

Utlåtande 2003:155 RI+II (Dnr 021-3024/2003, 328-3130/2003)

## **Ett samlat näringslivs- och marknadsföringsarbete i Stockholms stad**

**Förslag till ny organisation**

### **Stockholm – evenemangsstaden**

**Förslag till framtida organisation och verksamhetsinriktning**

Kommunstyrelsen föreslår kommunfullmäktige besluta följande

1. Utredningen om ny organisation för stadens samlade insatser inom näringslivs- och besöksfrågor samt internationella frågor godkänns.
2. Näringslivsnämndens verksamhet avvecklas per den 31 december 2003. Nämnden upphör den 29 februari 2004. Näringslivsnämndens budget för 2004 om netto 43,0 mnkr tillförs *Central medelsreserv. 2. Till kommunstyrelsens förfogande.*
3. Bolagsordning för Stockholms Näringslivskontor AB godkänns – *bilaga 2.*
4. Stockholms Näringslivskontor AB förvärvar näringslivsnämndens tillgångar och skulder per den 31 december 2003.
5. Ansvaret för projekten lokala investeringsprogrammet (LIP) och klimatinvesteringsprogrammet (KLIMP) överförs till kommunstyrelsen fr.o.m. 2004.
6. Miljöcentrum överförs till miljö- och hälsoskyddsnämnden fr.o.m. 2004.
7. Kommunstyrelsen uppmanas att i samband med tertialrapport under år 2004 beakta behovet av justering av budgeten med anledning av organisationsförändringen.
8. Styrelse och lekmannarevisor i Stockholms Näringslivskontor AB utses i särskild ordning.

9. Försäljning till bokfört värde av Stockholms Stadshus AB:s aktier i Stockholm Visitors Board AB till Stockholms Näringslivskontor AB godkänns.
10. Försäljning till bokfört värde av Stockholms stads aktier i Business Arena Stockholm AB till Stockholms Näringslivskontor AB godkänns.
11. Styrelsen och VD i Stockholms Stadshus AB respektive Stockholms Näringslivskontor AB ges i uppdrag att verkställa beslut och vidta åtgärder för genomförande inkl. smärre justeringar såsom eventuell namnändring m.m.
12. Utredningen om ny evenemangsorganisation godkänns.
13. Stockholm Visitors Board AB uppmanas att inrätta en evenemangsverksamhet i enlighet med utredningens förslag.
14. Stockholm Visitors Board AB uppmanas att se över evenemangspolicyn för Stockholms stad.
15. Berörda parter uppmanas att i övrigt genomföra utredningens förslag.
16. Staden tecknar borgen såsom för egen skuld för de pensionsutfästelser som gjorts eller kommer att göras av Stockholms Näringslivskontor AB enligt kollektivavtal om pensioner.

**Föredragande borgarråden Annika Billström och Kersti Py Börjeson** anför följande.

#### *Bakgrund*

Kommunstyrelsen beslutade den 9 april 2003 att godkänna en hemställan från näringslivsnämnden om en organisationsöversyn av det samlade näringslivsarbetet i staden. Ärendet består i sin huvuddel av översynen av näringslivsorganisationen och förslag till förändringar. Kommunstyrelsen beslutade att tillsätta en utredning som förutsättningslöst skulle se över stadens organisation för näringslivsfrågor, internationella frågor, insatser för turist- och besöksnäringen, evenemangsinsatser samt övrigt näringslivsrelaterade verksamheter – *bilaga 1*.

Kommunfullmäktige beslutade den 17 december 2001 om en ny organisation för stadens turistverksamhet, Stockholm Visitors Board AB. I samband med detta, beslutades att verksamheten rörande evenemang, som tidigare bedrevs av Stockholm Information Service, skall utredas. Inom

föreliggande utredning redovisas en tidigare genomförd, men ännu ej av kommunfullmäktige godkänd utredning med förslag till ny evenemangsorganisation inom Stockholms stad – *bilaga 3*.

### *Ärendet*

Utredningen om näringslivsorganisationen i staden föreslår att en koncern bildas i syfte att skapa förutsättningar för att främja ekonomisk tillväxt och utveckling i staden. Bolagsformen kan bredda möjligheterna till andra former av finansiering. Den föreslagna organisationen skapar utrymme för samutnyttjande av personal och övriga resurser och utredningen föreslår att en samlokalisering sker och att mer strukturerade samverkansformer skapas.

I utredningen föreslås sammanfattningsvis att staden skapar en ny organisation för arbetet med näringslivs-, besöks- och internationella frågor; att huvuddelen av verksamheten inom Stockholms stads näringslivsnämnd överförs till det helägda aktiebolaget inom Stockholms Stadshus AB; att det nya bolaget övertar stadens aktieinnehav i Business Arena Stockholm och Stockholms Stadshus AB:s aktier i Stockholm Visitors Board AB varigenom stadens engagemang inom dessa områden samlas i ett koncernförhållande; att ansvaret för projektansökningarna avseende Lokala investeringsprogrammet (LIP) och klimatinvesteringsprogrammet (KLIMP) överförs till stadsledningskontoret; att Miljöcentrum överförs till miljö- och hälsoskyddsnämnden; att SVB uppdras att skapa en ny evenemangsverksamhet; att hemvist för Technical Visits inom Internationella avdelningen avgörs när det nya näringslivsbolaget etablerats, samt att övriga uppdrag och inriktning för näringslivsverksamheten och SVB föreslås vara oförändrade. Utredningen föreslår att en funktion för evenemangs- och marknadsföringsfrågor inrättas i staden, kopplad till övriga funktioner för turism- och marknadsföring samt till konferens- och kongressverksamheten. Utredningen anser att Stockholm Visitors Board AB (SVB) bör få i uppdrag att skapa en ny evenemangsverksamhet. Denna evenemangsavdelning bör initiera en diskussion med näringslivet om långsiktig marknadsföring och satsningar inom evenemangsområdet.

