmöjligheter
- Påbörja köpt kommunikation i utvalda regioner
- Utöka aktivering och närvaro i relevanta sammanhang i Tyskland

Dessa insatser är nödvändiga för att etablera synlighet, men inte tillräckliga för att skapa genomslag på en marknad där kännedomen är låg. För att uppnå önskade mål krävs därför en långsiktig och sammanhängande satsning med utökade resurser över flera år, där arbetet successivt kan skalas upp från etablering till faktisk efterfrågan, ökade gästnätter och långsiktig ekonomisk effekt för Göteborg. I ett sådant läge finns även möjlighet att mäta kännedom/varumärke, vilket sedan kan följas upp kontinuerligt.

Den förbättrade tillgängligheten mot Tyskland skapar ett tidskritiskt möjlighetsfönster där Göteborg har potential att ta en tydligt starkare position på en av Sveriges viktigaste internationella besöksmarknader. Utan en långsiktig och sammanhängande satsning riskerar staden att stå utan effekt när nya resflöden etableras och konkurrerande destinationer redan har byggt kännedom och efterfrågan. Engångsinsatser ger inte den genomslagskraft som krävs för att nå ökade gästnätter, stärkt varumärke och långsiktig ekonomisk nytta. För att realisera potentialen behöver Tyskland därför fastställas som en flerårig prioriterad marknad med säkrade resurser över tid. En sådan inriktning skapar förutsättningar för mätbara resultat, hållbar tillväxt i besöksnäringen och ökad internationell konkurrenskraft för Göteborg. Beslut om kontinuerlig finansiering är därmed avgörande för att omvandla strategisk möjlighet till faktisk utveckling.

Företagsklimatet

Stora delar av destinationen Göteborgs framgångar är ett resultat av samverkan mellan näringslivet, akademien och det offentliga där Göteborg & Co utgör en samverkansplattform. Stadens framtida utveckling bygger på ett väl fungerande företagsklimat som samspelar med stadens förmåga att locka människor att komma hit, stanna kvar och arbeta.

Besöksnäringen bidrar inte bara ekonomiskt till staden utan stärker även dess attraktionskraft och inflödet av människor, vilket i sin tur gynnar näringslivet i stort. Bilden av Göteborg, såväl lokalt som nationellt och internationellt, blir därmed central. I Göteborg & Co:s övergripande mål, "Vi ska få flera att upptäcka och välja Göteborg", ligger att skapa en attraktiv destination, inte minst för målgrupper för inflyttning och potentiell arbetskraft. Detta gäller både personer med kvalificerad kompetens och studenter som efter sina avslutade studier blir en efterfrågad resurs på arbetsmarknaden. Genom sina verksamhetsmål och strategier arbetar bolaget för att skapa en konkurrenskraftig destination för inflyttning och etableringsort för kvalificerad arbetskraft.

Besöksnäringen är i sig självt sysselsättningsintensiv och möjliggör för många att ta sitt första steg in på arbetsmarknaden, vilket i dagsläget är en ovanlig företeelse. Besöksnäringen är en av få branscher som kan erbjuda allt ifrån instegsjobb till komplexa tjänster. Kärnan i den växande besöksnäringens tjänstesektor består av små och medelstora företag som, trots goda resultat, i vissa fall upplever Göteborgs Stad och dess processer som svårnavigerade. För att möta näringslivets behov

behöver Göteborg ta ett tydligt ansvar och skapa förutsättningar för företag att bedriva och utveckla sin verksamhet. Här har staden möjlighet att bidra till ett attraktivt företagsklimat som bygger på ett antal grundläggande löften, nämligen en förutsägbar och rättssäker myndighetsutövning, effektiva tillståndprocesser, långsiktiga spelregler på marknaden samt en god dialog med staden.

Ett expansivt, tillåtande och generellt gynnsamt näringslivsklimat är en långsiktig systemförutsättning för att skapa tillväxt och attraktionskraft i form av inflyttning, god arbetsmarknad och en växande besöksnäring i Göteborg, likväl som Göteborg & Co:s framdrift mot sina tillväxtmål.

Regionala uppdraget

Göteborgs Stads ändamål med Göteborg & Co 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.

