

## **Utredning avseende organisatoriska frågor inom Stockholm Business Region**

## Sammanfattning

Stockholm Business Region (SBR) har givit Kreab i uppdrag att utreda möjligheterna att 1) rationalisera dotterbolaget Stockholm Visitors Board (SVB) i syfte att öka SBR-koncernens resurser till marknadsföring och 2) tydliggöra moderbolagets och dotterbolagets roller samt att identifiera möjliga samordningsvinster mellan moderbolag och dotterbolag. I uppdraget ingår även att överväga huruvida SVB bör ledas av en tjänstemannastyrelse.

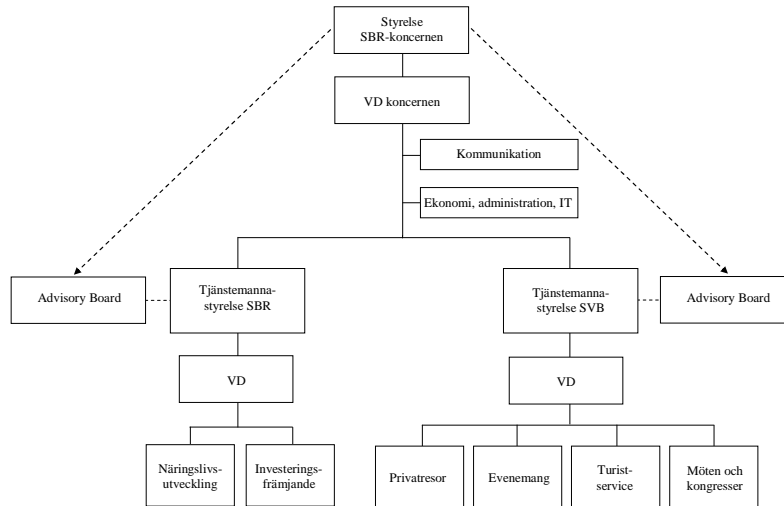
Mot bakgrund av ägardirektivet formulerade SBR utredningsuppdraget enligt följande.

- Utreda möjligheterna att rationalisera arbetet inom SVB i syfte öka SBR-koncernens resurser för marknadsföring, och att som utgångspunkt för en sådan översyn utgå från det direktiv i Stockholms stads budget 2007 som stadgar att:
  - Verksamhet som inte är myndighetsutövning och strategiska ledningsfunktioner ska upphandlas i konkurrens eller erbjudas medborgarna genom valfrihetssystem.
- Utreda möjligheterna att skapa samordningsvinster mellan moderbolag och dotterbolag samt tydliggöra deras olika roller.
- Överväga om SVB ska ledas av en tjänstemannastyrelse.

Som grund för utredningen ligger såväl studier av textdokument och ekonomiska sammanställningar som ett trettiotal intervjuer med ledande befattningshavare inom SBR, SVB, Stockholms Stadshus AB, Stadsledningskontoret samt med företrädare för Stockholmsregionens besöksnäring.

Utredningen föreslår följande.

## Förändrad organisationsstruktur



- Dagens två politiskt tillsatta styrelser för SBR och SVB bör ersättas av en politiskt tillsatt styrelse i moderbolaget. Styrelsens huvudsakliga uppgift bör vara att fastställa de övergripande målen för koncernens verksamhet och besluta om strategi för att nå målen.
- VD för koncernen bör ha ett övergripande ansvar för verksamheten men inte leda det operativa arbetet i någon av verksamhetsgrenarna.
- SVB bör fortsätta att som i dag bedrivs som eget bolag. Därtill bör bildas ett nytt dotterbolag i vilket SBR:s verksamhet bedrivs. De båda dotterbolagen bör ha varsin tjänstemannastyrelse och varsin VD.
- Till vardera tjänstemannastyrelse bör kopplas ett rådgivande organ (Advisory Board) med företrädare för regionens näringsliv. Dessa rådgivande organ bör utses av koncernstyrelsen.
- Enheterna för kommunikation och administration (inklusive ekonomi och IT) bör vara koncerngemensamma funktioner.

## Rationaliseringsmöjligheter

- Det bör undersökas om andra aktörer kan bedriva turistinformation och turistservice mer effektivt och/eller bättre i enlighet med av staden tydligt definierade direktiv, bland annat med krav på objektivitet.
- I enlighet med stadens inriktning att inte i egen regi bedriva verksamhet som ej utgör myndighetsutövning eller strategiska ledningsfunktioner, bör det prövas hur Sverigeshopen kan överföras till enskilt huvudmannaskap.

Om köpare saknas, anser utredningen att det mot denna bakgrund fordras särskilda skäl för att motivera fortsatt kommunal drift av Sverigeshopen.

- Det bör undersökas huruvida själva förmedlingsfunktionen inom Hotellcentralen kan säljas, medan turistbyråfunktionen bibehålls och upphandlas, enligt samma princip som för övrig allmän turistinformation och turistservice.
- En fördjupad utredning bör genomföras för att undersöka förutsättningarna för en annan driftsform för Stockholmskortet. Bland annat bör erfarenheter från existerande privatägda kort i Europa studeras. I en sådan undersökning bör rätten till det inarbetade varumärket särskilt beaktas.
- Det bör övervägas att upphandla externa aktörer som kan ta ett helhetsansvar, inklusive framställande av det redaktionella innehållet enligt tydligt angivna direktiv, för SVB:s återkommande publikationer (What's On, Utflykter & Äventyr, Stockholmsbroschyren och Hotels). I upphandlingen bör också ingå ansvaret för annonsförsäljning till de angivna produkterna enligt en särskilt definierad incitamentsstruktur.
- Stockholmsutbildningen – som förmedlar kunskaper om Stockholms attraktioner, evenemang och besöksmål till personal som ofta möter besökare – bör kunna upphandlas av externa utbildare, på motsvarande sätt som utbildningen av Stockholmsguider sker genom en extern, upphandlad aktör.

## Innehållsförteckning

<b>SAMMANFATTNING .....</b>	<b>2</b>
<b>INLEDNING .....</b>	<b>6</b>
ÄGARDIREKTIV .....	6
UTREDNINGENS UPPDRAG .....	7
UTREDNINGSTRUKTUR .....	8
<b>STADENS NÄRINGS- OCH BESÖKSNÄRINGSARBETE – EN HISTORIK.....</b>	<b>9</b>
MARK- OCH LOKALISERINGSBOLAGET .....	9
STOCKHOLM INFORMATION SERVICE .....	9
EU-MEDLEMSKAP OCH ÖKANDE INTERNATIONELLA KONTAKTER .....	9
ÖKADE ANSTRÄNGNINGAR UNDER 1990-TALET SENARE HÄLFT .....	10
BAS INRÄTTAS.....	10
AVVECKLING AV SML .....	10
INTERNATIONELL AVDELNING SKAPAS .....	11
SVB BILDAS .....	11
2004 – KONCERNLÖSNINGEN ETABLERAS .....	11
SBR FRÅN OCH MED 1 JANUARI 2006 .....	12
<b>VERKSAMHETEN I DAG.....</b>	<b>13</b>
EKONOMISKA RAMAR .....	13
STOCKHOLM – THE CAPITAL OF SCANDINAVIA .....	13
STOCKHOLM BUSINESS REGIONS UPPGIFTER.....	14
STOCKHOLM VISITORS BOARDS UPPGIFTER .....	15
KONCERNGEMENSAMMA FUNKTIONER.....	19
NUVARANDE ORGANISATION .....	20
<b>METOD .....</b>	<b>21</b>
TILLVÄGAGÅNGSSÅTT .....	21
MATERIAL .....	21
INTERVJUER.....	22
<b>ANALYS, SLUTSATSER OCH FÖRSLAG .....</b>	<b>23</b>
UTGÅNGSPUNKTER FÖR UTREDNINGENS ANALYS .....	23
EN FÖRÄNDRAD ORGANISATIONSSTRUKTUR .....	24
RATIONALISERINGSMÖJLIGHETER .....	31
<b>APPENDIX .....</b>	<b>36</b>
KONCERNENS OCH BOLAGENS BUDGET 2006 .....	36

## **Inledning**

Stockholm Business Region (SBR) har, mot bakgrund av det ägardirektiv som Stockholms stads politiska ledning lade fram den 8 november 2006 och som kommunfullmäktige beslutade om den 7 december 2006, beslutat utreda tänkbara organisationsförändringar och rationaliseringar i syfte att förbättra verksamheten. SBR har uppdragit åt Kreab att genomföra utredningen.

I syfte att belysa olika relevanta perspektiv har informationsinhämtning skett genom tillämpliga dokument och personliga intervjuer (se vidare under "Metod").

## **Ägardirektiv**

Följande ägardirektiv avseende Stockholm Business Region AB fastslogs av kommunfullmäktige i december 2006.

### Bolagets uppgifter

Bolaget ska, som moderbolag i den nya koncernen, leda arbetet med att stärka det samlade näringslivsarbetet och marknadsföringen av Stockholm så att kommunfullmäktiges intentioner uppnås. Ett övergripande och gemensamt verksamhetsområde för bolagen är att marknadsföra Stockholm som en attraktiv etablerings- och besöksort utifrån det gemensamma varumärket Stockholm – The Capital of Scandinavia. Det gemensamma verksamhetsområdet var också ett huvudsyfte bakom koncernbildningen – att skapa en samlad och kraftfull marknadsföring av Stockholm. Målet för koncernens verksamhet är att Stockholm ska utvecklas till Sveriges och norra Europas ledande tillväxtregion.