### *Remisser*

Översynen av näringslivsorganisationen har remitterats till stadsledningskontoret, näringslivsnämnden, Stockholms Stadshus AB, Stockholm Visitors Board, miljö- och hälsoskyddsnämnden och centrala SACO-rådet i Stockholms stad och SKTF Stockholms stad. SKTF Stockholms

holms stad och SKTF Stockholms stad. SKTF Stockholms stad har avböjt att svara med hänvisning till centrala SACO-rådet i Stockholms stad.

*Stadsledningskontoret* har lett utredningen och ställt sig bakom utredningens förslag. Utredningen visar att den föreslagna gemensamma och samordande koncernmodellen bäst tillgodoser de eftersträlvade målsättningarna om ökad samordning, tydligare ansvar och uppdrag, en part gentemot externa aktörer, ekonomisk överskådlighet och flexiblere finansiering samt bättre styrning. Stadsledningskontoret instämmer även i utredningens förslag om att arbetet med projekt LIP och KLIMP överförs till stadsledningskontoret samt att Miljöcentrum överförs till miljö- och hälsoskyddsnämnden.

*Näringslivsnämnden* tillstyrker utredningens förslag. Enligt näringslivsnämndens bedömning får stadens näringslivsarbete med den föreslagna koncernlösningen bättre förutsättningar att främja ekonomisk tillväxt och utveckling i staden. Näringslivsnämnden framhåller att Stockholm för sin framtida tillväxt kommer vara beroende av en positiv och tillväxtorienterad utveckling inom hela näringslivet. I denna situation innebär det en klar fördel om stadens näringslivsarbete kan bedrivas i en så långt möjligt samordnad organisation som enkelt och snabbt kan anpassa sina resurser till de krav som ställs och till de möjligheter som uppstår.

*Stockholms Stadshus AB* har godkänt stadsledningskontorets förslag till ny organisation för stadens samlade insatser inom näringslivs-, besöks- och internationella frågor. Koncernen har också tagit fram förslag till bolagsordning. Stockholms Stadshus AB anger att det ankommer på kommunfullmäktige att godkänna försäljningen av Stockholms Stadshus AB aktier i SVB till det nya bolaget, att besluta om bolagsordning för näringslivsbolaget samt utse styrelse m.m.

*Stockholm Visitors Board* delar i huvudsak utredningens bedömningar rörande lämplig organisationsform för stadens näringslivsverksamhet. SVB anser dock inte att det förekommer något dubbelarbete mellan de i utredningen berörda organisationerna. Ansvaret mellan dessa organisationer är väl avgränsat och tydligt. Bolaget anser att ansvaret för Technical Visits och turistshopen bör överföras till SVB. Beträffande samlokalisering anser styrelsen för SVB att två skilda verksamheter som ligger fysiskt nära inte med automatik skapar ett bättre samarbete. Styrelsen understryker att det är viktigt att bolagen med en ny organisationsform behåller sin självständighet gentemot varandra. ~~Miljö- och hälsoskyddsnämnden~~ har fokuserat sitt yttrande till den del som avser Miljöcentrum och godkänner att den överförs till miljö- och hälsoskyddsnämnden. Miljö- och hälsoskyddsnämnden anger att Miljöcentrum, verksamhetsmässigt och organisatoriskt, kommer att placeras skilt från förvaltningens myndighetsutövande verksamhet. Med en sådan

valtningens myndighetsutövande verksamhet. Med en sådan organisatorisk lösning bör ett förtroendefullt samarbetsklimat kunna etableras mellan Miljöcentrum och företagen i staden.

*SACO-rådet i Stockholms stad* har inget att erinra mot förslaget. SACO-rådet anför att det i utredningsförslaget inte redovisas eventuella konsekvenser för personalen som den nya organisationen kan innebära. Det är viktigt att redan vid planeringen av omorganisationen ta hänsyn till arbetsmiljöaspekterna som t.ex. arbetslokaler, anställningsförhållanden, bemanning, samarbete, förändrade arbetsuppgifter, arbetsbelastning. SACO-rådet förutsätter därför att skyddsombud och berörd personal medverkar i det fortsatta arbetet.

*Våra synpunkter*

### En ny näringslivsorganisation i Stockholms stad

Vi kan konstatera att utredningen, liksom även tidigare utredningar, har funnit att det föreligger vissa brister i nuvarande organisation vad gäller samordning, central styrning, och uppföljning. Även om vissa förändringar och förbättringar har gjorts under åren, saknas alltså en strukturerad samverkan mellan de olika enheterna. Den föreslagna lösningen med ett moderbolag och fristående dotterbolag inom koncernen skapar förutsättningar för att stärka möjligheterna till samverkan mellan stadens olika enheter och gentemot externa aktörer. En gemensam koncern skapar också förutsättningar för en ökad samverkan mellan de olika bolagen, vilket måste ske utifrån verksamheternas behov och näringslivets önskemål. I detta samarbete är det viktigt att även involvera Stockholmsmässan och Arenabolaget som står för en betydande andel av marknadsföringen av Stockholm.

En otydlig organisation innebär att risken ökar för olika budskap gentemot externa aktörer. Internationell marknadsföring och andra delar av stadens näringslivsarbete riskerar att dra åt olika håll. De olika ansvarsområdena saknar gemensam styrning varför frågor kan väckas om vilka organ som är ytterst ansvariga. Den centrala styrningen och uppföljningen har förbättrats, men det är ändå svårt att erhålla en överblick över stadens samlade insatser inom området. Det är också svårt att få en överskådlig bild av finansiering och vilka insatser staden eller andra aktörer bidrar med.