Stora delar av Göteborgs framgångar bygger på den samlade kraften av de tretton kommuner som utgör hela destinationen. Önskar man öka attraktiviteten krävs att man på samma sätt nyttjar potentialen i det samlade utbud som destinationen erbjuder där bl.a. skärgården och naturupplevelser är en viktig del. Undersökningar visar att den mest nöjda besökaren är den som tar det av det större utbudet i destinationen. Utmaningen för många mindre kommuner är att nå ut till potentiella besökare genom sina plattformar och kommunikationskanaler. Som samverkansplattform för detta arbete är Göteborg & Co en etablerad aktör.

Göteborg & Co har tillsammans med Göteborgsregionen ett samverkansavtal med inriktning mot att utveckla besöksnäringen och destinationen och därigenom bidra till att stärka näringslivet och öka attraktiviteten för dem som besöker, bor och verkar i Göteborgsregionen. Ett ytterligare syfte är att tillsammans tydliggöra besöksnäringen som en del av näringslivsutvecklingen i Göteborgsregionen genom att förstärka kopplingen mellan GR, BRG och Göteborg & Co samt Göteborgs Stads Näringslivsstrategiska program och Göteborgs Stads program för destinationsutveckling. Avtalet ger en tydlig plattform som gynnar samarbetet med viktiga aktörer inom besöksnäringen regionalt, nationellt och internationellt.

Inom bolagets nuvarande resurser för detta uppdrag ryms 1 100 tkr vilket kraftigt begränsar utväxlingen, dels i relation till medlemskommunernas önskemål och uppdragets potential i stort, dels i jämförelse med andra kommunala bolags regionala utvecklingsuppdrags uppdragsersättning. Potentialen i uppdraget är stor. Bedömningen är att ett ökat anslag skulle möjliggöra:

- bredare destinationsutveckling
- starkare samverkan
- tydligare regional profilering

Som i sin tur leder till

- fler reseanledningar
- längre vistelsetider
- större ekonomiska effekter

Även i kommunfullmäktiges budget för 2026 aktualiseras behovet genom följande uppdragsformulering - "Göteborg & Co AB får i uppdrag att stimulera Göteborgsregionens invånare att turista i olika delar av Göteborg".

Evenemang

Göteborg & Co har i uppdrag att, utifrån ett hela staden perspektiv, besluta om

större och strategiskt betydelsefulla evenemang, lämna förslag om finansiering samt ansvara för prioritering av avsatta medel för evenemangsverksamheten. Bolaget var även i kommunfullmäktiges budget 2025 huvudansvarig för inriktningen turism och evenemang. Med bakgrund av detta genomförde stadsrevisionen en granskning av Göteborg & Co:s arbete med prioritering och finansiering av evenemang ur ett hela staden perspektiv. Stadsrevisionen konstaterar att utmaning för bolaget är balansen mellan olika uppdrag och program samt var resurserna ska allokteras; om medel ska allokteras för att öka antalet besökare i staden, eller på insatser riktade till göteborgare och utifrån det lokala perspektivet. Slutsatsen lyfter en frågeställning om finansieringen av evenemang och hur dessa kan tillgängliggöras för en bredare publik samt för en större grupp av boende i olika delar av staden.

Exempel från omvärlden visar på strategier där städer vid ett större evenemang planerar ett utvidgat program i större delar av staden. Under senare år har konceptet vidareutvecklats mot en tydligare medborgarinriktning där evenemanget tillgängliggörs för invånare i form av bland annat öppna festivaltor, kultur- och musikprogram, prova-på-aktiviteter och lokala samarbeten på flera olika platser i staden. På så vis kan invånarna involveras på flera sätt, även de som inte har möjlighet att köpa biljett till evenemanget eller av andra skäl inte kan delta. Effekterna leder bland annat till geografiskt spridda besöksflöden, ökad inkludering och delaktighet, stärkt stolthet, identitet och gemenskap i staden samt bredare intäktspridning än enbart den arenabaserade. Utöver detta är besökare till staden benägna att ta del av ett större utbud utöver själva huvudevenemanget vilket även ökar sannolikheten för mer långsiktig attraktionskraft.