Bolaget ska fokusera på att genomföra de åtgärder i den gemensamma aktionsplanen för tillväxt som Stockholms stad och Stockholms handelskammare har kommit överrens om.

Verksamheten inom dotterbolaget SVB ska rationaliseras i syfte att öka SBR-koncernens resurser till marknadsföring.

### Ägardirektiv för 2007-2009

Bolaget ska utveckla och förbättra stadens kontakter med näringslivet, utveckla näringsperspektivet i stadens verksamheter, marknadsföra Stockholm ur ett näringslivsperspektiv samt bidra till utveckling och diversifiering av stadens näringsliv. Stockholm ska förstärkas som kunskapsstad, IT-metropol, biomedicinskt centrum, finansplats, evenemangsstad. Bolaget ska verka som en samlade enhet för hela besöksnäringen i Stockholm.

### Uppdrag

- utveckla och förbättra stadens kontakter med näringslivet
- förstärka lots- och servicefunktionen gentemot företag
- utveckla näringsperspektivet i stadens verksamheter
- andelen företag som är nöjda med stadens myndighetsutövning ska öka
- marknadsföra Stockholm ur ett näringslivsperspektiv
- främja utländska etableringar och investeringar i Stockholm
- utveckla besöksnäringen i Stockholm
- arbeta målinriktat för fler stora evenemang
- fortsätta arbetet med regional samverkan
- skapa samordningsvinster mellan moderbolag och dotterbolag samt tydliggöra deras olika roller
- det ska övervägas om dotterbolaget SVB ska ledas av en tjänstemannastyrelse.

### **Utredningens uppdrag**

Mot bakgrund av ägardirektivet formulerade SBR utredningsuppdraget enligt följande.

- Utredda möjligheterna att rationalisera arbetet inom SVB i syfte öka SBR-koncernens resurser för marknadsföring, och att som utgångspunkt för en sådan översyn utgå från det direktiv i Stockholms stads budget 2007 som stadgar att:
  - Verksamhet som inte är myndighetsutövning och strategiska ledningsfunktioner ska upphandlas i konkurrens eller erbjudas medborgarna genom valfrihetssystem.
- Utredda möjligheterna att skapa samordningsvinster mellan moderbolag och dotterbolag samt tydliggöra deras olika roller.
- Överväga om SVB ska ledas av en tjänstemannastyrelse.

## Utredningsstruktur

Utredningen följer nedanstående struktur.

**Inledning.** Redogörelse för det ägardirektiv som är grunden för denna utredning samt anger utredningens struktur.

**Stadens näringslivs- och besöksnäringensarbete – en historik.** Översiktlig beskrivning av de förändringar som har skett under de senaste decennierna inom Stockholms stads arbete med frågor kopplade till besöksnäringen.

**Verksamheten i dag.** Avsnittet inleds med en beskrivning av den befintliga organisatoriska strukturen. Därefter återges översiktligt de nuvarande funktionerna inom respektive bolag liksom de koncerngemensamma funktionerna. Slutligen redogörs för koncernens och bolagens budgetar för 2007.

**Metod.** Redovisning av hur utredningen har genomförts; vilka skriftliga källor som har använts och vilka personer som intervjuats.

**Analys, slutsatser och förslag.** Beskrivning av de utgångspunkter som har varit vägledande i utredningen samt genomgång av de förslag på organisatoriska förändringar och rationaliseringar som föreslås i utredningen.

**Appendix.** Budgetar 2006 för Stockholm Business Region och Stockholm Visitors Board.



## **Stadens näringslivs- och besöksnäringensarbete – en historik**

Stockholms näringslivs- och besöksnäringensarbete har under de senaste decennierna genomgått ett antal organisatoriska förändringar. Detta avsnitt syftar till att förmedla en kort historisk exposé över de organ och strukturer som har funnits.

### **Mark- och Lokaliseringsbolaget**

I syfte att marknadsföra Stockholm som etableringsort och förmedla mark och lokaler bildades 1973 det av Stockholms stad helägda Stockholms Mark- och Lokaliseringsbolag (SML).

Under årens lopp utökades uppdraget, och i samband med Stockholms närings- och sysselsättningspolitiska program (NSP) 1982 och 1995 gavs SML i uppdrag att leda arbetet med att stimulera en tillväxtfrämjande miljö för Stockholms näringsliv och organisationer.

### **Stockholm Information Service**

Stockholm Information Service (SIS) etablerades 1978 i syfte att stärka stadens och regionens utåtriktade information och marknadsföring. Uppgifterna som tidigare legat på Stockholm Turisttrafikförbunds övertogs av SIS, som därmed inriktades helt på turism och besöksnäring. SIS huvudmän var staden och Stockholms läns landsting. I styrelsen ingick representanter för stiftelsegrundarna, Stockholms Handelskammare, Stockholms hotell- och restaurangföretagare, LO-distriktet i Stockholms län, TCO-rådet i Stockholms län och Kommunförbundet Stockholms län (KSL).

### **EU-medlemskap och ökande internationella kontakter**

Via SML inleddes i början av 1990-talet Stockholms stads arbete med EU-relaterade frågeställningar, motiverat av Sveriges avtal med EES. En konsult anlätades för information, kontaktskapande och viss lobbying. Ett femtontal kommuner i Stockholms län och i angränsande län anslöt sig också.

Under början av 1990-talet tillsattes också en särskild internationell sekreterare vid Stadsledningskontoret i Stockholm, i syfte att hantera de ökande internationella kontakterna. 1994 öppnade SML för stadens räkning ett representationskontor i Bryssel, *Stockholm Meeting Point* (senare *Stockholm Region Brussels Office*), vars åtaganden flerfaldigades i samband med det svenska EU-medlemskapet 1995.

Vid 1990-talets mitt utvecklades stadens arbete gentemot grannländerna runt Östersjön. *Baltic Center* drevs inom ramen för SML i syfte att utgöra en mötesplats för stockholmsföretag med intressen för marknaderna i öst. Stockholms stad slöt avtal med St. Petersburg och Riga, i vilka representationskontor även öppnades.

### **Ökade ansträngningar under 1990-talets senare hälft**

Under perioden 1995-1998 satsade staden 400 miljoner kronor på att marknadsföra Stockholm och regionen internationellt. Merparten av beloppet allokerades för arbetet inom SIS och SML, men en viss del fördelades också till bland annat satsningen på OS 2004, Kulturhuvudstadsåret 1998 och Vattenfestivalen.

Stockholmsregionens Europakommitté (SEU) etablerades 1996 genom en överenskommelse mellan Stockholms stad, Stockholms läns landsting och Kommunförbundet Stockholms län. Regionens representanter i EU:s regionkommitté och Mälardalsrådet adjungerades till SEU. Målsättningen var att öka möjligheterna för Stockholm och Mälardalsregionen att bevaka sina intressen och marknadsföra sig gentemot EU-institutionerna och övriga medlemsstater.

I syfte att underlätta samordningen av stadens internationella arbete inrättades samma år en EU- och marknadsföringsberedning under kommunstyrelsen. Avsikten var bland annat att organet skulle godkänna samtliga EU-projektansökningar inom staden. Ett EU- respektive marknadsföringsråd knöts till beredningen, som emellertid utvecklades 1999.

### **BAS inrättas**

1996 bildades det regionala bolaget *Business Arena Stockholm* (BAS). Syftet var tudelat. Dels att främja investeringar och nyetableringar av företag och marknadsföring av Stockholmsregionen, dels att assistera existerande företag med deras internationella utveckling. Vid sitt bildande bestod BAS av Stockholms stad (genom SML), Uppsala stad och 21 länskommuner.

Till följd av den år 1997 antagna strategin för Stockholms arbete med EU-frågor fick SML och representationskontoret i Bryssel nya riktlinjer för samordningen av stadens och regionens EU-arbete. Stadens samtliga bolag och nämnder fick i uppdrag att utse personer ansvariga för Europafrågor.

### **Avveckling av SML**

Delar av SML:s arbete med internationella kontakter fördes under 1999 över till den nya näringslivsnämnden och SML upphörde vid årets utgång.

Näringslivsnämnden fick ansvar för näringslivsfrågor och viss internationell marknadsföring.

Stadens representationskontor i Bryssel införlivades 1999 i SEU i samband med att arbetet inom SEU omorganiserades, och 2003 integrerades även representationskontoret i St. Petersburg.

### **Internationell avdelning skapas**

Inom Stadsledningskontoret etablerades den 1 januari 2001 den nya avdelningen för protokoll och internationella frågor, med uppgift att samordna Stockholms internationella arbete (dock inte internationell marknadsföring, näringslivsfrågor, m m). Avdelningen fungerar som stödfunktion till stadens förvaltningar och bolag i både deras EU-arbete och i övrigt internationellt arbete. Därutöver fungerar avdelningen som föredragande och kansli i kommunstyrelsens internationella beredning samt som stadens kontaktyta gentemot SEU.

