



**Diarienummer:** 0086/16

**Handläggare:** Peter Berggren  
Tel: 031 368 54 56  
E-post: peter.berggren@gshab.goteborg.se

## **Uppföljning av handlingsplan 2016 ägardialog Göteborg & Co Genomlysning av EM i Ridsport samt principer för stora evenemang**

### **Förslag till beslut i styrelsen för Göteborgs Stadshus AB**

1. Anteckna rapporterna från Göteborg & Co Kommunintressent AB som information i enlighet med beslutad handlingsplan
2. Överlämna ärendet till kommunstyrelsen

### **Sammanfattning**

Styrelserna i Göteborgs Stadshus AB (nedan Stadshus AB) och Göteborg & Co Kommunintressent AB (nedan Göteborg Co) genomförde i oktober 2016 en ägardialog. Som en del av handlingsplanen från denna ägardialog fick Göteborg Co ett antal uppdrag. Löpande återrapportering av dessa kommer att ske under 2017.

Under Göteborg Cos styrelsemöten 16 december 2016 och 10 februari 2017 beslutade man att återrapportera följande uppdrag:

- Genomlysning av EM i Ridsport, utarbeta framtida principer för stora evenemang

I genomlysningen av EM i Ridsport har ett antal utmaningar och finansiella risker identifierats och dokumenterats. Stadshus AB delar Göteborg Cos bedömningar och ser att relationerna inom klustret är klargjorda. Det uppkomna underskottet kommer i huvudsak att täckas av Got Event ABs egna kapital.

Som en effekt av denna genomlysning, och de risker som identifierats, har Göteborg Co även utarbetat och dokumenterat principer för framtida komplexa och stora evenemang.

Inom klustret finns en lång erfarenhet av att förvärva, planera och genomföra evenemang. Innehållet i principerna är till stora delar inte nytt, utan har i regel tillämpats tidigare på Göteborg & Co, dock har delar av principerna inte formaliserats eller dokumenterats förrän nu.

Stadshus AB gör bedömningen att rapporterna utgör ett relevant underlag för det fortsatta arbetet inom klustret.



### **Ekonomiska konsekvenser**

Ärendet bedöms inte få några ekonomiska konsekvenser utöver det beskrivna underskottet för EM i Ridsport.

### **Olika perspektiv**

Ärendet bedöms inte få några effekter inom barnperspektivet, jämställdhetsperspektivet, mångfaldsperspektivet, miljöperspektivet respektive omvärldsperspektivet.

### **Bakgrund**

Av ”Riktlinjer och direktiv för Göteborgs Stads bolag” framgår att Stadshus AB ska genomföra ägardialog med moderbolagen och de interna bolagen minst en gång per år. Stadshus AB ska också genomföra ägardialog med BoPlats Göteborg AB och de regionala bolagen, i nära samverkan med övriga ägare.

Ägardialogen ska ta sin utgångspunkt i möten där styrelse möter styrelse i syfte att stärka och tydliggöra den politiska styrningen av bolagen. I uppdraget att företräda ägaren ligger också att vid behov tydliggöra ägarens mål med verksamheten och att stödja bolagen i genomförandet.

Efter genomförd ägardialog fastställer Stadshus AB en handlingsplan utifrån vad som framkommit under dialogen. Av handlingsplanen framgår vilka aktiviteter som ägardialogen gett upphov till och vilken återrapportering som förväntas ske.

### **Ärendet**

Styrelsen i Stadshus AB genomförde den 3 oktober 2016 en ägardialog med styrelsen för Göteborg Co. Under dialogen diskuterades ett antal frågor av strategisk karaktär.

Med anledning av diskussionen beslutade Stadshus AB att i handlingsplanen efter ägardialogen uppdrar åt Göteborg Co att återkomma till Stadshus AB med bland annat en genomlysning av EM i Ridsport samt att utarbeta framtida principer för stora och komplexa evenemang.