Göteborg & Co avsätter inte resurser för denna typ av aktiviteter dagsläget, men staden har möjlighet att röra sig mot en sådan utveckling i framtiden. Göteborgskalaset har vid tidigare större evenemang agerat utförarenhet för liknande kringverksamhet med gott resultat. Frågan om finansiering för ett sådant ändamål är dock fortfarande central.

Stads- och platsutveckling

Det råder ett brett samförstånd kring betydelsen av platsutveckling för att stärka destinationers attraktionskraft. I kommunfullmäktiges budget anges att platsutveckling ska integreras i destinationsarbetet.

Destinationsutvecklingsprogrammets strategiska fokus på samspelet mellan stadsutveckling och besöksnäringen vägleder hur staden ska arbeta med frågorna.

Destinationsbolag i världen står inför större liknande strategiska förändringar. Från uppdrag enbart fokuserat på marknadsföring, att attrahera besökare och maximera turismens ekonomiska effekter, rör sig destinationsbolagen alltmer åt rollen som aktiva samhällsbyggare. Platsutveckling är kärnan i denna förflyttning, där turism och besöksnäring ses som en integrerad del av stadens utveckling med stor betydelse för hälsa, livsstil, identitet och samhällsutveckling. Ökat fokus på platsutveckling ställer krav på medborgardelaktighet, stark samverkan och långsiktig planering.

Stadsutveckling och destinationsutveckling behöver integreras till en sammanhållen platsutveckling. I dagsläget upplevs exempelvis norra och södra älvstranden som fragmenterade med en otydlig helhetsvision och separata detaljplaner utan gemensam riktning. Internationella jämförelser, exempelvis med Köpenhamn och Oslo, visar att koordinerad stadsutveckling, politisk långsiktighet och enighet är avgörande för att skapa tydliga och attraktiva stadsrum. För Göteborg innebär detta ett behov av:

- en gemensam målbild för centrala utvecklingsområden
- starkare koppling mellan stadsliv, kultur, evenemang och besöksnäring

- prioritering av helhet före enskilda projekt

Göteborg & Co har sedan tidigare beslutat om fyra strategiska förflyttningar i bolagets affärsplan. En av dem är ökat fokus på stads- och platsutveckling. Detta arbete har intensifierats under 2025 genom att bolaget samordnar och leder samverkansgrupper och utvecklingsprocesser i nära samarbete med exempelvis de stadsutvecklande förvaltningarna. En arbetsmetod är att tillsammans med stad, näringsliv och lokala aktörer gå in i gemensamma Handslag för utveckling av prioriterade platser och områden.

Göteborg & Co:s kompetens inom varumärke, attraktionskraft och besöksnäring gör bolaget till en naturlig samverkansplattform för platsutveckling. Bolagets funktion som koordinerande kraft möjliggör ett helhetsgrepp kring stadens och destinationens utveckling och berättelsen om densamma. Det är viktigt att bolaget systematiskt inkluderas i tidiga skeden för att säkerställa destinations- och besöksnäringssperspektiv i stads- och platsutvecklingsfrågor. Den gemensamma berättelsen om Göteborgs utveckling behöver formuleras och kommuniceras. För att kunna växla upp och skapa långsiktighet i arbetet krävs resurser och kunskap, till exempel för att genomföra undersökningar som mäter såväl flöden som platser och dess attraktivitet.

Tillgänglighet

Nationell och internationell tillgänglighet är en strategisk tillväxtfråga för staden. God tillgänglighet till och inom destinationen är grundläggande för Göteborgs konkurrenskraft.

En välutvecklad kollektivtrafik på både land och vatten bidrar till god mobilitet och framkomlighet för invånare, besökare och näringsliv. Den möjliggör nya etableringar och skapar hög tillgänglighet till hela destinationens utbud. Att kollektivtrafiken är en del av utbudet är också en förutsättning för att besökare ska ha möjlighet att göra hållbara val, i enlighet med stadens målsättningar i Destinationsutvecklingsprogrammet. Det gäller till exempel turtäthet vid evenemang eller möjligheten för mötesdelegater att ta del av destinationens utbud.