Det är viktigt att klargöra arbetsfördelningen mellan de olika bolagen. Stockholm Visitors Board ansvarar för marknadsföringen av Stockholm som besöksort, dvs. marknadsföringen avseende fritidsresande, kongresser, affärsmöten och evenemang. B.A.S. ansvarar för marknadsföringen av stockholmsregionen som destination för utländska företagsinvesteringar. Den

regionen som destination för utländska företagsinvesteringar. Den nya föreslagna organisationen ger förutsättningar att skapa en tydligare bild av Stockholm som destination. Genom att forma ett gemensamt och tydligt budskap stärks möjligheterna till en effektivare marknadsföring av staden.

En grundläggande förutsättning för ett gott näringslivs- och företagsklimat är en stabil ekonomi och bl.a. därför är det viktigt att Stockholms stad tar ett ansvar vad gäller att hushålla och använda de ekonomiska resurserna på ett effektivt sätt samt att därutöver göra de investeringar som är nödvändiga för att utveckla regionen. För att få utväxling på stadens satsningar är det viktigt att det privata näringslivet matchar dessa ekonomiskt och kunskapsmässigt. En tydligare organisation inom staden skapar bättre förutsättningar för att t.ex. arbeta gentemot näringslivet i detta avseende.

Sammantaget visar utredningen att den gemensamma och samordnande koncernmodellen bäst tillgodoser de eftersträlvade målsättningarna, dvs. en ökad samordning, tydligare ansvar och uppdrag, en part gentemot externa aktörer, ekonomisk överskådlighet och flexiblare finansiering och en bättre styrning.

En organisationsform i enlighet med föreslagen lösning ökar möjligheterna till styrning och uppföljning, varför modellen i stor utsträckning tillmötesgår den kritik rörande samordning, styrning, och gemensamma målsättningar, vilken framkommit i tidigare utredningar. Slutligen kan bolagsformen även bredda möjligheterna till andra former av finansiering.

Samtliga berörda enheter inom staden har varit delaktiga i framtagande av utredningen och/eller har erhållit ärendet på remiss. Samtliga remissinstanser tillstyrker den föreslagna organisationsförändringen. Beträffande Miljöcentrum har miljö- och hälsoskyddsnämnden godkänt att den överförs till denna nämnd. Det bör i sammanhanget sägas att inriktningen för Miljöcentrum inte skall förändras. Verksamheten skall även fortsättningsvis vara serviceinriktad och stödja stadens näringsliv och företag i olika avseenden.

Stockholms Stadshus AB har för koncernstyrelsen redovisat förslag till bolagsordning. Vi föreslår att kommunfullmäktige beslutar om bolagsordning enligt detta ärende – *bilaga 2*. Det nya näringslivsbolaget föreslås heta Stockholms Näringslivskontor AB. Vi föreslår att styrelsen skall ha en sammansättning som motsvarar den för Stockholms Stadshus AB, dvs. 9 ledamöter och 9 ersättare.

Den paragraf i bolagsordningen som är bolagsspecifik föreslås få följande lydelse.

- §3 Föremålet för bolagets verksamhet och kommunala ändamålet är att stärka det samlade näringslivsarbetet och marknadsföringen av Stockholm.

Vår vision är att Stockholm skall bli den mest spännande regionen i Europa. Med detta som utgångspunkt ser jag organisationsförändringen som en förutsättningsskapande insats. Med en tydligare, rakare och mer samordnad organisation av verksamheterna skapas bättre förutsättningar för staden att arbeta med tillväxtåtgärder genom att näringslivet också får en tydligare motpart eller partner. Det marknadsföringsarbete som är så väsentligt för en stad som Stockholm – i konkurrensen med andra europeiska städer – kan utvecklas och bäras av samma budskap på ett mer effektivt sätt genom den nya organisationen. Även om valet av organisation ytterst kan betraktas som en formfråga, är det avgörande för Stockholms stad att vi skapar de bästa förutsättningarna för att arbeta med tillväxtfrågor, hållbar utveckling och med marknadsföring av all den utveckling som sker i staden.

Närings- och tillväxtpolitiken utgör ett av de grundläggande verktygen för att stärka den sociala ekonomin, vilket för oss är den yttersta ambitionen. Det är därför viktigt att staden bedriver en aktiv näringslivspolitik så att inte den ekonomiska grunden för de kommunala verksamheterna urholkas, utan tvärtom kan utvecklas. Tillväxtarbetet måste självfallet också ske i samklang med miljön. Företagen står inför en stor och växande grön exportmarknad. I regionen ligger vi väl framme vad gäller utvecklingen av bl.a. miljöteknik m.m. och Stockholm måste arbeta vidare mot en tätposition för den miljödrivna affärsverksamheten.

Konkurrensen om investeringar, besökare och potentiella boende gör att hela Europa idag befinner sig i en omvandlingsprocess med lokala och regionala förtecken. Stockholmsregionen måste tydliggöra de ansträngningar som läggs ned för att göra Stockholm till Europas mest spännande region. Stockholms roll i Europa som den naturliga samarbetspartnern gentemot Östersjöregionen behöver också stärkas och tydliggöras.

För att lyckas gentemot omvärlden måste Stockholm och regionen utveckla sin förmåga att locka till sig och behålla internationella investerare, besökare/turister och kompetent arbetskraft. Ett internationellt arbete utvecklar således regionen på flera olika sätt. Regionen kan också ges bättre förutsättningar att förutse, påverka och bättre anpassa sig till beslut och andra relevanta händelser. Det kan också handla om medarbetarnas kompetensutveckling och erfarenhetsutbyte som kan berika olika verksamheter.

## Evenemangsutredningen

Besöksnäringen är en av världens mest expansiva näringar. Flera internationella prognoser spår en kraftig tillväxt av resandet under de närmaste decennierna. Fler och fler städer och regioner satsar på marknadsföring och konkurrensen ökar. Stockholm har mycket goda förutsättningar att växa som besöks- och turiststad, men det kräver ett aktivt arbete från regionens sida, en samverkan och en samsyn om evenemangens betydelse för landets tillväxt.