Styrelsen i Göteborg Co beslutade på styrelsemöten 16 december 2016 och 10 februari 2017 om återrapportering av dessa frågeställningar, vilka återfinns i ärendets bilagor.



## Genomlysning av EM i Ridsport

Under 2016 framgick att det förväntades ett negativt resultat från EM i Ridsport på ~17 mkr. Detta kan ses som en stor negativ förändring, då den av kommunstyrelsen beslutade budgeten för evenemanget balanserade på 68 mkr.

För att utreda bakgrunden till det negativa resultatet anlätades en extern konsult, Deloitte, av Göteborg Co.

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

Uppdraget genomfördes genom att, dels genomföra ett antal intervjuer med nyckelpersoner med insyn i projektet, dels att analysera olika besluts- och projektdokument.

Slutsatsen visar att intäkterna har ökat jämfört med beslutad budget, primärt baserat på ett extra arbete kring att säkra ytterligare sponsorer till evenemanget. På kostnadssidan har tre större avvikelserområden identifierats:

- Oförutsedda förutsättningar (t ex ökade kostnader för TV-produktion och prispengar)
- Sen projektstart inom klustret (vilket orsakat oklarheter kring organisation och styrning)
- Ökade staden-interna kostnader (t ex för parkering och hyra av evenemangsytor)

Sammanfattningsvis uttrycker analysen att relevanta åtgärder är tagna för att hantera ovanstående risker och att evenemanget, i dagsläget, beräknas nå den uppdaterade budgeten med -17 mkr i resultat.

Got Event AB och Göteborg Co anser att bolagens ansvar är tydliggjort och numera reglerat i avtal, och att huvuddelen av den beräknade förlusten kommer att täckas av Got Event ABs egna kapital.

## Principer för stora och komplicerade evenemang

Baserat på diskussionen kring EM i Ridsport samt de erfarenheter och lärdomar som finns från tidigare, väl genomförda, evenemang fick Göteborg Co även i uppdrag att utarbeta principer för stora och komplexa evenemang.

Ett underlag för ett framtida arbetssätt är bilagt ärendet, där en stor del av arbetssättet redan används inom Göteborg Co, men där det tidigare inte varit dokumenterat på ett formaliserat och sammansatt sätt. Det har inte heller till fullo använts gemensamt inom klustret.

Följande områden är belysta i de utarbetade principerna:

- Innehåll i beslutsunderlag för stora komplexa evenemang är kompletterat och specificerat
- Former och krav på staden-interna överenskommelser inför bud och avtal
- Juridiskt ansvar för den ekonomiska risken är förtydligat
- Standards för projektstyrning och styrgruppsarbete är tydliggjort



Göteborg Co kommer i nästa steg att omsätta principerna i instruktioner och anvisningar enligt följande:

- Kommunikation och förankring av beslutade principer i klustret
- Upprättande av checklista och dokumentmall för beslutsunderlag evenemang
- Upprättande av minimikrav på avsiktsförklaring mellan staden-interna parter
- Översyn av samlad projektstyrningsmodell för ledning och styrning

### **Stadshus ABs synpunkter**

Stadshus AB gör bedömningen att rapporterna utgör ett bra underlag för det fortsatta arbetet.

Genomlysningen av EM i Ridsport ger en god bild av evenemanget, dess utmaningar och planering framåt. Lärdomarna ger även en god grund för att utveckla arbetssättet kring stora och komplexa evenemang.

Med de nya principer som beskrivs i bilagorna, och ett arbete, att med dessa som grund, utveckla samverkan inom klustret samt förtydliga regelverk inom staden, kommer Göteborg Co ha bättre förutsättningar att värva och genomföra stora och komplexa evenemang även framöver.