Vid internationella möten och kongresser flyger omkring 80–90 procent av deltagarna till destinationen. Mötessegmentet stärker Göteborg inom forskning, industri och talangattraktion, värden som destinationen går miste om när arrangörer väljer mer tillgängliga destinationer. Därför är det viktigt att staden fortsatt samverkar för att stärka Landvetter flygplats med förbindelser till och från prioriterade internationella marknader.

Staden saknar direkt rådighet över flyg- och järnvägsutveckling, men behöver fortsatt vara aktiv i nationella och internationella forum. Det handlar om att driva opinion och att samverka med region, stat och näringsliv för att driva frågor, exempelvis integrerade transportalternativ mellan tåg, kollektivtrafik och flygbuss. Några goda exempel är de samverkansformer som tagits fram tillsammans med Business Region Göteborg och Västra Götalandsregionen kring tågtillgänglighet samt nätverket GOT Connect.

Bolagets uppdrag och strategiska inriktning mot stads- och platsutveckling skapar förutsättningar att ytterligare sätta ljus på frågor om tillgänglighet och transport. Bolaget behöver inkluderas i tidiga skeden för att säkerställa destinations- och besöksnäringssperspektiven i frågor som rör tillgänglighet och mobilitet. Att stärka besökar- och besöksnäringssperspektivet i trafik- och stadsplanering är också viktigt för att förutsättningarna att driva besöksnäringssamverksamhet, exempelvis gällande ytor för parkering av turistbussar och tillgängliga kajplatser.

Det saknas en strategisk dialog med Västtrafik kring kollektivtrafik i förhållande till besöksmål, möten och evenemang. Frågan är viktig både ur ett

besökarperspektiv och för invånare som vill ta del av destinationens utbud på sin fritid. Flexibla affärsmodeller samt moderna och anpassade biljett- och betalningssystem är också en viktig konkurrensfaktor internationellt, då flera destinationer redan erbjuder sådana möjligheter i samband med exempelvis möten och evenemang. Detta är affärskritiska perspektiv för destinationen som i dagsläget också saknar strategisk dialog.

Digitalisering

Digital utveckling skapar nya möjligheter att göra Göteborg tillgängligt före, under och efter besöket. Genom digitala satsningar kan staden öka stadens tillgänglighet och inkludering och få fler att upptäcka och välja destinationen. Därför är investeringar i digital infrastruktur en strategiskt viktig del av stadens arbete.

En central del i stadens innovativa ekosystem är stadens digitala tvilling. Den gör det möjligt att uppleva destinationens anläggningar, hotell, sevärdheter och framtida arenor genom realistiska 3D-vyer. I projektet European Citiverses Uniting for Inclusiveness, som finansieras av EU och Vinnova, används digitala tvillingen för att öka tillgänglighet och inkludering i stadsmiljön. Arbetet fokuserar främst på att underlätta för personer med funktionsvariationer. Målet är att ge möjlighet att planera ett besök i staden på ett tryggt sätt hemifrån. Tekniken gör det också möjligt att positionera Göteborg genom att visualisera och kommunicera stadens styrkor till mötes- och evenemangsarrangörer. Detta gör det möjligt att skapa förståelse och sälja in destinationen på distans. Båda dessa exempel har tydliga fördelar inom alla hållbarhetsdimensioner.

Göteborg ligger internationellt i framkant när det gäller digital innovation och destinationsutveckling. Samtidigt investerar allt fler destinationer i liknande lösningar. För att behålla sin position behöver staden arbeta långsiktigt och utveckla strukturer som gör det möjligt att:

- ta tillvara stadens styrkor inom administrativ IT
- stärka den innovativa digitala utvecklingen
- skapa tydligare former för styrning och samordning

Efterfrågan på stadens digitala tvilling ökar, men resurserna för att möta behoven är begränsade. I stadsbyggnadsförvaltningens nuvarande finansiering inryms få uppdrag utöver deras grunduppdrag som stödfunktion till staden samt att underhålla befintlig infrastruktur. Det gör att möjligheterna till att strategiskt utveckla nya digitala lösningar är ytterst begränsade. Långsiktig finansiering skulle ge bättre förutsättningar att identifiera och samordna behov, driva strategiska frågor och utveckla hållbara affärsmodeller. Det finns även stora möjligheter att på sikt använda tekniken i fler verksamheter, till exempel vård och omsorg eller bibliotek.