### **SVB bildas**

2002 skapades Stockholm Visitors Board (SVB) som tog över de arbetsuppgifter som tidigare åvilat SIS. Verksamheten i det av SIS majoritetsägda dotterbolaget Destination Stockholm AB (DSAB) avvecklades och omvandlades till aktiebolag Stockholm Visitors Board AB. Endast Stockholmskortet fördes över från DSAB till det nybildade SVB AB.

### **2004 – koncernlösningen etableras**

Den 1 januari 2004 bildades Stockholms Näringslivskontor AB (SNK) med dotterbolagen Stockholm Visitors Board (SVB) och Business Arena Stockholm (BAS). Organisationsstrukturen var ett resultat av den utredning som Stadsledningskontoret, på kommunstyrelsens initiativ, genomförde 2003 med målsättningen att samla stadens insatser inom näringslivsfrågor, besöksfrågor och internationella frågor.

Erfarenheterna från tidigare ganska splittrade organisationslösningar pekade på ett ökat behov av samordning,

En ny koncern bildades där verksamheten i före detta Näringslivsnämnden övergick i bolagsform inom Stockholms Stadshus AB och där aktierna i SVB och BAS övertogs. Syftet med den nya koncernen var att uppnå bättre resultat, bli mer målinriktad och skapa större samverkan mellan de delar inom staden som arbetade med näringslivs- och marknadsföringsarbete. Samtidigt föreslogs att en särskild evenemangsfrämjande verksamhet skulle bildas inom SVB.

I december 2003 beslutade kommunfullmäktige att godkänna utredningens organisationsförslag.

### **SBR från och med 1 januari 2006**

Den 1 januari 2006 avvecklades BAS som självständigt bolag och verksamheten införlivades i moderbolaget. SNK bytte namn till Stockholm Business Region (SBR). Arbetet med marknadsföring mot den internationella marknaden inkluderades i SBR.

## Verksamheten i dag

SBR är ett helägt kommunalt bolag och ingår i koncernen Stockholms Stadshus AB. SBR har ett dotterbolag – SVB – som arbetar med att marknadsföra Stockholm som besöksort.

Det långsiktiga målet för koncernens verksamhet är att Stockholm ska utvecklas till Sveriges och norra Europas ledande tillväxtregion. SBR och SVB verkar för att skapa förutsättningar för fortsatt utveckling och tillväxt i Stockholm.

## Ekonomiska ramar

Koncernen ska verka för god budgethållning och ska bedriva ett systematiskt arbete för att främja en effektiv och fungerande verksamhet inom ramen för koncernens resurser. För 2006 budgeterar koncernen en omsättning om knappt 164<sup>1</sup> miljoner kronor samt ett nollresultat i enlighet med direktiv från staden.

Koncernens huvudsakliga intäktskällor är:

- bidrag för marknadsföringstjänster från Stockholms stad (92,1 miljoner kronor enligt 2006 års budget),
- försäljning Turistservice om 49,5 miljoner kronor, marknadsföringsintäkter Privatesor om 10,2 miljoner kronor samt marknadsföringsintäkter Möten & Kongresser om 5,8 miljoner kronor (sammanlagt 65,5 miljoner kronor enligt 2006 års budget).

SBR och SVB driver också ett antal projekt som delfinansieras av företag och näringslivsorganisationer, utan att detta direkt framgår i respektive bolags budgetar.

## Stockholm – The Capital of Scandinavia

Koncernens gemensamma uppgift är att utveckla och marknadsföra Stockholm som etablerings- och besöksort. Ett övergripande och gemensamt verksamhetsområde för de båda bolagen är därför att marknadsföra Stockholm utifrån det gemensamma varumärket Stockholm – The Capital of Scandinavia.

Vid sidan av detta övergripande verksamhetsområde har de båda bolagen vardera ett antal olika affärsområden som beskrivs nedan.

---

<sup>1</sup> Samtliga siffror i utredningen avser 2006 års budget.

## **Stockholm Business Regions uppgifter**

SBR har till uppgift att utveckla och marknadsföra Stockholm som etableringsort.

SBR:s omsättning budgeterades 2006 till 105,8 miljoner kronor. Den allra största delen av intäkterna, 92,1 miljoner kronor, utgörs av ersättning från staden för köp av marknadsföringstjänster.

Kostnaden för köp av besöksmarknadstjänster av SVB budgeterades för 2006 uppgå till 41,6 miljoner kronor.

SBR:s verksamhet utförs inom två affärsområden – Näringslivsutveckling och Investeringsfrämjande – vars budgeterade kostnader 2006 uppgick till 22,6 respektive 15,2 miljoner kronor.

I det följande beskrivs kortfattat SBR:s målsättningar.

### **Utveckla Stockholms stads kontakter med näringslivet**

För att Stockholms stad ska kunna bedriva ett framgångsrikt näringslivsarbete är det en förutsättning att relationerna mellan näringslivet och staden är goda.

Affärsområdet arbetar bland annat med företagsbesök i syfte att skapa kontaktytor och fånga upp synpunkter från företag i regionen. Särskilt viktigt är att utveckla kontakterna med huvudkontor och storföretag, eftersom dessa inte bara är betydelsefulla i sig utan också är viktiga kunder till andra företag.

Exempel på samverkan mellan staden och näringslivet är Stockholmsmötet, där politiker och företagare årligen diskuterar hur samarbetet mellan staden och näringslivet kan bli bättre, liksom Småföretagsdelegationen, som syftar till att förbättra förutsättningarna för Stockholms småföretagare.

### **Utveckla Stockholms stads näringslivsservice**

Ett angeläget näringspolitiskt mål för staden är att erbjuda Stockholms företag god service. Kontakterna med staden ska präglas av enkelhet, snabbhet och öppenhet.

SBR:s egen service- och lotsfunktion, som hjälper företag att komma i kontakt med rätt instans i staden när de stöter på problem, är ett led i detta arbete. Viktigt är också det kommuninterna näringslivsrådet med chefer för förvaltningar och bolag med omfattande näringslivskontakter.

### **Bidra till fortsatt tillväxt i Stockholms näringsliv**

För Stockholms stad är det ett övergripande mål att erbjuda bästa möjliga förutsättningar för existerande företag att växa och för nya företag att starta.

Tillsammans med Stockholms Handelskammare har staden kommit överens om en gemensam aktionsplan för tillväxt och utveckling under perioden 2006-2015. Planen syftar till ett gemensamt agerande på lokal, regional och nationell nivå i

frågor om företagsservice, marknadsföring, utbildning och infrastruktur. SBR:s uppgift är att genomföra de åtgärder i aktionsplanen som ligger inom bolagets verksamhetsområde samt att följa upp hur övriga åtgärder i aktionsplanen genomförs.

Ett annat forum för fortsatt tillväxt i Stockholms näringsliv är de särskilda branschsamarbeten som tar sin utgångspunkt i olika branschers specifika behov av, och önskemål om, samverkan med staden i syfte att utveckla regionen.

#### **Främja utländska etableringar och investeringar i Stockholm**

Affärsområdet syftar till att främja utländska etableringar och investeringar i Stockholm. En viktig del av arbetet är att bearbeta potentiella investerar och personer som påverkar etableringar. Ur etableringssynpunkt viktiga beslutsfattare bearbetas med information och personliga besök i syfte att lyfta fram Stockholmsregionen som en attraktiv plats för etableringar och investeringar.

Att ge inlokaliserade företag ett professionellt mottagande och god service tillhör också de prioriterade uppgifterna.

#### **Stockholm Visitors Boards uppgifter**

SVB arbetar med att utveckla och marknadsföra Stockholm som besöksort.

SVB:s omsättning budgeterades 2006 till 110,8 miljoner kronor.

Finansieringen sker främst genom försäljning av besöksmarknadstjänster till Stockholms stad om 41,6 miljoner kronor och till aktörer inom neringen samt intäkter/bidrag för deras deltagande i mässor och andra aktiviteter. Dessutom får SVB intäkter från annonsförsäljning i sina publikationer, försäljningsprovisioner (logi, evenemang, biljetter, med mera). Därtill kommer samverkansprojekt med besöksneringen.

Verksamheten bedrivs inom fyra affärsområden – Privatresor, Evenemang, Turistservice, Möten och kongresser – vilkas målsättning kortfattat beskrivs i det följande.

##### **Privatresor: Att verka för ökat privatresande till Stockholm**

Syftet med affärsområdet är att öka antalet privatresenärer till Stockholm och Stockholmsregionen. Arbetet sker i samarbete med företag och organisationer i Stockholm och i utlandet. Ett viktigt medel är att genomföra riktade marknadsföringsinsatser på prioriterade marknader och segment.

De marknader som primärt bearbetas är Sverige, Norden och storstadsområdena i Europa, USA, Japan och Kina. Därtill bevakas utvecklingen på nya marknader i främst Östeuropa och övriga Asien. I Sverige sker marknadsföringen mot

konsument, återförsäljarled och massmedia, medan den internationella marknadsföringen framför allt sker genom återförsäljarled och media.

Materialet till de olika säljkanalerna produceras och distribueras på 13 språk. Privatresor närvarar också varje år på ett stort antal mässor och workshops, samt tar årligen emot cirka 3 000 agentbesök och 600 pressbesök.