### **Expedieras**

1. Kommunstyrelsen
2. Göteborgs & Co Kommunintressent AB

### **Bilagor**

1. Protokollsutdrag Göteborg Co 16 december 2016, finansiell genomlysning av EM i Ridsport
2. Rapport, finansiell genomlysning av EM i Ridsport
3. Protokollsutdrag Göteborg Co 10 februari 2017, principer för hantering av större evenemang
4. Rapport, principer för hantering av större evenemang

## GÖTEBORG & CO KOMMUNINTRESSENT AB

### PROTOKOLLSUTDRAG (9/2016)

Vid styrelsemöte i Göteborg & Co Kommunintressent AB  
2016-12-16

#### 3 § Finansiell genomlysning av EM i ridsport (bilaga 1)

Förelåg rapport från Deloitte AB innehållande en finansiell genomlysning av EM i Ridsport 2017. Rapporten föredrogs av Charlotta Larsson från Deloitte. Styrelsen tackade för en bra rapport och bra föredragning

Därefter deltog Lotta Nibell, VD Got Event AB och Max Markusson, Chef Evenemang, och svarade på frågor från styrelsen. Därvid framkom att Göteborg & Co Träffpunkt AB och Got Event AB tagit fram ett avtalsutkast som reglerar tidigare osäkerheter i bolagens mellanhavanden och att Got Event AB kommer att hyra sandunderlag i stället för att köpa den.

Styrelsen beslutade anteckna rapporten.

Styrelsen beslutade översända rapporten till Stadshus AB med följande uttalande;


1. Styrelsen delar bedömningen av de risker som framgår av rapporten och behovet av aktiv styrning
2. Bolagen Göteborg & Co Träffpunkt AB och Got Event AB anser att bolagens ansvar numera är tydliggjort och kommer att regleras i avtal
3. Underskottet bör huvudsakligen täckas av Got Events AB egna kapital

Styrelsen beslutade överlämna rapporten till styrelsen för Got Event AB för vidare hantering och återkomma med synpunkter avseende Göteborg & Co Kommunintressents AB uppdrag från Stadshus AB kopplat till framtida evenemang.

Styrelsen uppdrog åt VD att utifrån rapporten återkomma med förslag avseende Göteborg & Co Kommunintressents AB uppdrag från Stadshus AB kopplat till framtida evenemang.

Paragrafen justerades omedelbart.

Dag som ovan

  
Jan Persson  
sekreterare

Justeras:

  
Håkan Linnarsson

  
Pär-Ola Marnefred



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

Göteborg & Co AB

December 2017 – Harald Jagner, Charlotta Larsson

# Innehåll

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

# Inledning

## Övergripande beskrivning av uppdraget

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

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

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

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

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

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

I uppdraget ingår att:

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



## Genomförande

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

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

Vi har också tagit del av och läst följande information:

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

# Projektet EM i Ridsport 2017

## Förstudie och anbud

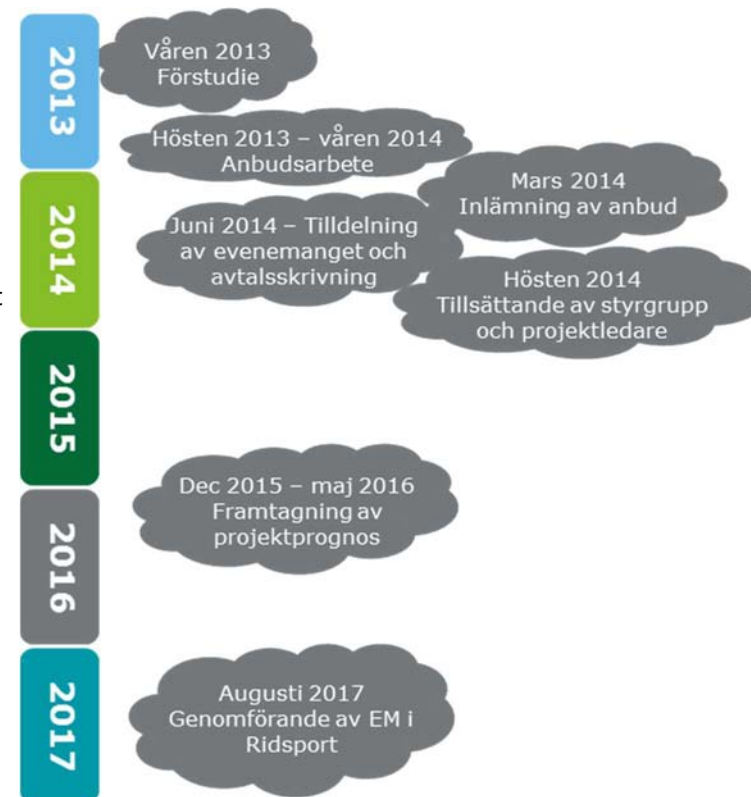
Projektet inleddes med en förstudie under våren 2013 som belyste vilka möjligheter ett EM skulle innebära för Göteborg, hur evenemanget skulle kunna läggas upp och organiseras samt en initial budgetuppskattning. I samband med detta gjordes studiebesök på ridtävlingarna i Aachen, Tyskland och EM i Herning,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