Vi ser positivt på det förslag som utredningen har redovisat vad gäller inrättandet av en evenemangsavdelning inom Stockholm Visitors Board AB. Att erhålla och arrangera olika typer av evenemang i staden har avgörande betydelse för hur såväl den offentliga ekonomin och de privata företagens ekonomi kommer att utvecklas.

Det går att påvisa ett flertal uppenbara positiva effekter av de evenemang som arrangeras i staden. Förutom att de innebär inkomster för såväl stat och kommun, som till företag och enskilda som är engagerade i evenemangens genomförande, förstärker de indirekt regionens namn och varumärke. Evenemangen skapar ett mervärde för regionen genom den uppmärksamhet de väcker, vilket bidrar till att staden upplevs som en attraktiv destination.

Evenemangen har således stor betydelse för den kommunala och regionala ekonomin. Resande och turism är sysselsättningsintensiva verksamheter där det oftast inte går att ersätta människor med kapital och maskiner. En stor andel utländska besökare vid internationella evenemang medför ett valutainflöde, där största delen av pengarna hamnar hos lokala handlare, restauranger och hotell, och i förlängningen i statskassan i form av skatter och avgifter. Som exempel kan nämnas att av omsättningen som skapas av utlägg från de utländska besökarna blir omkring 58 procent inkomster för staten genom olika skatter.

Den av kommunfullmäktige antagna evenemangspolicyn anger att staden skall arbeta med evenemang som skapar internationell uppmärksamhet samt förutsätter att evenemangen skall ligga inom ramen för den Stockholmsprofil som staden vill marknadsföra. Det finns anledning att se över evenemangspolicyn bl.a. rörande större inhemska evenemang som genererar ett betydande resande till Stockholm och som leder till viktig nationell marknadsföring. Enligt dagens policy är det i princip inte möjligt att stödja dessa evenemang och därför föreslår vi att SVB uppmanas att se över evenemangspolicyn och strategin för evenemangsarbetet i Stockholms stad.



I sammanhanget är det viktigt att understryka att SVB, i enlighet med utredningens förslag, inte själv skall vara arrangör av evenemang. Det finns redan idag ett stort antal professionella evenemangsarrangörer som SVB skall samarbeta med. Den föreslagna evenemangsavdelningen stärker möjligheten för arrangörerna att erhålla en god service från staden. Kontaktytorna minskar genom att SVB förväntas hantera evenemangen internt inom staden.

Vi anser sammanfattningsvis att utredningarna som ligger till grund för vårt ställningstagande har på ett tydligt sätt framhållit vikten av att genomföra de föreslagna organisationsförändringarna. Vi anser att Stockholms stad måste arbeta offensivt med näringslivsfrågor och en hållbar utveckling, vilket omfattar såväl företagande som besöks och turismnäringen. Endast genom att skapa en ändamålsenlig organisation för detta arbete kommer vi att nå ett framgångsrikt resultat i samverkan med andra aktörer.

**Borgarrådsberedningen** tillstyrker föredragande borgarrådens förslag.

**Reservation** anfördes av borgarråden *Kristina Axén Olin* och *Sten Nordin* (båda m) enligt följande.

Vi lämnar ärendet utan eget ställningstagande.

**Reservation** anfördes av borgarrådet *Jan Björklund* (fp) enligt följande.

Jag föreslår kommunstyrelsen föreslå kommunfullmäktige besluta att

1. avslå ärendet om att inrätta ett nytt näringslivsbolag
2. marknadsföringen av Stockholm som internationell etablerings- och besöksort genom Stockholm Visitors Board och B.A.S. slås ihop med näringslivsnämnden
3. därutöver anför följande.

Stockholms kommunala bolagssektor har expanderat under de senaste decennierna. Det innebär att en betydande del av stadens verksamhet sker i bolagsform och att bolagen förvaltar en betydande del av stadens samlade förmögenhet.

Antalet bolag i stadens ägo är ett uttryck för en syn att kommunala bolag är någonting bra och att verksamheter sköts bättre i bolagsform än i förvaltningsform. Det ger också uttryck för att en verksamhet som redan finns på en väl fungerande marknad blir bättre om den drivs via ett kommunalt bolag.

Folkpartiet menar att det finns flera starka skäl till varför kommuner inte ska ägna sig åt att äga kommunala bolag.

Ett grundläggande krav som ställs i kommunallagen är att staden enbart ska ägna sig åt verksamheter som inte strider mot den kommunala kompetensen. Trots detta ägnar många kommunala företag sig åt verksamhet som konkurrerar med privata företag inom kommunen. Det leder till att utrymmet för privata företag, i synnerhet småföretag, beskärs.

När staden ägnar sig åt näringsverksamhet innebär det också att stockholmarna tvingas ta affärsmässiga risker. Vi menar att kommuner inte ska bedriva spekulativ verksamhet med skattebetalarnas pengar. Aktiebolag finns i svensk lagstiftning som ett instrument för att hantera riskkapital på en kommersiell marknad. Kommuner har andra arbetsuppgifter. Det är principiellt förkastligt att skattepengar äventyras i kommersiella projekt. Eventuella förluster i den kommunala företagsamheten medför också ökade utgifter för stockholmarna.

Verksamhet som drivs i kommunala bolags regi går inte att överklaga. Ett exempel på hur det skapar bekymmer går att hämta från en av bolagsskandalen inom det kommunala bredbandsföretaget Stokab. Utvecklingen i det kommunala bolaget visar på stor omdömeslöshet. Redan i våras uppdagades beslutet om investeringar i Gotlandkabeln. Utan ett enda beslut i vare sig kommunstyrelsen eller kommunfullmäktige har bolaget investerat mer än 100 miljoner kronor av skattebetalarnas pengar i en fiberoptisk kabel mellan Utö och Gotland. Det är uppenbart att bredband mellan Visby och fastlandet inte i första hand är till för medborgarna i Stockholm. Därmed borde investeringen strida mot kommunallagens lokaliseringsprincip. Men trots detta har inte någon medborgare överklagat beslutet om Gotlandskabeln. Det beror på att beslut i kommunala aktiebolag inte går att överklaga.