**Möten och kongresser: Att verka för att företagsmöten, incentiveresor och kongresser förläggs till Stockholm**

Affärsområdet arbetar tillsammans med företag inom mötesindustrin för att få företagsmöten, incentiveresor och kongresser förlagda till Stockholm och är uppdelad i två större projekt: Meet Stockholm och Congress Stockholm. Gemensamt för projekten är att de genomförs löpande över treårsperioder i nära samverkan med ca 100 företag inom mötesindustrin, vilka åtar sig att under hela projektperioden delta både ekonomiskt och verksamhetsmässigt. Nästkommande verksamhetsperiod är 2007-2009.

*Meet Stockholm* bearbetar primärt ett antal marknader i Norra Europa och USA och sekundärt marknader i Norden, södra Europa, Baltikum samt Moskva- och St Petersburgsområdena. Målgrupperna är framför allt agenter som handhar företagsgrupper om 10-350 personer.

*Congress Stockholm* arbetar för att öka antalet internationella kongresser i Stockholm. Storleksmässigt varierar kongresserna mellan 300 och 24 000 deltagare. Bearbetningen sker i huvudsak genom relationsmarknadsföring.

Båda projekten finns närvarande på de internationella mässorna inom mötesindustrin, IMEX (Worldwide Exhibition for Incentive Travel, Meetings and Events) och EIBTM (European Incentive, Business Travel and Meetings), samt vid workshops arrangerade av organisationerna ICCA (International Congress & Convention Association) och ECT (European Cities Tourism).

**Evenemang: Att verka för att evenemang förläggs till Stockholm**

Evenemang har stor ekonomisk betydelse för Stockholms besöksnäring, samtidigt som de genom goodwill och status utgör en viktig del av marknadsföringen av Stockholm.

Under 2007 etableras ett nytt projekt, *Event Stockholm*. Projektet syftar till att tillsammans med företag stimulera arrangörer att söka och arrangera stora evenemang i Stockholm. Syftet är också att bistå arrangörerna i ansöknings- och bearbetningsfasen till dess att beslut är fattat. Målgrupperna för *Event Stockholm* är arrangörer av både nationella och internationella evenemang inom idrott, nöje och kultur.



Under 2007 kommer också SVB:s lotsfunktion för evenemangsarrangörer att byggas upp. Syftet är att bistå arrangörerna i deras kontakter med stadens förvaltningar och bolag.

**Turistservice: Att tillhandahålla turistservice**

Turistservice ska arbeta för att besökarna i Stockholm blir väl mottagna och vänder sig till både nationella och internationella besökare och företagare. Det sker genom Stockholms turistbyråer, Sverigeshoppen, produktion och distribution av trycksaker, marknadsföring och försäljning av Stockholmskortet, biljettförsäljning till sightseeing och evenemang, utbildning och auktorisation av guider, bokning av guider samt Stockholmsutbildning, som förmedlar kunskaper om Stockholms attraktioner, evenemang och besöksmål till personal som ofta möter besökare (frontpersonal från hotell, andra turistbyråer, etc).

De båda helårsöppna turistbyråerna, Stockholm Tourist Centre och Hotellcentralen, är auktoriserade turistbyråer och handhar årligen ca 1 miljon förfrågningar. Under högsäsong finns även turistbyråer i Masthamnen och Frihamnen.

**Stockholm Tourist Center** beräknas enligt budget 2006 omsätta knappt 5,1 miljoner kronor (utfall till och med oktober 2006: drygt 5,5 miljoner kronor). Huvuddelen av omsättningen är provisioner för de olika produkter som säljs. Verksamheten beräknas ge ett underskott på cirka 1,7 miljoner kronor. Personalkostnaderna – ca 5,7 miljoner kronor, enligt SVB – belastar Turistservice övergripande och har ej fördelats ut. Sammantaget uppgår det beräknade underskottet med andra ord till ca 7,4 miljoner kronor.

**Hotellcentralen** beräknas omsätta knappt 5,9 miljoner kronor enligt budgeten 2006. Huvuddelen av omsättningen utgörs av provisioner för hotellbokningar, försäljning av Stockholmskort, SL-kort, sightseeingbiljetter mm. Hotellcentralen väntas visa ett resultat på knappt 2,5 miljoner kronor för 2006.

Det bör noteras att kostnaden för personalen vid disk samt platschefen inte belastar Hotellcentralen utan ligger övergripande på Turistservice. Enligt SVB uppgår dessa kostnader till ca 2,4 miljoner kronor.

Detta sammantaget innebär att Hotellcentralen visar ett överskott på ca 0,1 miljoner kronor.

**Stockholmskortet** omsätter knappt 30 miljoner kronor per år. För 2006 budgeterades 160 000 sålda kortdygn och för 2007 budgeteras 167 500 kortdygn. Budgeterat resultat för 2006 är drygt 1,7 miljoner kronor, med beaktande av att gemensamma kostnader fördelats ut.

Emellertid bör personalkostnader hos de SVB-verksamheter som återförsäljer Stockholmskortet också beaktas och belasta kortets resultat. Mot bakgrund av det stora antalet sålda kort är den sammanlagda hanteringskostnaden icke försumbar.

Det bör framhållas att de enheter inom SVB som säljer Stockholmskortet gör det under samma villkor som externa försäljare, det vill säga mot provision för försålda kort. Dessa provisioner ingår som kostnad i redovisningen för Stockholmskortet.

**Trycksaker** faller delvis också inom Turistservice ansvarsområde; What's On och Hotels tillhör Turistservice, medan Utflykter & Äventyr och Stockholmsbroschyren tillhör Privatresor. För jämförbarhetens skull redovisas i det följande samtliga fyra trycksaker.

- Kostnaden för What's On beräknas 2006 bli ca 0,2 miljoner kronor, vilket kan jämföras med en kostnad på ca 0,7 miljoner kronor år 2005. Mellan 2005 och 2006 dubblades annonsförsäljningen, från ca 0,9 miljoner kronor till ca 1,8 miljoner kronor. För 2007 budgeteras ett överskott om ca 0,1 miljoner kronor.<sup>2</sup>
- Utflykter & Äventyr genererade 2005 ett överskott om ca 0,5 miljoner kronor och för 2006 beräknas överskottet bli ca 0,6 miljoner kronor. Försäljningen för 2007 pågår fortfarande, men beräknas nå samma nivå som 2006.
- Under 2005 var Stockholmsbroschyren inte annonsfinansierad. Under 2006 har annonsörerna börjat betala för sin annonsering vilket resulterade i annonsintäkter om ca 1,1 miljoner kronor. Sammantaget innebär broschyren en kostnad på ca 2,2 miljoner kronor under året. För 2007 beräknas intäkterna bli ca 1,9 miljoner kronor och kostnaden ca 1,1 miljoner kronor.
- Hotels hade under 2005 intäkter på ca 0,6 miljoner kronor och under 2006 ca 0,7 miljoner kronor, vilket genererade ett överskott på ca 0,3 miljoner kronor respektive år. För 2007 beräknas intäkterna öka till knappt 0,8 miljoner kronor och överskottet beräknas stiga till knappt 0,4 miljoner kronor.

---

<sup>2</sup> För åren 2006 och 2007 har personalkostnader för införsäljning av alla mindre annonser inkluderats.

Turistservice budget för 2006 framgår av följande figur (miljoner kronor).

	Intäkter	Kostnader	Netto
Försäljning	49,5	-30,0	19,5
Övriga intäkter	2,9	-2,1	0,8
Personalkostnader	0,0	-13,9	-13,9
Verksamhetskostnader	0,0	-11,5	-11,5
Gemensamma administrativa kostnader	0,3	-6,3	-6,0
<b>Turistservice</b>	<b>52,7</b>	<b>-63,8</b>	<b>-11,1</b>

*Källa: Budget 2006 (SVB)*

Av Turistservice omsättning på 52,7 miljoner kronor härrör merparten, 49,5 miljoner kronor, från försäljningsintäkter (provisioner, shopen, annonser, med mera).

Huvuddelen av kostnaderna är hänförliga till Stockholmskortet (exempelvis ersättningar till museer, turoperatörer, med flera) och andra försäljningskostnader (30,0 miljoner kronor), personalkostnader (13,9 miljoner kronor) samt verksamhetskostnader (11,5 miljoner kronor).

Turistservice beräknas enligt budget sammantaget generera ett underskott på 11,1 miljoner kronor 2006.

### **Koncerngemensamma funktioner**

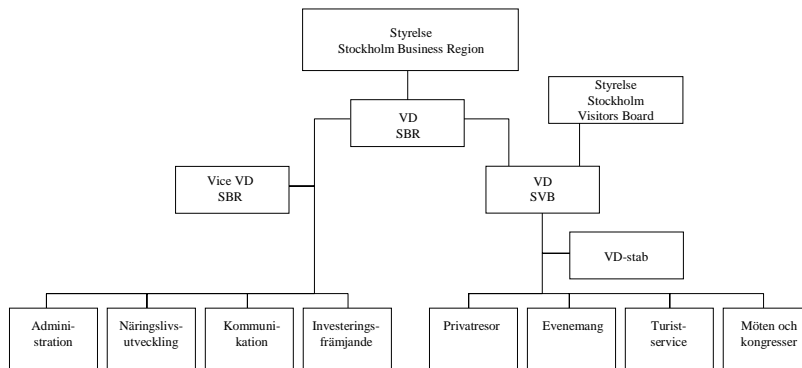
Sammanlagt arbetar 14 personer inom de koncerngemensamma funktionerna. 6 anställda på administrationsavdelningen, 7 anställda på kommunikationsavdelningen och sammantaget 1 heltidstjänst på avdelningen för näringslivsutveckling.