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

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

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

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



## Projektorganisation

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

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

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

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

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

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

## Löpande arbete med uppföljning av projektet

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

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

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

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

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

# Budgetavvikelser

## Avvikelser jämfört med ursprunglig budget

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

### Intäkter

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

### Kostnader

På kostnadssidan förefaller de största avvikelserna utgöras av följande områden.

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

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

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

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

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

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

#### Sponsringsintäkter

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

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

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

#### Oförutsedda förutsättningar

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

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

#### Sen projektstart

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

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

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

### Organisation och styrning

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

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

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

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

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

### Regelverk

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

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

### **Otydlighet avseende personalkostnader**

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

### **Kostnader inom Staden**

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



# Framåtriktad riskanalys

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

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

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

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

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

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

## Riskbedömning

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

## Vidtagna åtgärder

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

## Rekommendationer för fortsatt arbete

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

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

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

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

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

prognosen, t ex säkerhet och underlaget på tävlingsbanorna.

### Risker

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

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

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

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

### Risker

- Många utestående upphandlingar
- Biljettförsäljning
- Säkerhetsläge
- Valutaexponering

## Möjligheter

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

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

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

## Möjligheter

- Blandad valuta
- Försäljning av underlag
- Biljettförsäljning

# Slutsats

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

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



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

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

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

## GÖTEBORG & CO KOMMUNINTRESSENT AB

### PROTOKOLLSUTDRAG (1/2017)

Vid styrelsemöte i Göteborg & Co Kommunintressent AB  
2017-02-10

#### 10 § Principer för hantering av större komplexa evenemang (bilaga 7-8)

Stadshus AB har uppdragit åt bolaget att utarbeta principer för hur komplexa och stora evenemang ska hanteras inom klustret framöver.

Förelåg förslag till principer för hantering av större evenemang inom klustret för Kultur, Turism och Evenemang enligt bilaga till kallelsen.

Styrelsen beslutade;

1. Översända upprättade underlag enligt bilaga 8 till Göteborgs Stadshus AB som svar på uppdraget att utarbeta principer för hur liknande komplexa och stora evenemang ska hanteras inom klustret framöver.
2. Uppdra åt t.f. VD att säkerställa att föreslagna principer implementeras i klustret.

Camilla Nyman föreslog styrelsen att hos Stadshus AB begära anstånd med återrapportering av uppdrag från ägardialog i syfte att frigöra resurser för färdigställande av beslutsunderlag för ett större evenemang. Styrelsen beslutade ge t.f. VD i uppdrag att söka anstånd om detta hos Stadshus AB.

Paragrafen justerades omedelbart

Dag som ovan

  
\_\_\_\_\_  
Jan Persson

Justeras:

  
\_\_\_\_\_  
Håkan Linnarsson

  
\_\_\_\_\_  
Anders Pettersson

# Principer för hantering av större evenemang inom klustret för Turism, Kultur och Evenemang

---

## Inledning

Den 30 oktober 2016 genomförde Stadshus AB och Göteborg & Co ägardialog för klustret Turism, Kultur och Evenemang.