Den kommunala bolagsformen för offentlig skattefinansierad verksamhet innebär att de demokratiska kraven på insyn och möjlighet till rättslig prövning åsidosätts. Kommunal verksamhet genom kommunala företag innebär därmed ett åsidosättande av demokratiska rättigheter.

Samverkan mellan näringslivskontoret och marknadsföringen av Stockholm som internationell etablerings- och besöksort genom Stockholm Visitors Board och B.A.S. är angelägen. Men det går att lösa samordningen utan att bolagisera näringslivsnämnden. Stockholms stad har inte för få kommunala bolag - tvärtom.

**Reservation** anfördes av borgarrådet *Viviann Gunnarsson* (mp) enligt följande.

Miljöpartiet lämnar i detta skede ärendet utan eget ställningstagande och återkommer i kommunfullmäktige med slutgiltigt ställningstagande.

**Kommunstyrelsen** delar borgarrådsberedningens uppfattning och föreslår kommunfullmäktige beslutar följande

1. Utredningen om ny organisation för stadens samlade insatser inom näringslivs- och besöksfrågor samt internationella frågor godkänns.

2. Näringslivsnämndens verksamhet avvecklas per den 31 december 2003. Nämnden upphör den 29 februari 2004. Näringslivsnämndens budget för 2004 om netto 43,0 mnkr tillförs *Central medelsreserv. 2. Till kommunstyrelsens förfogande.*
3. Bolagsordning för Stockholms Näringslivskontor AB godkänns.
4. Stockholms Näringslivskontor AB förvärvar näringslivsnämndens tillgångar och skulder per den 31 december 2003.
5. Ansvaret för projekten lokala investeringsprogrammet (LIP) och klimatinvesteringsprogrammet (KLIMP) överförs till kommunstyrelsen fr.o.m. 2004.
6. Miljöcentrum överförs till miljö- och hälsoskyddsnämnden fr.o.m. 2004.
7. Kommunstyrelsen uppmanas att i samband med tertialrapport under år 2004 beakta behovet av justering av budgeten med anledning av organisationsförändringen.
8. Styrelse och lekmannarevisorer i Stockholms Näringslivskontor AB utses i särskild ordning.
9. Försäljning till bokfört värde av Stockholms Stadshus AB:s aktier i Stockholm Visitors Board AB till Stockholms Näringslivskontor AB godkänns.
10. Försäljning till bokfört värde av Stockholms stads aktier i Business Arena Stockholm AB till Stockholms Näringslivskontor AB godkänns.
11. Styrelsen och VD i Stockholms Stadshus AB respektive Stockholms Näringslivskontor AB ges i uppdrag att verkställa beslut och vidta åtgärder för genomförande inkl. smärre justeringar såsom eventuell namnändring m.m.
12. Utredningen om ny evenemangsorganisation godkänns.
13. Stockholm Visitors Board AB uppmanas att inrätta en evenemangsverksamhet i enlighet med utredningens förslag.
14. Stockholm Visitors Board AB uppmanas att se över evenemangspolicyn för Stockholms stad.
15. Berörda parter uppmanas att i övrigt genomföra evenemangsutredningens förslag.

16. Staden tecknar borgen såsom för egen skuld för de pensionsutfästelser som gjorts eller kommer att göras av Stockholms Näringslivskontor AB enligt kollektivavtal om pensioner.

Stockholm den 3 december 2003

På kommunstyrelsens vägnar:  
ANNIKA BILLSTRÖM

Annika Billström Kersti Py Börjeson

*Anette Otteborn*

**Reservation** anfördes av *Kristina Axén Olin*, *Sten Nordin* och *Kristina Alvendal* (alla m) med hänvisning till att deras avslagsyrkande på punkten 6 lämnades utan bifall.

**Reservation** anfördes av *Lotta Edholm* och *Ulf Fridebäck* (båda fp) med hänvisning till reservationen av (fp) i borgarrådsberedningen.

**Reservation** anfördes av Christopher Ödmann (mp) med hänvisning till reservationen av (mp) i borgarrådsberedningen.

**Reservation** anfördes av *Ewa Samuelsson* (kd) enligt följande.

Jag föreslår kommunstyrelsen föreslå kommunfullmäktige besluta att

1. i huvudsak bifalla förslaget till beslut
2. Miljöcentrum läggs under stadsledningskontoret
3. därutöver anför följande.

Kristdemokraterna delar näringslivskontorets och stadsledningskontorets analys vad gäller bristande samordning av näringslivsarbetet i staden. Likaså förefaller en samlokalisering av nuvarande verksamheter vara en önskvärd förbättring. Vi hade också gärna sett att man utrett integrationsfrågornas roll i den nya organisationen. Kristdemokraterna föreslog i sitt budgetförslag 2004 att slå samman näringslivsnämnden och Integrationsnämnden bland annat utifrån att många av invandrarna har språkkunskaper, utbildning och arbetserfarenheter som kan bidra till att höja kompetensen inom Stockholms företag. Många invandrare är dessutom egenföretagare. Vi menar att det är av stor vikt att integrations- och näringslivsfrågor får verka i nära samarbete.