## Nuvarande organisation

I den koncernstruktur som gäller 2004-2006 finns två politiskt tillsatta styrelser, en för moderbolaget SBR och en för dotterbolaget SVB.

Det innebär formellt att VD för SVB har att rapportera till två av varandra oberoende funktioner: VD för hela koncernen samt styrelsen för SVB.

Avdelningarna för kommunikation och administration finns inom SBR, vilket innebär att SVB internköper tjänster från dessa avdelningar.



Figur 1: Nuvarande organisation.

## Metod

### Tillvägagångssätt

Utredningen bygger på följande fyra steg.

1. Genomgång av relevanta dokument
2. Personliga intervjuer
3. Analys och slutsatser
4. Förslag och rekommendationer

1. Arbetet inleddes med att ta del av relevanta dokument avseende bolagens verksamheter och ekonomiska översikter. Vidare har bakomliggande relevanta politiska dokument och beslut inhämtats och granskats. I förekommande fall har kompletterande uppgifter och dokument inhämtats under arbetets gång.

2. Ett trettiotal intervjuer har genomförts i syfte att inhämta relevanta personers erfarenhetsbild och synpunkter (se intervjuлиста). De intervjuade har informerats om att deras svar och synpunkter kommer att anonymiseras.

3. Efter inläsning av relevant material och sammanställning av resultaten av genomförda intervjuer har det samlade informationsunderlaget analyserats, vilket lett fram till ett antal slutsatser.

4. Utifrån den analys som gjorts lämnas ett antal förslag i linje med det uppdrag som angavs i ägardirektiv framlagt den 8 november 2006.

### Material

Utredningen har bland annat använt sig av följande skriftliga källor.

- ”Ett samlat näringslivs- och marknadsföringsarbete i Stockholms stad”, rapport från utredningen om stadens samlade insatser inom näringslivs-, besöks- och internationella frågor (Stadsledningskontoret, september 2003)
- ”Förslag till samordning av koncernen”, tjänsteutlåtande 2004:20 från SBR:s styrelse (Stockholms Näringslivskontor AB, 2004-02-25)
- Verksamhetsplan 2006, Stockholm Business Region
- Verksamhetsplan 2006, Stockholm Visitors Board AB
- Verksamhetsplan 2007, Stockholm Business Region

- Verksamhetsplan 2007, Stockholm Visitors Board AB
- SVB:s Projektkatalog 2007
- SBR:s och SVB:s budgetar avseende 2006
- [www.stockholmbusinessregion.se](http://www.stockholmbusinessregion.se)
- [www.stockholmtown.com](http://www.stockholmtown.com)

### **Intervjuer**

Ett trettiotal intervjuer har genomförts med befattningshavare från SBR, SVB, Stadsledningskontoret, Stockholms Stadshus AB samt representanter för besöksnäringen.

## **Analys, slutsatser och förslag**

### **Utgångspunkter för utredningens analys**

Mot bakgrund av ägardirektivet formuleras utredningsuppdraget enligt följande.

1. Utreda möjligheterna att rationalisera arbetet inom SVB i syfte öka SBR-koncernens resurser för marknadsföring, och att som utgångspunkt för en sådan översyn utgå från det direktiv i Stockholms stads budget 2007 som stadgar att:  
Verksamhet som inte är myndighetsutövning och strategiska ledningsfunktioner ska upphandlas i konkurrens eller erbjudas medborgarna genom valfrihetssystem.
2. Utreda möjligheterna att skapa samordningsvinster mellan moderbolag och dotterbolag samt tydliggöra deras olika roller.
3. Överväga om SVB ska ledas av en tjänstemannastyrelse.

Utgångspunkten har varit att göra en förutsättningslös prövning av ovanstående delområden och att utifrån denna peka på olika möjligheter till förändringar. Vilka åtgärder som slutligen vidtas är en fråga för koncernens ledning och styrelse.

Mot denna bakgrund innehåller utredningen en övergripande analys av vilka befintliga verksamheter inom SVB som enligt denna definition skulle kunna bli föremål för upphandling eller annat huvudmannaskap

I den följande redovisningen av utredningens slutsatser och förslag skiljs tydligt på de båda huvudfrågorna om koncernens organisatoriska grundstruktur och de samordningsvinster som kan följa av förändringar i denna (punkterna 2 och 3 ovan) samt eventuella effektiviseringar inom den befintliga verksamheten i dotterbolaget SVB (punkt 1 ovan).

Vad gäller effektiviseringsmöjligheter inom den befintliga verksamheten redovisar utredningen områden som genom försäljning eller ändrat huvudmannaskap skulle kunna leda till kostnadsminskningar, vilka i sin tur skulle öka utrymmet för koncernens marknadsföringsinsatser.

## En förändrad organisationsstruktur

### Övergripande organisatorisk struktur

Av de intervjuer som genomförts framgår att grundtanken som låg bakom koncernbildningen 2004 delas av det stora flertalet intervjuade. Erfarenheterna från tidigare splittrade organisationsformer visade på nödvändigheten att finna former för samordning av stadens insatser för näringslivsfrågor, besöksnäringsfrågor och internationella frågor.

Verksamheten inom de båda verksamhetsgrenarna bedrivs i dag utifrån den gemensamma plattformen Stockholm – The Capital of Scandinavia, vilket genomgående ses som ett viktigt framsteg.

Sedan sammanslagningen har båda verksamhetsgrenarna gjort betydelsefulla framsteg som kan sammanfattas enligt följande:

- SBR har under de senaste åren ökat insatserna för och samverkan med näringslivet samtidigt som kostnaderna minskat genom att verksamhetsområden som inte är kärnverksamhet upphandlas i stället för att bedrivas i egen regi.
- Under de senaste åren har SVB ökat marknadsföringsaktiviteter liksom antalet gemensamma projekt och samarbetet med besöksnäringen i regionen.
- Koncernbildningen har medfört kostnadssynergier genom gemensamma enheter för administration, kontorsservice, IT, ekonomi, kommunikation, med mera.

Samtidigt är det tydligt att ett antal inslag i dagens organisatoriska struktur medför problem.

Genom att två olika politiskt tillsatta styrelser ansvarat för de respektive bolagen har en organisationsform och beslutsstruktur skapats som uppfattas som otydlig bland de anställda i koncernen. Det har saknats ett organ med möjlighet att tydligt överblicka och ansvara för koncernens samlade verksamhet.

I de intervjuer som har genomförts uppges genomgående att de båda organisationerna i dag inte tillräckligt väl klarar att samarbeta, vilket ger upphov till frustration och dubbelarbete.

Den ursprungliga tanken med att samordna stadens näringslivsarbete och marknadsföring inom en koncern ses allmänt som riktig, men det är samtidigt klart att den samlade organisationen inte har förmått att leva upp till alla ambitioner som följde med koncernbildningen.



Av de intervjuer som genomförts är det också tydligt att det inom koncernen finns ett antal olika uppfattningar om vilken roll kommunikationsavdelningen har och bör ha. I dag finns både uppfattningen att kommunikationsavdelningen inte har ett tillräckligt mandat att agera i hela koncernen respektive att kommunikationsavdelningen lägger sig i för mycket i detaljer i SVB:s kommunikationsarbete.

Olika verklighetsbilder förekommer också när det gäller synen på samarbetet i avseenden som budgetarbete och interna ekonomiska mellanhavanden (fördelningsnycklar, debiteringsunderlag, internfakturering, m m). I de genomförda intervjuerna har uppfattningarna varit delade när det gäller smidigheten och effektiviteten i denna typ av internarbete.

En fråga blir därmed om det mot denna bakgrund finns anledning att nu helt slå samman organisationerna till ett gemensamt bolag?

Den avgörande fördelen med detta skulle vara utökade möjligheter till samordning och en minskad risk för brist på effektivitet på grund av informationsbrist och missförstånd mellan organisationerna.

Samtidigt riskerar en sådan sammanslagning att leda till att arbetet inom de olika verksamhetsgrenarna inte kan bedrivas med det fokus som är nödvändigt. Det skulle vidare av många externa aktörer inom besöksnäringen uppfattas som en opåkallad förändring av en verksamhet som under de senaste åren fungerat allt bättre.

Besöksnäringen står i dag för mindre än en tiondel av Stockholmsregionens samlade bruttoregionalprodukt. Samtidigt är näringen på flera sätt "Stockholms ansikte utåt" gentemot besökare i staden och regionen, och en "katalysator" när det gäller att skapa positiv uppmärksamhet vars samlade värde är svårt att uppskatta. Tillväxtpotentialen för besöksnäringen är betydande, och antalet sysselsatta i näringen har goda förutsättningar att öka.