Stadshus beslöt på sitt styrelsemöte den 24 oktober 2016 om en handlingsplan från ägardialogen med 5 aktiviteter varav 4 riktades mot klustret. En av aktiviteterna formulerades enligt följande:

### **Genomlysning av EM i Ridsport, utarbeta framtida principer**

*EM i Ridsport är ett viktigt evenemang för Göteborg 2017, med stor finansiell investering från Göteborgs Stad och där både Göteborg Co och Got Event har väsentliga roller.*

*Göteborg Co ska göra en finansiell genomlysning av evenemanget och belysa eventuella risker*

*Man ska även utarbeta principer för hur liknande komplexa och stora evenemang ska hanteras inom klustret framöver.*

Den första delen av uppdraget avrapporterades den 16 december i Göteborg & Co styrelse och den 19 december i Stadshus styrelse.

I Göteborg & Co (moderbolagets) ägardirektiv anges att bolaget på en övergripande nivå, ska leda och samordna arbetet inom koncernen och medverka till att stärka och utveckla besöksnäringen inom Göteborgs Stad och GR samt bidra till besöksnäringens utveckling inom VG-regionen.

Vidare fastslås i ägardirektivet att "Moderbolaget fastställer i nära samverkan med berörda kommunala bolag principer för värning och genomförande av evenemang och svarar för en aktiv samordning och uppföljning av evenemangsverksamheten.

*Moderbolaget ska utifrån ett hela staden perspektiv besluta om större och strategiskt betydelsefulla evenemang och lämna förslag om finansiering. Ansvarar för prioritering av centralt avsatta medel för evenemangsverksamheten. "*

Bolaget har gjort tolkningen att uppdragets andra del avser principer för ledning och styrning av stora komplexa evenemang. Bolaget uppfattar att syftet med uppdraget är moderbolagets behov av att förvissa sig om att det finns en väl fungerande praxis för hur evenemang förvärvas, planeras och genomförs samt att säkerställa att denna praxis dokumenteras i principer, anvisningar och instruktioner i enlighet med ägardirektivets instruktioner.

Föreslagna principer svarar mot uppdraget att *utarbeta principer för hur liknande större komplexa projekt bör hanteras* men kan i tillämpliga delar vara styrande för andra evenemang där Göteborgs Stad har ett arrangörsansvar.

Startpunkten för den moderna evenemangsverksamheten i Göteborg var Friidrotts-VM 1995 och sedan dess har Göteborg etablerat sig som en evenemangstad med en mix av små och stora evenemang inom idrott, kultur och musik. 2016 genomfördes inom Got Events arenor ca 400 evenemang som innehåller allt från seriematcher i hockeyns elitserie, Gothenburg Horse Show



till fullsatta Ullevikonsorter med Bruce Springsteen och Håkan Hellström. I Göteborg & Co regi genomfördes bland annat Euroskills med ca 65 000 besökare, Tall Ships Regatta och de årligen återkommande evenemangen Kulturkalaset och Julstaden. Utöver det genomförde andra aktörer, i samarbete med staden, evenemang som Filmfestivalen, Way Out West, Gothia Cup, Göteborgsvarvet med flera.

Inom klustret Turism, Kultur och Evenemang finns en lång erfarenhet av att förvärva, planera och genomföra evenemang. Erfarenheterna som byggts upp under åren bidrar tillsammans med befintliga styrdokument, befintliga processer och etablerade förhållningssätt till de formulerade principerna.

## Karaktäristika stora komplexa evenemang

Föreslagna principer möte krav på ledning och styrning av stora komplexa evenemang. Definitionen av ett stort komplext evenemang är inte entydig och omfattar ett antal av nedanstående karaktäristika.

**Arrangörskap:** Göteborgs Stad har ett ansvar som arrangör som omfattar ett genomförandeansvar för evenemanget.

**Finansiering:** Göteborgs Stad har ett finansiellt åtagande som avser kostnader och investeringar för genomförande och/eller intäktsansvar för biljettförsäljning och sponsorintäkter.