Utifrån bolagets uppdrag och erfarenhet som samverkansplattform är det naturligt att bolaget fortsätter vara en central aktör. Med rätt satsningar kan Göteborg stärka sin position som föregångare och kunskapsbärare inom digital utveckling och innovation – och därigenom öka destinationens konkurrenskraft.

Göteborgskalaset

Göteborgskalaset utgör sedan över 30 år tillbaka ett av stadens mest betydelsefulla publika evenemang och är en central del av arbetet med att stärka Göteborgs attraktivitet, delaktighet och stadsliv. Evenemanget skapar värde för såväl invånare som besökare genom kulturupplevelser, mötesplatser och turistekonomiska effekter.

Finansieringen av Göteborgskalaset (tidigare Göteborgs Kulturkalas) sker genom Göteborg & Co:s ordinarie uppdragsersättning och har mellan 2021 och 2025

uppgått till ca 9 mnkr årligen. I kommunfullmäktiges budget för 2026 har bolaget tilldelats 8 mnkr i en post kallad "folkfest" samt 5 mnkr för Göteborgskalaset "befintliga inriktning". Detta innebär att finansieringen av 2026 års upplaga av Göteborgskalaset uppgår till ca 22 mnkr.

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

Med utgångspunkt i uppdraget antog styrelsen för Göteborg & Co 2026-02-05 ett nytt direktiv för Göteborgskalaset som kan sammanfattas enligt nedan:

- Göteborgskalaset är en stadsfestival, med kulturinslag
- Göteborgskalaset innehåll är brett och folkligt, med inslag av spets
- Göteborgskalaset är en stadsfestival som tar ansvar för hållbarhet
- Göteborgskalaset är göteborgarnas kalas – men välkomnar "tillfälliga göteborgare"
- Göteborgskalaset är gratis och öppet för alla
- Göteborgskalaset kärna är en samlad festival i centrala Göteborg
- Göteborgskalaset är en festival som gärna samarbetar med andra

Göteborg & Co:s bedömning är att för att uppnå en säkerställd fortsatt kvalitet, relevans och genomförandeförmåga krävs att finansieringen utformas så att den motsvarar evenemangets strategiska betydelse. Detta innebär i första hand ett behov av långsiktighet och förutsägbarhet i den ekonomiska ramen.

Dagens årliga finansieringsbeslut begränsar bolagets möjligheter till strategisk planering, kostnadseffektiva upphandlingar och långsiktig programutveckling. Sett till Göteborgskalaset storlek och innehåll är planeringshorisonten per definition flerårig.

En långsiktig finansieringsmodell för Göteborgskalaset möjliggör bland annat att Göteborg & Co

- genomför upphandlingar med bättre framförhållning och därmed lägre kostnader
- utvecklar programinnehåll och publikarbete över tid
- etablerar långsiktiga samarbeten med kulturaktörer, näringsliv och civilsamhälle
- möter förväntningarna hos boende och besökare till staden
- säkerställer en robust organisation och ändamålsenlig bemanning

I synnerhet vad gäller bemanningsfrågan möjliggör en förutsägbar finansiering för bolaget att rekrytera och behålla rätt kompetenser över tid, bygga erfarenhetsbaserad kunskap inom organisationen, minska sårbarhet och beroende av kortsiktiga lösningar samt säkerställa kontinuitet i säkerhets- och trygghetsarbete.

Bolaget bedömer även att det ligger ett stort värde i att Göteborgskalaset resursnivå står i proportion till besökarnas förväntningar. En långsiktig finansiering skapar stabilitet att utveckla Göteborgskalaset i takt med omvärldens krav, därmed stärks också evenemangets roll som strategiskt verktyg för stadens attraktivitet, inkludering och besöksnäringens utveckling.

I en jämförelse med liknande evenemang i vårt närområde ligger Malmöfestivalen nära till hands, som även den är en större, avgiftsfri stadsfestival i offentlig miljö. Evenemanget äger rum under åtta dagar och ca 1,5 miljoner besökare. Malmöfestivalen tjänar inte heller inte bara som ett evenemang utan även som ett

kommunalt verktyg för stadsliv, social inkludering, varumärke och turistekonomi. Festivalen arrangeras sedan 1985 och finansieringen uppgick under 2025 till närmare 40 mnkr och organisationen arbetar för närvarande med treåriga inriktningar för festivalen och dess innehåll.