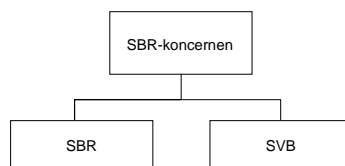
I ett antal av de intervjuer som har genomförts med såväl interna som externa aktörer har framförts att den destinationsmarknadsföring som tillhör kärnan i SVB:s uppdrag skiljer sig i karaktär från det näringslivsarbete som är basen i SBR:s arbete, vilket i sig ses som ett argument för att SVB till stor del bör drivas som en separat verksamhet. Många inom besöksnäringen pekar på att SVB under de senaste åren fungerar allt bättre.

Utredningen föreslår utifrån vad som framförts ovan att verksamheten organiseras i en koncern med två dotterbolag – SBR respektive SVB. Bolagstekniskt görs detta förslagsvis genom att dagens SBR kvarstår som moderbolag. Det existerande dotterbolaget SVB bör kvarstå, samtidigt som ett nytt dotterbolag bör bildas för SBR:s verksamhet. Det behöver dock inte betyda att verksamheterna på sikt per definition behöver bedrivas som olika bolag eller med olika varumärken.

Arbetet med ”Stockholm – The Capital of Scandinavia” framhålls av många intervjuade som ett positivt exempel på en välfungerande gemensam plattform som samlar båda organisationerna – tillsammans med besöksnäringen och övrigt näringsliv – under ett paraply.

Dagens två politiskt tillsatta styrelser bör ersättas av en koncernstyrelse.

Samtidigt är det angeläget att det vidtas tydliga åtgärder för att förbättra samordningen och tydliggöra båda verksamhetsgrenarnas ansvar för att denna samordning fungerar tillfredsställande.



Figur 2: Förslag till ny koncernorganisation.

## Styrgan

### Koncernstyrelse

Med en koncernstyrelse som har att beakta helheten skulle förutsättningarna för en effektivare styrning förbättras påtagligt. I styrelsen bör såväl kommunstyrelsens ordförande som vice ordförande (majoritet respektive opposition) ingå.

Med en koncernstyrelse med ansvar för verksamhetsplaner och budget för de båda bolagen underlättas möjligheterna av att etablera en samsyn genom hela koncernen avseende det samlade gemensamma uppdraget respektive de specifika uppdragen för varje bolag.

Styrelsens övergripande uppgift är att förvalta bolagets angelägenheter på ett sådant sätt att ägarnas långsiktiga målsättning uppfylles på bästa möjliga sätt. Styrelsens huvuduppgift bör vara att fastställa de övergripande målen för bolagets verksamhet och besluta om bolagets strategi för att nå målen och att löpande utvärdera bolagets operativa ledning se till att det finns effektiva system för uppföljning och kontroll av bolagets verksamhet mot de fastställda målen.

### Tjänstemannastyrelser och Advisory Boards

Utredningen föreslår att det utöver den koncernstyrelsen inrättas tjänstemannastyrelser i de båda verksamhetsgrenarna SBR och SVB.

Inom ansvarsområdet för en tjänstemannastyrelse bör ingå att stimulera samarbetet med näringslivet och att involvera externa aktörer i de strategiska

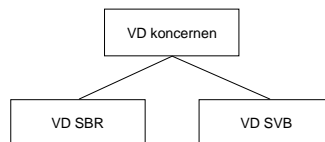
besluten kring marknadsföring. Ett sätt att uppnå detta skulle kunna vara att inom respektive dotterbolagsstyrelse tillsätta representanter för näringslivet. En sådan ordning skulle dock riskera att leda till utdragna diskussioner och oklarheter kring formella urvalsprinciper för vilka som skulle få vara representerade i dessa styrelser.

Då en liknande modell tillämpats vid ett tidigare tillfälle, inom ramen för SIS, blev resultatet efter några år en struktur där alla skulle vara med, och den operativa kraften därför blev låg. En sådan modell kan riskera att utvecklas till en partssammansatt nämnd snarare än en resultatinkriktad styrfunktion. Tid som skulle kunna ägnas åt verksamheten måste i stället ägnas åt formalia.

Mot den bakgrunden förespråkar utredningen i stället möjligheten att knyta ett rådgivande organ – Advisory Board – till respektive dotterbolagsstyrelse. Genom att representanterna i dessa rådgivande styrelser inte är med och fattar formella strategiska beslut om till exempel hur resurser ska fördelas kan urvalet av representanter ske utan att skapa formella problem. Samtidigt skapas goda förutsättningar för ökad samverkan med näringen och arbetet kan fokuseras på att till exempel söka samverkansprojekt.

De formella styrelserna för såväl SBR som SVB blir tjänstemannastyrelser, med uppgift att utföra de uppdrag och genomföra den verksamhet som koncernstyrelsen beslutar om.

#### Ledande befattningshavare



*Figur 3: Förslag till ny ledningsstruktur.*

SBR och SVB bör, som i dag, fortsätta att ledas av varsin VD. Dessa bör båda rapportera till VD för hela koncernen.

#### Koncerngemensamma funktioner

Kommunikationsavdelningen bör tillsammans med administration/IT och ekonomi vara koncerngemensamma funktioner.

En bärande tanke bakom den föreslagna koncernbildningen är att skapa en effektiv verksamhet med en konsekvent och gemensam profil. De koncerngemensamma funktionerna ska vara välfungerande stödfunktioner för båda bolagen.

För att skapa maximal effektivitet och eliminera risker för dubbla strukturer, parallellarbete eller missförstånd behöver därför samordning vara den grundläggande utgångspunkten. En sådan ordning bör dock struktureras så att den medger att olika delar av exempelvis kommunikationsavdelningen kan verka i olika delar av organisationen utan att helhetssynen går förlorad.

Kostnaderna för de koncerngemensamma funktionerna fördelas lämpligen ut till dotterbolagen i proportion till nyttjande eller de resurser som respektive bolag (eller verksamhetsområde) tar i anspråk (i princip på samma sätt som i dag). Behov och nyttjande av kommunikationsstöd kan variera över tiden, exempelvis vid marknadsföring och lansering av ett stort internationellt evenemang. En alternativ metod för att fördela kostnaderna för kommunikationsavdelningen kan därför vara att dotterbolagen utöver en viss basnivå budgeterar kostnader för det kommunikationsstöd de planerar att nyttja kommande år. Avvikelser från budgeterat nyttjande och faktiskt utfall kan sedan regleras vid årets slut.

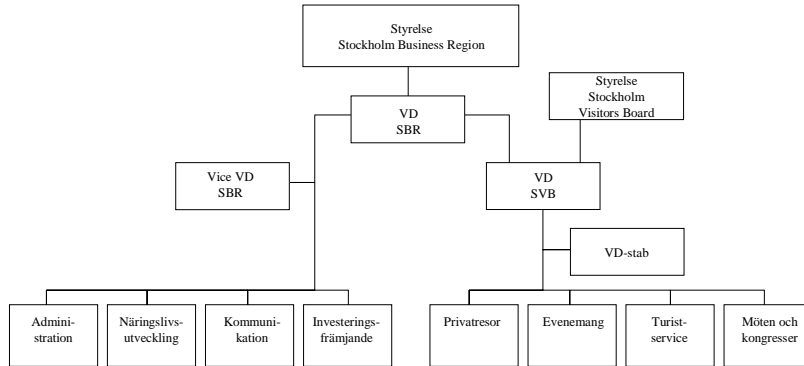
För att nå en så effektiv ekonomistyrning som möjligt och undvika missförstånd och konflikter mellan representanter för SBR och SVB vad gäller olika interna ekonomiska rutiner bör samtliga ekonomiska funktioner samlas i en gemensam ekonomiavdelning. Det hindrar dock inte att personer inom den gemensamma ekonomiavdelningen har som huvudsakligt ansvarsområde att arbeta med ett visst verksamhetsområde eller delar av ett verksamhetsområde.

De fyra presstjänster som i dag utgör en del av SVB:s VD-stab bör tillhöra den gemensamma kommunikationsavdelningen, alternativt sorteras under de affärsområden där verksamheten bedrivs.

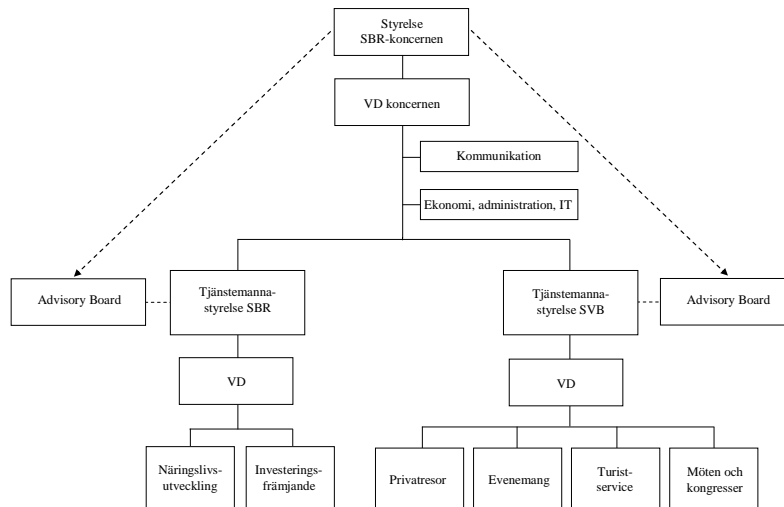
#### **Personalkonsekvens**

Utredningens förslag till organisationsförändring påverkar inte koncernens personalbehov.