Det totala kostnads och investeringsåtagande som avses ovan innebär som minst ett ianspråktagande av för bolaget centralt avsatta medel, som styrelsen enligt ägardirektiv har att fatta separata beslut om.

**Evenemangstyp:** Ett stort komplext evenemang är ofta ett internationellt idrottsevenemang på nivån europamästerskap, världsmästerskap eller motsvarande för idrotter med ett stort publikintresse (typiskt herr- och damfotboll, friidrott, simning, golf). På musik- och kulturområdet är antalet stora komplexa evenemang färre. Ett typiskt stort komplext evenemang inom området är Eurovision.

Vilka evenemang som kan vara intressanta för Göteborg bevakas i en strukturerad process för omvärldsbevakning.

Bakom ett stort komplext evenemang står alltid en rättighetsägare (internationellt idrottsförbund eller en kommersiell rättighetsägare) som äger rättigheten att genomföra evenemanget.

**Förvärv:** Ett stort komplext evenemang förvärvas ofta genom en omfattande strukturerad väravningsprocess. Den består av ett antal steg och sker på idrottsområdet alltid tillsammans med det nationella specialidrottsförbundet. Se avsnittet Värvaprocessen nedan. Ett större komplext evenemang kan i undantagsfall förvärvas genom en exklusiv införsäljnings- och förhandlingsprocess med rättighetsägaren.

**Genomförande:** Ett stort komplext evenemang kännetecknas av att det påverkar staden i större omfattning än nyttjande av en eller flera arenor. Det använder stadsrummet i någon omfattning. Det har ett deltagar och/eller publikintresse som fyller stora delar av stadens hotellkapacitet. Göteborg använder i regel evenemanget för att stärka stadens internationella varumärke och som plattform för att i olika sammanhang lyfta fram viktiga frågor för stadens utveckling

## Värvaprocessen

Göteborg & Co har en processbeskrivning för förvärv och genomförande som omfattar flera olika förvärsmodeller (värvning, införsäljning, egen utveckling och bokning). Nedan beskrivning är en sammanfattning av processbeskrivningen som enbart berör värvaprocessen.

Föreslagna principer knyter an till värvaprocessen och genomförandeprocessen. Nedan beskrivs de olika stegen.



### Prospekt

Ett prospekt är ett evenemang som eventuellt ska bearbetas. Detta hittas genom egen research eller genom dialog med arrangörer, förbund eller organisationer.

### Analys & Värdering

En analys inleds med en förstudie. Förstudien analyserar grundläggande resonemang kopplade till destinationens och evenemangstadens huvudstrategier, stadens budgetmål m.m. Exempel på frågeställningar som hanteras är:

- Hur stärks Göteborg av evenemanget?
- Passar evenemanget in i Göteborgs evenemangskalender?
- Finns det en möjlig arena?
- Vem är rättighetsägare?
- Potentiella konkurrenter?
- Hur ser evenemangets finansieringsmodell ut?

Om dessa inledande frågor kan besvaras tillfredställande går projektet vidare in i nästa analysfas, där evenemanget kartläggs mer i detalj.

Projektet värderas i syfte att optimera Göteborgs Stads insats och bedöma typ av samverkan. I fasen ingår moment som att vikta resurser och motivera huruvida bör investera i vissa evenemang. Värderingen innehåller en rad parametrar. Det är hårda, mätbara värden som vägs

in tillsammans med mjukare resonemang. Alla parametrar är dock lika viktiga i helheten. Exempel på dessa är:

- Antal deltagare
- Antal sålda biljetter/antal besök/antal unika besökare
- Antal gästnätter
- Medialt genomslag
- Potential som varumärkestärkande för Göteborg
- Nätverk för nya affärsmöjligheter
- Evenemangets hållbarhetsprofil och möjlighet att förstärka hållbarhetsprofilen.