Miljöcentrum ska bidra till att skapa bättre förutsättningar för att starta och driva företag och får därför inte riskera att uppfattas som en tillsynsmyndighet. Vi vänder oss därför mot förslaget att lägga Miljöcentrum under miljö- och hälsoskyddsnämnden. Ett bättre alternativ är att lägga Miljöcentrum direkt under stadsledningskontoret. Miljöcentrum är till för företagare i Stockholm ska få den hjälp och service de behöver framförallt vad gäller stöd, råd och information kring miljöboken. Det är oklart hur bolagsalternativet kommer att påverka medborgares möjligheter att få hjälp och svar på företagsfrågor m.m. Skyldigheten att besvara brev försvinner vid en bolagsbildning om inte en sådan skyldighet skrivs in i bolagsordningen. Ej heller nämns något om hur insynen i bolaget är tänkt att garanteras, när det i princip inte kommer att förekomma några offentliga handlingar. Ett minimikrav vid en bolagisering är att det förekommer en frekvent rapportering, samt att bolagsstämmorna hålls öppna för allmänheten. Möjligheten att skriva in i bolagsordningen att t.ex. inkomna brev och skrivelser ska behandlas som offentlig handling borde ha utretts.

En viktig fråga är hur representationen i den nya styrelsen är tänkt att se ut och fördelas. Kristdemokraterna vill poängtera vikten av att samtliga partier i kommunfullmäktige finns representerade i den nya styrelsen.

Det är oklart hur finansieringen av det nya bolaget är tänkt att gå till, eftersom ett startkapital kommer att krävas för såväl övertagande av aktier i andra bolag, som för att säkra en majoritet i det nya bolaget. Dessutom måste frågor om pensionsskuld lösas vid en bolagisering för att det nya bolagets balansräkning ska vara värd namnet. Det kommer under alla omständigheter inte att räcka med ett "ägartillskott" som motsvarar det anslag som näringslivsnämnden i dag förfogar över. Detta skulle ju enbart täcka driftskostnaderna.

## ÄRENDET

Ärendet består i sin huvuddel av översynen av näringslivsorganisationen i staden och därutöver av en rapport och förslag till ny evenemangsorganisation inom Stockholms stad, den s.k. evenemangsutredningen, som ännu inte har godkänts av kommunfullmäktige.

### *Bakgrund - översynen av näringslivsorganisationen*

Kommunstyrelsen beslutade den 9 april 2003 att godkänna en hemställan från näringslivsnämnden om en organisationsöversyn av det samlade näringslivsarbetet i staden. Kommunstyrelsen beslutade att tillsätta en utredning som förutsättningslöst skulle se över stadens organisation för internationella frågor, näringslivsfrågor, insatser för turist- och företagsnäringen, evenemangsinsatser samt övriga näringslivsrelaterade verksamheter. Näringslivskontoret arbetar idag med direkta näringslivskontakter – lokalt, regionalt, nationellt och internationellt. Stockholm Visitors Board arbetar med besöksnäringen och Business Arena Stockholm har i uppdrag att attrahera utländska investeringar till stockholmsregionen.

Utredningen har genomförts av stadsledningskontoret med deltagande av de berörda enheterna. Utredningens förslag innebär att näringslivsnämndens verksamhet övergår i bolagsform. Det nya bolaget övertar aktierna i Stockholm Visitors Board och Business Arena Stockholm. Därtill föreslår utredningen att en samlokalisering sker och att mer strukturerade samverkansformer skapas.

En koncern har därmed skapats som har förutsättningar att främja ekonomisk tillväxt och utveckling i staden. Den föreslagna organisationen skapar utrymme för samutnyttjande av personal och övriga resurser. Bolagsformen kan även bredda möjligheterna till andra former av finansiering.

I utredningen föreslås sammanfattningsvis följande:

- ✍ att staden skapar en ny organisation för arbetet med näringslivs-, besöks- och internationella frågor,
- ✍ huvuddelen av verksamheten inom Stockholms stads näringslivsnämnd överförs till nedan angivna helägda aktiebolag inom Stockholms Stadshus AB,
- ✍ det nya bolaget övertar stadens aktieinnehav i Business Arena Stockholm och Stockholms Stadshus AB:s aktier i Stockholm Visitors Board varigenom stadens engagemang inom dessa områden samlas i ett koncernförhållande,

- ✍ ansvaret för projektansökningarna avseende Lokala investeringsprogrammet (LIP) och klimatinvesteringsprogrammet (KLIMP) överförs till stadsledningskontoret,
- ✍ miljöcentrum överförs till miljö- och hälsoskyddsnämnden,
- ✍ SVB uppdras skapa en ny evenemangsverksamhet,
- ✍ hemvist för Technical Visits inom Internationella avdelningen avgörs när det nya näringslivsbolaget etablerats,
- ✍ övriga uppdrag och inriktning för näringslivsverksamheten och SVB föreslås vara oförändrade.

### *Bakgrund - evenemangsutredningen*

Kommunfullmäktige beslutade den 17 december 2001 om en ny organisation för stadens turistverksamhet, Stockholm Visitors Board AB. I samband med detta, beslutades att verksamheten rörande evenemang, som tidigare bedrevs av Stockholm Information Service, skall utredas.

Evenemang är av stor betydelse för Stockholm och viktiga i marknadsföringen av staden. Stockholm har långvarig tradition och erfarenhet av att vara en stor evenemangsstad. Flera stora evenemang inom områdena idrott, kultur och nöje har genomförts i Stockholm. Många av dessa har fått stor medial och marknadsföringsmässig uppmärksamhet och har också varit internationellt betydelsefulla evenemang.

Solving Bohlin & Strömberg AB har på uppdrag av Stockholm Visitors Board AB genomfört en analys av förutsättningarna för hur och om Stockholm skall marknadsföras som evenemangsstad och vilken organisation som i så fall skall handha denna uppgift. Uppdraget har omfattat att presentera förslag till framtida organisation och verksamhetsinriktning.

I utredningen föreslås att en funktion för evenemangsfrågor och – marknadsföring inrättas i Stockholms stad. Funktionen måste vara kopplad till övriga funktioner för turism- och marknadsföring samt till konferens- och kongressverksamheten. Utredningen anser att denna evenemangsfunktion inrättas vid stadens turist- och besöksbolag, Stockholm Visitors Board AB.