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 2025 uppgick externfinansieringsgraden till 15,1% och 2024 var externfinansieringsgraden 16,8 %.

För att uppfylla sitt uppdrag och följa ägardirektivet har bolaget för 2026 en beslutad uppdragsersättning på ca 159 mnkr att använda samt en möjlig extern finansiering på max 20%.

Bolagets omsättning har ökat med 18,3 mnkr mellan 2024 och 2025. Av dessa beror ca 15 mnkr på ökad uppdragsersättning från staden, varav 6 mnkr till Universeum och 3 mnkr till Göteborgs Maritima Centrum, resterande är i huvudsak hänförligt till extern finansiering. Under förutsättning att dessa finansiella flöden bibehålls skapar de ett större utrymme för samverkan genom externfinansiering, därav utgör inte begränsningen samma utmaning som tidigare. Långsiktighet i uppdragsersättningens nivå är däremot angelägen att behålla för att möjliggöra samverkan på lång sikt.

Bolaget kan fastslå att för att kunna stärka och utveckla besöksnäringen enligt ägardirektivet på ett sätt som är tillfredsställande, finns behov av stabila förutsättningar med tillräckligt utrymme av möjlig extern finansiering. Det behövs för 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.

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, vilket fungerar väl.

Väsentligt mått att följa är resultat efter finansiella poster och också dess avvikelse mot budget. Dessa nyckeltal följs under året vid helårsprognoser 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.

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 2025 uppgick externfinansieringsgraden till 15,1% och 2024 var externfinansieringsgraden 16,8%.

Externfinansieringsgraden har historiskt varierat mellan åren, vilket kan vara en utmaning vid långsiktig samverkan med externa partners som innefattar finansiella flöden. För 2025-2026 har det finansiella utrymmet ökat pga ökad uppdragsersättning i samband med riktade uppdrag såsom Universeum och Göteborgs Maritima Centrum. Detta får positiva effekter för bolaget att kunna utföra sitt uppdrag enligt ägardirektivet och vi vill särskilt lyfta behovet av långsiktighet för att upplevas trovärdiga och stabila i samarbetet med externa partners.

I Göteborg & Co:s ägardirektiv anges bland annat att bolaget ska 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 2026 en beslutad uppdragsersättning på ca 159 mnkr, övriga kommuninterna intäkter samt en möjlig extern finansiering på max 20% att använda. Uppdraget enligt ägardirektivet som bl a innebär att värva och genomföra aktiviteter/projekt i samverkan med andra aktörer som inbegriper finansiella flöden, dvs ta in externa partners, 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 under 2025 genomfört en genomlysning av 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 genomlysna dessa möjligheter som bl a innebär att bolaget tillsammans med näringen och akademien ska vi identifiera möjliga handslag för mer innovativa och värdeskapande samarbeten. Vi behöver också utveckla våra finansieringsmodeller för att skapa ännu bättre förutsättningar att leverera på vårt kärnuppdrag.

Efterlevnaden av ägardirektivet redovisas i bolagets årsrapport i samband med yttrande om verksamhetens förenlighet med det fastställda kommunala ändamålet.

1.5 Flerårsöversikt

Kommentarer/antaganden

Kommentarer/antaganden:

Resultaträkning

2025: Resultat

2026: Motsvarar bolagets beslutade budget

2027-2028: Uppdragsersättning har räknats upp med PKV enl tidigare budgetförutsättningar. Dessutom är förändringar från 2026 kvar såsom satsning Göteborgskalaset, tidigare Kulturkalaset, befintlig inriktning (5 000 tkr), satsning Maritiman (7 000 tkr) och tyska marknaden (2 000 tkr). Jämfört med 2026 kvarstår neddragning administration (-500 tkr), likaså satsningen Göteborgskalaset 2026 "Folkfest" (-8 000 tkr) med hänvisning till underlag för budget och planår i KF beslutade budget 2026.