Organisationschema



Figur 4: Nuvarande organisation.



Figur 5: Förslag till ny koncernorganisation.

Koncernstyrelse

Utses av kommunfullmäktige. Kommunstyrelsens ordförande respektive vice ordförande bör utses till ordförande och vice ordförande. Vid styrelsens sammanträden bör, utöver koncernens VD, även VD i SBR respektive SVB närvara.

SBR tjänstemannastyrelse

Bör utses av koncernstyrelsen och utgörs av VD för koncernen och dotterbolagens VD:ar.

SVB tjänstemannastyrelse

Bör utses av koncernstyrelsen och utgörs av VD för koncernen och dotterbolagens VD:ar.

Ledningsgrupp

För det dagliga operativa ledningsarbetet bör en ledningsgrupp bildas, bestående av koncernchefen, VD SBR, VD SVB, samt ytterligare några personer enligt bedömning av koncernens VD.

Advisory Board SBR

Utses av koncernstyrelsen. Bör innehålla 4-6 representanter för de mest betydelsefulla företagen i regionen samt därtill ordförande och vice ordförande i koncernstyrelsen, VD i koncernen samt VD i dotterbolaget SBR. Sammanträder förslagsvis 2 ggr/år.

Advisory Board SVB

Utses av koncernstyrelsen. Bör innehålla 4-6 representanter för besöksnäringen samt därtill ordförande och vice ordförande i koncernstyrelsen, VD i koncernen samt VD i dotterbolaget SVB. Sammanträder förslagsvis 4 ggr/år.

## Rationaliseringsmöjligheter

Mot bakgrund av utredningsuppdraget, som hänvisar till den princip för stadens verksamhet som formuleras i budgeten för 2007 och som fastslår att verksamhet ”som inte är myndighetsutövning och strategiska ledningsfunktioner ska upphandlas i konkurrens eller erbjudas medborgarna genom valfrihetssystem”, föreslås i detta avsnitt möjliga rationaliseringar inom SVB.

Med detta som utgångspunkt blir det koncernens uppgift att avgöra vilka verksamheter man bör bedriva samt överväga huruvida dessa verksamheter går att bedriva under annat huvudmannaskap än det egna.

Det finns tre huvudsakliga typer av potentiella rationaliseringar:

1. Uppdragsupphandling, där externa aktörers intresse för och möjligheter att bedriva en verksamhet effektivare prövas.
2. Försäljning av verksamheter till externa aktörer, alternativt avveckling av verksamheter där externa aktörer saknar intresse och SBR:s ägare inte bedömer verksamheterna ifråga som nödvändiga att fortsätta bedrivas inom ramen för SBR-koncernen.
3. Sammanslagning av olika verksamheter/affärsområden.

När det gäller den tredje tänkbara typen av rationalisering kan konstateras att affärsområdena Privatresor och Turistservice utgör tydliga egna verksamhetsområden. Privatresors verksamhet handlar om destinationsmarknadsföring gentemot privatresenärer, medan Turistservice syfte är att ge resenärer på plats i Stockholm en god service.

Vad gäller affärsområdena Möten och Kongresser samt Evenemang finns tänkbara samordningsmöjligheter. I båda fallen handlar det om att attrahera professionella arrangörer att förlägga sin verksamhet till Stockholmsregionen. Samtidigt kan konstateras att affärsområdet Evenemang fortfarande är under uppbyggnad och endast har två anställda. Det förefaller därmed sammantaget inte motiverat med någon omedelbar sammanslagningen av dessa områden.

En viktig samordning som bör prioriteras är den mellan lotsfunktionen som nu byggs upp inom affärsområdet Evenemang i syfte att hjälpa arrangörer att så effektivt som möjligt utverka tillstånd från berörda förvaltningar och myndigheter, och den lotsfunktion som redan finns uppbyggd inom SBR för att hjälpa företag att hitta rätt med ansökningar om bygglov, miljötillstånd med mera. En löpande samordning mellan SBR och SVB är inte främst ett sätt att reducera kostnader, utan framför allt viktigt för att dra nytta av varandras erfarenheter och kontakter, samt för att inte företag ska behöva ha fler kontakter än nödvändigt med olika delar av SBR-koncernen då de söker stöd i olika tillståndsärenden.

Det är framför allt inom affärsområdet Turistservice som det finns verksamheter som inte utgör myndighetsutövning eller strategisk ledningsfunktion. I det följande beskrivs de verksamheter som med anledning därav bör kunna komma ifråga för rationaliseringar av olika slag.

Turistservice har 23 fast anställda och under högsäsong tillkommer ett 40-tal säsongsanställda (motsvarande 9 helårsanställda).

För 2006 budgeterade Turistservice med en omsättning på 52,7 miljoner kronor. Kostnaderna beräknades uppgå till 63,8 miljoner kronor, vilket innebär ett budgeterat negativt resultat på 11,1 miljoner kronor för 2006.

Målsättningen är rimligtvis att minska detta negativa resultat, eller att åtminstone få ut mer verksamhet givet samma insatta resurser. En upphandling kan också medföra att verksamheten genomlyses, nya idéer övervägs och annorlunda lösningar prövas. Även ett utfall som visar att det saknas effektiviseringsmöjligheter kan mot den bakgrunden ge betydelsefull information för verksamhetens ägare och ledning.

Enligt ett flertal uppgifter är de koncerngenensamma kostnaderna (administration, ekonomi och kommunikation) något underskattade för SVB i sin helhet och särskilt för Turistservice som är transaktionsintensivt med en omfattande försäljning och många säsongsanställda.

SBR behöver ofta ta in extrapersonal under sommarmånaderna för att hantera SVB:s administration. Genom en upphandling eller försäljning av vissa av SVB:s verksamheter skulle resurser kunna frigöras för koncernens marknadsföring.

#### Stockholm Tourist Center och Sverigeshopen

Stockholm Tourist Center är en auktoriserad turistbyrå som erbjuder turistinformation och ett brett utbud av produkter, evenemangs- och upplevelsebiljetter, Stockholmskort med mera.

Inom Stockholm Tourist Center, där den egna resultatenheten Sverigeshopen är belägen, finns en webbshop (som säljer svenskt hantverk, kartor, böcker och Stockholmskortet). Stockholm Tourist Center har även rollen som hyresvärd genom att i Sverigehuset hyra ut butiksyta till Nordic Souvenir och Forex. Sverigeshopen hyr genom ett så kallat shop-in-shop-koncept ut en butiksmontör till Designtorget.

Den budgeterade omsättningen för 2006 uppgår till knappt 5,1 miljoner kronor och det budgeterade underskottet beräknas till ca 1,7 miljoner kronor.

Turistinformation har en viktig roll att fylla i en storstad. Det är en mötes- och upplevelseplats som kan bistå med djuplodande information om Stockholm och även med översiktlig information om resten av landet. Turistbyrån vänder sig till



många olika målgrupper: inhemska och utländska turister, affärsresenärer, stockholmare och företagare.

**Utredningens överväganden.** Inledningsvis är det värt att fästa uppmärksamhet på Tourist Centers aktuella hyreskonstruktion, som innebär att handlingsutrymmet åtminstone på kort sikt är mer begränsat än eljest. Detta förhållande bör naturligtvis inte tillåtas skymma sikten för långsiktiga överväganden, men utredningen har i det följande inskränkt sig till förslag som går att genomföra i nuvarande situation.

Att sälja Tourist Center som helhet är knappast realistiskt. Dels är det tveksamt om det finns köpare till en verksamhet med ett negativt resultat, dels finns frågetecken kring om en privat aktör kan bedriva verksamheten på det breda, objektiva sätt som är nödvändigt om turistinformationen ska tjäna sitt syfte.

Även om Stockholms stad kvarstår som ägare kan dock driften av verksamheten upphandlas. Det bör undersökas om andra aktörer kan bedriva turistinformation och turistservice mer effektivt och/eller bättre i enlighet med av staden tydligt definierade direktiv, bland annat med krav på objektivitet.

Det bör vidare prövas om Sverigeshoppen kan brytas ut och säljas separat, alternativt avvecklas. I enlighet med stadens inriktning att inte i egen regi bedriva verksamhet som ej utgör myndighetsutövning eller strategiska ledningsfunktioner, bör det prövas hur Sverigeshoppen kan överföras till enskilt huvudmannskap.

Om köpare saknas, anser utredningen att det mot denna bakgrund fordras särskilda skäl för att motivera fortsatt kommunal drift av Sverigeshoppen.

#### Hotellcentralen

Även Hotellcentralen är en auktoriserad turistbyrå med ett väl upparbetat samarbete med hotellen i Stockholmsregionen. Hotellförmedlingen är huvuddelen av verksamheten. Därtill erbjuds ett brett utbud av produkter, turistinformation, sightseeingbiljetter, utflyktstips etc.

Hotellcentralen beräknas omsätta knappt 5,9 miljoner kronor enligt budgeten 2006 (varav 4,3 miljoner kronor utgör provisioner för hotellbokningar). När kostnader för personal vid disk samt platschefen räknas bort visar Hotellcentralen ett överskott på ca 0,1 miljoner kronor för 2006.