När analysen och värderingen är gjord görs en sammanfattning och en avslutande bedömning. Göteborgs eventuella finansiella engagemang bedöms utifrån vilken nytta evenemanget kan tillföra i förhållande till vilken insats som uppskattas krävs för att evenemanget ska kunna genomföras. I investeringen uppskattas Göteborgs Stads totala insats.

I det fall evenemanget sammantaget bedöms vara intressant informeras styrelsen. Vid omfattande kandidaturprocesser fattar styrelsen beslut om fortsatt arbete utifrån kandidaturprocessen förutsättningar.

### **Intresseanmälan, budgivning och presentation.**

Kandidaturprocessen skiljer sig åt mellan olika evenemang. Den kan innehålla en förkvalificering där ett antal kandidaturstäder väljs ut efter inlämnade intresseanmälan eller den kan vara en öppen kandidatur där alla intresserade städer tillåts lämna bud. I regel lämnar rättighetsägaren ett förfrågningsunderlag som beskriver minimikrav på arrangören. Ett bud är i regel inte formellt bindande men uppfattas som förpliktigande utifrån rättighetsägaren givna förutsättningar i förfrågningsunderlaget. Kandidaturprocesserna kräver en omfattande resursinsats för att ställa samman budet och för eventuella besök från rättighetsägaren och presentationer vid olika tillfällen.

Budet beskriver ett erbjudande till rättighetsägaren där stadens åtagande specificeras. Det speglas av en intern genomförandebudget som ligger till grund för kommande projektbudget.

Inlämning av ett bud föregås av styrelsebeslut och om åtagande och riskexponering överstiger styrelsens mandat även beslut i Göteborgs Stadshus AB, Kommunstyrelsen och/eller Kommunfullmäktige.

### **Tilldelningsbeslut, förhandling och avtal**

Efter en eventuell tilldelning genomförs en förhandling mellan rättighetsägaren och arrangören som leder fram till ett bindande avtal mellan rättighetsägaren och stadens avtalspart.

Arrangören definieras som Göteborgs Stad och avtalspart är den juridiska person inom Göteborgs Stad som tecknar avtalet.

## Överlämning & Genomförande

Efter att avtalet tecknats skapas ett projekt som har till uppgift att genomföra evenemanget utifrån givna målsättningar och budgetförutsättningar.

En styrgrupp och projektledare utses. Projektledaren i uppgift att ta fram en detaljerad projektbudget och därefter leda och ansvara för arbetet från uppstart, genomförande till återrapportering. Styrgruppen är ansvarig för projektet och tillser att styrelsen löpande är informerad om projektet.

## Utvärdering

Efter evenemangets genomförande ska det göras en utvärdering utifrån fastställda parametrar. Dessa ska ligga till grund för säkerställande av att de övergripande målen har uppnåtts inom ramen för den fastslagna budgeten. En viktig del av utvärderingen är även den lärande processen, då varje evenemang har sina unika utmaningar och lärdomar, som utifrån tidigare nämnda konkurrensperspektiv, är väsentligt att föra vidare inom berörda organisationer.

## Principer

Nedan listas övergripande styr-och ledningsprinciper som beskriver centrala förutsättningar samt säkerställer att ansvar, beslut, processer och information följer en sammanhållen struktur.

### 1 Ägarskap

- Göteborg & Co är stadens uppdragsägare för komplexa evenemang.
- Göteborg & Co är i regel avtalspart för större komplexa evenemang.
- I de fall annan avtalspart än Göteborgs & Co utses inom klustret gäller principerna även för det bolaget.

### 2 Värdering

- Ett evenemangs värde för Göteborg ska värderas utifrån ett antal fördefinierade kvalitativa och kvantitativa kriterier.