### REMISSER

Översynen av näringslivsorganisationen har remitterats till stadsledningskontoret, näringslivsnämnden, Stockholm Visitors Board, Stockholms Stadshus AB, miljö- och hälsoskyddsnämnden och centrala SACO-rådet i Stockholms stad och SKTF Stockholms stad. Inom stadsledningskontoret har ärendet beretts av finansavdelningen. SKTF

retts av finansavdelningen. SKTF Stockholms stad har avböjt att svara med hänvisning till centrala SACO-rådet i Stockholms stad.

### *Utredningen*

I det följande redovisas innehållet av och förslagen från utredningen om Stockholms stads näringslivsorganisation.

Utredningen omfattar primärt den verksamhet som bedrivs av näringslivsnämnden, Stockholm Visitors Board (SVB), Business Arena Stockholm (B.A.S) och internationella avdelningen vid stadsledningskontoret. Mälardalsrådet och Stockholmsregionens Europakommitté (SEU-kommittén) som också arbetar med näringslivsfrågor, marknadsföring, m.m. för stadens räkning berörs i begränsad omfattning i utredningen.

Som bakgrund till sitt förslag ges i utredningen en starkt komprimerad, men ändå heltäckande bild av stadens arbete med näringslivs-, besöks- och internationella frågor sedan mitten av 1990-talet och av de utredningar som legat till grund för dagens organisationsstruktur. Vidare redovisas de i utredningen aktuella organisationernas uppdrag och uppgifter, organisation och finansiering mer i detalj. För mer information hänvisas till rapporten.

Som jämförelse redovisas också hur marknadsföringen och näringslivsutvecklingen är organiserade i regionerna Köpenhamn-Malmö-Skåne och Göteborg-Västra Götaland. Den övergripande slutsatsen är att de utvecklat sin egen modell baserad på de historiska, politiska, finansiella och andra unika förutsättningar som finns i staden och regionen.

Utredningen har vid sin genomgång av den befintliga organisationsstrukturen i Stockholm funnit att det finns brister vad gäller samordning, styrning och uppföljning. Vidare saknas strukturerad samverkan mellan organen, samtidigt som deras ansvarsområden delvis överlappar varandra. Enligt utredningen finns därmed en risk att olika delar av stadens näringslivsarbete utvecklar sig åt olika håll och att näringslivet och externa partners uppfattar staden som otydlig. Vidare uppges det vara svårt att få en överskådlig bild över stadens samlade insatser inom området. Utredningen föreslår därför att staden skapar en ny organisation för arbetet med näringslivs-, besöks- och internationella frågor.

I utredningen utvärderas fyra alternativ till framtida organisation av stadens näringslivsarbete:

- oförändrad organisation,
- ökad samordning mellan befintliga organ,
- bolagisering av näringslivsnämnden



- och sammanslagning till en gemensam organisation

Alternativet "oförändrad organisation" genererar enligt utredningen inga stora problem med hänsyn till att de olika enheterna relativt nyligen omorganiserats med tydligare uppdrag, klarare finansiering samt bättre styrning och uppföljning. Alternativet löser dock inte problemen med bristfällig samordning och avsaknad av gemensamma målsättningar och arbetsmetoder. Om organisationen förblir oförändrad måste enligt utredningen betydande kraft läggas ner på bl.a. samordningen mellan de olika organen.

"Ökad samordning" skulle kunna ske genom att gemensamma organ skapas med enda uppgift att samordna verksamheterna. I utredningen befaras att detta leder till längre beslutsprocesser och att viss otydlighet uppstår. Utredningen ifrågasätter också om detta tillgodoser behovet av en helhetslösning. En annan lösning för ökad samordning kan vara samlokalisering av de olika organen, eventuellt också med Mälardalsrådet, SEU-kommittén och andra näringslivsinriktade aktörer. En samlokalisering leder sannolikt till ett närmande mellan de olika organisationerna.

"Bolagisering av näringslivsnämnden" innebär att näringslivsnämndens verksamhet inordnas i ett nytt aktiebolag som tar över stadens aktier i B.A.S. och SVB. Stadens engagemang inom verksamhetsområdet samlas därmed i ett koncernförhållande. Den nya koncernen inordnas i stadens bolagskoncern Stockholms Stadshus AB. Enligt utredningen skapar detta alternativ kraftfulla möjligheter till ökad samordning utan att organisationerna behöver slås samman. Vidare kan gemensamma målsättningar etableras, insatser fokuseras samt personal och ekonomiska resurser nyttjas effektivare. Lösningen kan med fördel kombineras med en samlokalisering enligt ovan. Centrala argument för att näringslivsnämnden blir bolag är att en förvaltning inte får äga aktier och att det kan vara en fördel i kontakterna med näringslivet om stadens näringslivsenhet är ett bolag. Bolagsformen öppnar också för andra former för finansiering av verksamheten.

Alternativet "sammanslagning till en gemensam organisation" kan enligt utredningen synas vara den mest näraliggande lösningen för att nå målen för omorganisationen. Den mest lämpliga formen vore då ett bolag med staden som ensam ägare. Denna lösning faller dock på att staden inte är ensam ägare till B.A.S. Även andra möjligheter till sammanslagning redovisas, men avvisas med hänvisning till att de förutsätter ett deltagande från andra parter sida.

Utredningen föreslår att staden skapar en ny organisation för arbetet med näringslivs-, besöks- och internationella frågor enligt alternativet "bolagisering av näringslivsnämnden". Enligt utredningen tillgodoser den gemensamma och samordnade koncernmodellen bäst de målsättningar som eftersträvas av de

alternativ som staden kan genomföra på egen hand. Motiven är att koncernmodellen ger ökad samordning, tydligare ansvar och uppdrag, en part gentemot externa aktörer, ekonomisk överskådlighet och flexiblere finansiering samt bättre styrning. En samlokalisering skulle förbättra förutsättningarna ytterligare.