**Utredningens överväganden.** Förslagsvis bör undersökas huruvida själva förmedlingsfunktionen kan säljas, medan turistbyråfunktionen bibehålls och upphandlas, enligt samma princip som för Stockholm Tourist Center, vilket skulle innebära en potentiell effektivisering av verksamheten.

#### Stockholmskortet

Stockholmskortet säljs via egen verksamhet (Tourist Center, Hotellcentralen med mera) och genom olika samarbetspartners (SL, hotell, museer med mera).

**Utredningens överväganden.** Även driftsform/ägande av Stockholmskortet bör prövas. Det kan undersökas huruvida andra stadskort i världen som drivs i privat regi i större eller mindre utsträckning kan ge erfarenheter inför en sådan prövning av försäljning eller upphandling.

Ett ur ekonomisk synpunkt viktigt argument för att pröva Stockholmskortets eventuella frikoppling från staden är den icke oansenliga belastning det utgör genom sin transaktionsintensiva karaktär. Stockholmskortet är en verksamhet som alltid varit i stadens regi, vilket gör det angeläget att pröva om en annan aktör har möjlighet att driva det med en, inte minst administrativt, bättre effektivitet.

Det finns en rad omständigheter att beakta inför en sådan prövning, inte minst när det gäller värdet av ett bibehållet, starkt varumärke. Det kvartssekelgamla Stockholmskortet är välrenommerat som institution i Stockholms turistnäring. För att försäkra sig om fortsatt kontinuitet bör därför en djupare studie genomföras av de olika upphandlings- och privatiseringsmöjligheter som kan komma ifråga. Rätten till det inarbetade varumärket bör särskilt beaktas i en sådan process. Exempelvis kan en typ av franchiselösning övervägas i syfte att försäkra sig om varumärkets kontinuitet.

#### Trycksaksproduktion

SVB ansvarar för fyra ur ekonomiskt perspektiv betydelsefulla produktioner (budgeterat resultat 2006 inom parentes): What's On (ca -0,2 miljoner kronor), Utflykter & Äventyr (ca +0,6 miljoner kronor), Stockholmsbroschyren (ca -2,2 miljoner kronor) och Hotels (ca +0,3 miljoner kronor).

Annonsförsäljningen kräver mycket administration och är resurskrävande även för kommunikationsavdelningen. Det bör övervägas att låta SVB fokusera verksamheten till att hitta samarbetspartners. För den uppgiften har SVB som kommunalt bolag sannolikt goda möjligheter att knyta till sig olika aktörer.

**Utredningens överväganden.** Den löpande produktionen av materialet bör kunna upphandlas externt. Med klara direktiv för inom vilka ramar produkterna ska hålla sig, vilka annonsörer som är lämpliga, vilka grafiska riktlinjer som påbjudes med mera, borde privata förlag ha goda möjligheter att ombesörja trycksaksproduktion.

I syfte att skapa ekonomiska incitament för annonsackvisitionen är olika ekonomiska fördelningsnycklar tänkbara; exempelvis kan en förutbestämd andel av intäkterna över en viss nivå tillfalla förlaget.

Stockholmsutbildning

Stockholmsutbildning förmedlar kunskaper om Stockholms attraktioner, evenemang och besöksmål till personal som ofta möter besökare – frontpersonal på hotell, andra turistbyråer, etc.

**Utredningens överväganden.** Staden, genom SVB, bör fortsättningsvis ansvara för att utbildningen finns. Däremot kan det finnas skäl att pröva om staden måste vara den operativa utföraren av detta. Verksamheten bör kunna upphandlas av externa utbildare, på motsvarande sätt som utbildningen av Stockholmsguider sker genom en extern, upphandlad aktör.

## Appendix

### Koncernens och bolagens budget 2006

#### Konsoliderad resultatbudget för koncernen 2006

	Koncern	SBR	SVB
<b>Intäkter</b>			
Försäljning	49,5	0,0	49,5
Övriga intäkter	114,4	104,6	60,8
<i>varav staden</i>	92,1	92,1	0,0
<i>varav egen koncern</i>	0,0	9,4	41,6
<b>Summa intäkter</b>	<b>163,9</b>	<b>104,6</b>	<b>110,3</b>
<b>Kostnader</b>			
Råvaror och förnödenheter	-30,0	0,0	-30,0
Övriga externa kostnader	-83,2	-86,0	-48,2
<i>varav egen koncern</i>	0,0	-41,6	-9,4
Personalkostnader	-55,8	-24,4	-31,4
Avskrivningar	-1,6	-0,4	-1,2
<b>Summa kostnader</b>	<b>-170,6</b>	<b>-110,8</b>	<b>-110,8</b>
<b>Rörelseresultat</b>	<b>-6,7</b>	<b>-6,2</b>	<b>-0,5</b>
<b>Finansiella kostnader/intäkter</b>	<b>1,7</b>	<b>1,2</b>	<b>0,5</b>
<b>Resultat efter finansnetto</b>	<b>-5,0</b>	<b>-5,0</b>	<b>0,0</b>

**Budget för Stockholm Business Region 2006**

	<b>Intäkter</b>	<b>Kostnader</b>	<b>Netto</b>
<b>Styrelse</b>	<b>0,0</b>	<b>-0,7</b>	<b>-0,7</b>
Styrelsearvoden	0,0	-0,7	-0,7
<b>Vd och stab</b>	<b>0,0</b>	<b>-8,2</b>	<b>-8,2</b>
Personalkostnader	0,0	-3,2	-3,2
Verksamhetskostnader	0,0	-5,0	-5,0
<b>Administation</b>	<b>6,8</b>	<b>-13,5</b>	<b>-6,7</b>
Personalkostnader	2,0	-3,9	-1,9
Lokal- och kontorservice	3,8	-6,9	-3,1
IT	0,4	-1,3	-0,9
Medarbetare	0,6	-1,4	-0,8
<b>Kommunikation</b>	<b>3,2</b>	<b>-9,0</b>	<b>-5,8</b>
Personalkostnader	2,2	-4,3	-2,1
Marknadsföring	1,0	-4,7	-3,7
<b>Näringslivsutveckling</b>	<b>1,0</b>	<b>-22,6</b>	<b>-21,6</b>
Personalkostnader	0,3	-6,5	-6,2
Bidra till näringslivets utveckling	0,0	-9,4	-9,4
Utveckla stadens relationer med näringslivet	0,0	-3,7	-3,7
Utveckla näringslivsperspektivet i staden	0,0	-0,8	-0,8
Omvärldsbevakning och analys	0,7	-2,2	-1,5
<b>Inlokalisering</b>	<b>2,7</b>	<b>-15,2</b>	<b>-12,5</b>
Personalkostnader	0,0	-5,8	-5,8
Verksamhetskostnader	2,7	-9,4	-6,7
<b>Ersättning från staden för köp av marknadsföringstjänster</b>	<b>92,1</b>	<b>0,0</b>	<b>92,1</b>
<b>Köp av besöksmarknadstjänster av dotterbolaget</b>	<b>0,0</b>	<b>-41,6</b>	<b>-41,6</b>
<b>Summa totalt (mnkr)</b>	<b>105,8</b>	<b>-110,8</b>	<b>-5,0</b>

**Budget för Stockholm Visitors Board 2006**

	<b>Intäkter</b>	<b>Kostnader</b>	<b>Netto</b>
<b>Styrelse</b>	<b>0,0</b>	<b>-0,4</b>	<b>-0,4</b>
Styrelsearvoden	0,0	-0,4	-0,4
<b>Vd och stab</b>	<b>0,5</b>	<b>-6,6</b>	<b>-6,1</b>
Personalkostnader	0,0	-3,9	-3,9
Verksamhetskostnader	0,0	-0,9	-0,9
Gemensamma administrativa kostnader	0,5	-1,8	-1,3
<b>Privatresor</b>	<b>10,2</b>	<b>-23,2</b>	<b>-13,0</b>
Personalkostnader	0,0	-4,4	-4,4
Marknadsföring	10,2	-13,6	-3,4
Gemensamma administrativa kostnader	0,0	-5,2	-5,2
<b>Möten &amp; kongresser</b>	<b>5,8</b>	<b>-13,3</b>	<b>-7,5</b>
Personalkostnader	0,0	-4,8	-4,8
Marknadsföring	5,8	-5,1	0,7
Gemensamma administrativa kostnader	0,0	-3,4	-3,4
<b>Evenemang</b>	<b>0,0</b>	<b>-3,5</b>	<b>-3,5</b>
Personalkostnader	0,0	-1,9	-1,9
Marknadsföring	0,0	-0,3	-0,3
Gemensamma administrativa kostnader	0,0	-1,3	-1,3
<b>Turistservice</b>	<b>52,7</b>	<b>-63,8</b>	<b>-11,1</b>
Försäljning	49,5	-30,0	19,5
Övriga intäkter	2,9	-2,1	0,8
Personalkostnader	0,0	-13,9	-13,9
Verksamhetskostnader	0,0	-11,5	-11,5
Gemensamma administrativa kostnader	0,3	-6,3	-6,0
<b>Ersättning från moderbolaget för köp av besöksmarknadstjänster</b>	<b>41,6</b>	<b>0,0</b>	<b>41,6</b>
<b>Summa totalt (mnkr)</b>	<b>110,8</b>	<b>-110,8</b>	<b>0,0</b>