### 3 Förpliktigande bud

- Göteborgs Stads bud till arrangör är i regel inte juridiskt bindande men är i princip förpliktigande för staden. Budet föregås av relevant juridisk analys.
- Beslutsunderlaget för förpliktigande bud ska innehålla information om evenemangets syfte och mål, evenemangets värde utifrån värderingskriterierna, stadens ekonomiska åtagande och investering, stadens övriga åtagande och stadens riskexponering.
- Stadeninterna åtaganden mellan stadens avtalspart och levererande förvaltningar och bolag ska genom skriftliga avsiktsförklaringar utifrån kända förhållande vara förpliktigande för parterna. Avsiktsförklaringarna ska i regel vara tecknade inför beslut om förpliktigande bud och senast innan avtalstecknande med arrangören.

#### 4 Avtal med rättighetsägaren

- Ett bud ligger i regel till grund för en förhandling som mynnar ut i bindande avtal.
- Göteborgs Stad är som ägare till avtalspart indirekt garant för stadens åtagande mot rättighetsägaren.
- Stadsjuristen ska lämna en så kallad second opinion på avtalsförslag.

#### 5 Beslut

- Styrelsen för Göteborg & Co fattar beslut om att lämna förpliktigande bud samt beslut att teckna avtal. Väsentliga avvikelser mellan förpliktigande bud och avtal ska Göteborg & Co styrelse ta ställning till.
- För evenemang, som beroende på stadens investering (mjuka och hårda investeringar) och riskexponering bedöms ligga utanför Göteborg & Co mandat, ska ställningstagande inhämtas från Göteborgs Stadshus AB, Kommunstyrelsen eller Kommunfullmäktige.

#### 6 Ekonomisk risk

- Eventuella projektvinster eller projektförluster hanteras i första hand av beslutad avtalspart och i andra hand i ordinarie process för budget-/tilläggsbudget och/eller bokslut.

#### 7 Projektstyrning

- Evenemangsprojekt följer en etablerad projektstyrningsmodell som stöd för projektstyrning och styrgruppsarbete.
- Göteborg & Co styrelse godkänner styrgruppens sammansättning.
- Styrgruppen fastställer projektets budget utifrån beslutade målsättningar, ekonomiska ramar och övriga förutsättningar.
- Göteborg & Co styrelse hålls löpande uppdaterad om projektets framdrift.

#### 8 Uppföljning och utvärdering

- Projektet och evenemanget lämnar efter avslut en uppföljning och utvärdering utifrån syfte, mål och ekonomi.

## Förtydliganden

### Riskexponering

Med stadens riskexponering avses en bedömning av de risker som stadens åtagande innebär. Det kan exempelvis avse

- Intäktsrisker (biljetter, sponsringsavtal)
- Kostnadsrisker (upphandling, svårbedömda kostnader, volymrisker etc)
- Kreditrisker mot rättighetsägare och stora samarbetspartners
- Genomföranderisker (säkerhet, tillgänglighet, terrorism etc)
- Varumärkesrisker (rättighetsägare, sponsorer, media etc)

Riskexponeringen är en samlad bedömning av effekter och sannolikhet samt en bedömning av hur riskexponeringen omhändertagits i budget och handlingsplaner.

### **Bolagets centralt avsatta medel**

För perioden 2013-2021 har Göteborg & Co i den årliga budgeten tilldelats för bolaget centralt avsatta medel för evenemangsutveckling (den så kallade evenemangsfonden). Syftet med evenemangsmedlen är att skapa handlingsutrymme för bolaget att investera i evenemang upp till en viss nivå inom ramen för sin verksamhet. Styrelsen för Göteborg & Co fattar särskilda beslut för reservering (allokering) och tilldelning av dessa medel. Medlen är inte ansökningsbara för olika organisationer men kan efter beslut fördelas till annan evenemangsansvarigt bolag och förvaltning.

### **Nästa steg**

Efter det att föreslagna principer beslutats behöver delar av principerna omsättas i instruktioner och anvisningar.

- 1) Kommunikation och förankring av beslutade principer i klustret.
  - 2) Upprättande av checklista och dokumentmall för beslutsunderlag evenemang.
  - 3) Upprättande av minimikrav på avsiktsförklaring mellan stadeninterna parter.
  - 4) Översyn av samlad projektstyrningsmodell för ledning & styrning.
-