2029: Ingen uppräknings har gjorts i och med okända förutsättningar, samma som 2028.

I övrigt har inga andra indexjusteringar gjorts av t ex försäljningsintäkter, kommuninterna intäkter eller samarbetsavtal i nuläget pga osäkra förutsättningar.

Balansräkning och soliditet har i avvaktan på kända förutsättningar angetts som prognos 2026.

Bolagsnamn/affärsområde:

Cognosnamn:

Göteborg & Co AB

tkr

	2025	2026	2027	2028	2029
Rörelseintäkter exkl jämförelsestörande poster	169 887	191 689	188 369	193 079	193 079
Reavinster/jämförelsestörande intäkter	0				
Summa Rörelseintäkter	169 887	191 689	188 369	193 079	193 079
Rörelsens kostnader exkl. jämförelsestörande kostnader	-167 979	-191 539	-188 219	-192 929	-192 929
Jämförelsestörande kostnader	0				
Rörelseresultat före av- och nedskrivning	1 908	150	150	150	150
Avskrivningar	-693	-850	-850	-850	-850
Nedskrivningar	-11 534	0	0	0	0
Rörelseresultat efter av- och nedskrivning	-10 319	-700	-700	-700	-700
Finansnetto	814	700	700	700	700
RESULTAT FÖRE DISP OCH SKATTER	-9 505	0	0	0	0

Nyinvesteringar	503	0	0	0	0
Reinvesteringar	0	5 000	0	0	0
Investeringsutgifter/ inköp (+)	503	5 000	0	0	0

Summa räntebärande skulder (lån)	0	0	0	0	0
Årlig förändring av räntebärande skulder (lån)		0	0	0	0
Sysselsatt kapital exklusive kassa (tkr)	1 168 145	1 168 145	1 168 145	1 168 145	1 168 145

Anläggningstillgångar	1 146 800	1 150 986	1 150 986	1 150 986	1 150 986
Omsättningstillgångar	112 624	107 624	107 624	107 624	107 624
Totala tillgångar	1 259 424	1 258 610	1 258 610	1 258 610	1 258 610

Eget kapital före minoritet*	1 168 145	1 168 145	1 168 145	1 168 145	1 168 145
Avsättningar**	0	0			
Räntebärande skulder	0	0			
Ej räntebärande skulder	91 279	90 465	90 465	90 465	90 465
Eget kapital och skulder	1 259 424	1 258 610	1 258 610	1 258 610	1 258 610

*Inklusive eget kapitalandel av obeskattade reserver

**Inklusive 20,6% av obeskattade reserver

Nyckeltal (%)

Soliditet (synlig) (%)

Omsättningstillgångar i relation till totalt kapital (%)

EBITDA - Investeringar (tkr)

Investeringar/EBITDA (ggr)

Egenfinansieringsgrad investeringar (%) (inv/skuldförändring)

Räntabilitet totalt kapital (%)

Räntabilitet sysselsatt kapital (exklusive kassa) (%)

EBITDA-marginal (%)

Rörelsemarginal (EBIT-marginal) (%)

Nettovinstmarginal (%)

Räntetäckningsgrad (ggr)

	2026	2027	2028	2029
Soliditet (synlig) (%)	92,8%	92,8%	92,8%	92,8%
Omsättningstillgångar i relation till totalt kapital (%)	8,6%	8,6%	8,6%	8,6%
EBITDA - Investeringar (tkr)	-4 850	150	150	150
Investeringar/EBITDA (ggr)	33,3	0,0	0,0	0,0
Egenfinansieringsgrad investeringar (%) (inv/skuldförändring)	100%	#DIVISION/0!	#DIVISION/0!	#DIVISION/0!
Räntabilitet totalt kapital (%)	-0,1%	-0,1%	-0,1%	-0,1%
Räntabilitet sysselsatt kapital (exklusive kassa) (%)	-0,1%	-0,1%	-0,1%	-0,1%
EBITDA-marginal (%)	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%
Rörelsemarginal (EBIT-marginal) (%)	-0,4%	-0,4%	-0,4%	-0,4%
Nettovinstmarginal (%)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Räntetäckningsgrad (ggr)	1,0	1,0	1,0	1,0