Den nya organisationen måste enligt utredningen samverka med andra organ både inom och utom staden som har beröring med organisationens samlade ansvarsområde. Som exempel nämns Stockholmsmässan och Arenabolaget. Det krävs även initiativ för ökad dialog med branschföreträdare. En av organisationens viktigaste uppgifter blir att skapa en helhetssyn i marknadsföringen av Stockholm och skapa ett gemensamt varumärke för den internationella marknadsföringen av Stockholm.

Team Miljö inom näringslivskontoret föreslås inte ingå i det nya bolaget. Det fortsatta arbetet med det lokala investeringsprogrammet, LIP, och klimatinvesteringsprogrammet, KLIMP, föreslås bli överfört till stadsledningskontoret. Miljöcentrum, som är under uppbyggnad som ett rådgivande organ främst gentemot näringslivet, föreslås bli överfört till miljöförvaltningen för att öka möjligheterna till närmare kontakter mellan företagen och stadens miljö- och hälsoskyddsmyndigheter.

Stockholm Visitors Board föreslås få i uppdrag att skapa en ny evenemangsverksamhet enligt de förslag som presenterats i evenemangsutredningen. För internationella avdelningen inom stadsledningskontoret föreslås inga förändringar. Technical Visits slutliga hemvist föreslås prövas när det nya näringslivsbolaget etablerats.

### *Bilagor*

1. *Ett samlat näringslivs- och marknadsföringsarbete i Stockholms stad - Förslag till ny organisation.* Rapport från utredning om stadens samlade insatser inom näringslivs, besöks- och internationella frågor, september 2003.
2. Bolagsordning för Stockholms Näringslivskontor AB.
3. *Stockholm – evenemangsstaden?*, Rapport från utredning om evenemang i Stockholms stad, september 2002.

## ÄRENDETS BEREDNING

**Stadsledningskontorets** tjänsteutlåtande daterat den 24 oktober 2003 har i huvudsak följande lydelse.

Stadsledningskontoret har lett utredningen och ställt sig bakom utredningens förslag. Utredningen visar att den föreslagna gemensamma och samordande koncernmodellen bäst tillgodoser de eftersträlvade målsättningarna om ökad samordning, tydligare ansvar och uppdrag, en part gentemot externa aktörer, ekonomisk överskådlighet och flexiblere finansiering samt bättre styrning.

Stadsledningskontoret instämmer även i utredningens förslag om att arbetet med projekt LIP och KLIMP överförs till stadsledningskontoret samt att Miljöcentrum överförs till miljö- och hälsoskyddsnämnden.

Överföringen av näringslivsnämndens verksamhet till bolag under Stockholm Stadshus AB innebär att stadens budget avlastas de netto 43 mnkr som budgeterats för näringslivsnämnden för 2004. Besparingen för staden reduceras emellertid till en del av de ökade kostnader som miljö- och hälsoskyddsnämnden och stadsledningskontoret erhåller vid övertagande av nämnda arbetsuppgifter. Dessa uppgifter hade av näringslivsnämnden budgeterats till ca 4 mnkr. KLIMP har nyligen påbörjats så kostnaderna för stadens hantering av detta projekt är ännu inte kända. Kostnaderna för KLIMP och LIP finns inte upptagna i stadsledningskontorets budget. Organisationsförändringen innebär sammantaget en förbättrad budget för staden.

**Näringslivsnämnden** beslutade den 8 oktober 2003 att överlämna och åberopa näringslivskontorets tjänsteutlåtande som svar på remissen från kommunstyrelsen.

*Reservation* anfördes av *Torsten Sandgren (v)* och *Thomas Ehrnström (v)* med hänvisning till följande.

Vänsterpartiet har beslutat att utan eget ställningstagande överlämna näringslivskontorets tjänsteutlåtande som svar på remissen från kommunstyrelsen.

*Reservation* anfördes av *Mikael Söderlund m fl (m)* med hänvisning till att näringslivsnämnden beslutar att godkänna förvaltningens förslag, samt att därutöver anför följande.

Vi instämmer i utredningens analys och huvudsakliga slutsatser. Det är viktigt att verksamheten som bedrivs inom stadens näringslivsnämnd ges en betydande roll i den nya organisationen. Vi vill på detta stadium inte ta slutgiltig ställning till frågan om organisationsform.

*Reservation* anfördes av *Petter Odmark m fl* (fp) med hänvisning till att näringslivsnämnden beslutar att som svar på remissen från kommunstyrelsen uttala följande.

Kommunala bolag är problematiska på många sätt. Snarare än att bilda nya bör Stockholm försöka minimera antalet bolag. Med denna grundsyn är det svårt att se några goda skäl till varför näringslivsnämnden skall göras om till ett aktiebolag.

Hela utredningen andas förhoppning om tydligare ansvar och arbetsfördelning. Men en koncern med tre bolag (tre vd:ar) blir inte med automatik mer samordnad eller effektivare än en förvaltning och två bolag (en förvaltningschef och två vd:ar). Bristfällig politisk samordning blir inte bättre av att man skapar bolag. Det finns alltså ingenting som talar för att organisationsmålen uppfylls bättre för att det skapas ett koncernförhållande. Den ekonomiska överskådligheten går lika bra att genomföra i förvaltning som i bolag – om man vill.

Utredningens förhoppningar om bättre samordning och effektivitet liknar därmed mer önsketänkande än en realistisk bedömning av effekterna av en bolagisering. Bolagiseringen i sig är inte på något sätt en förutsättning för bättre samordning och samverkan.

Ett kommunalt bolag har inte heller större verksamhetsbefogenheter än förvaltningen d v s den kommunala kompetensen gäller också för bolag. Utredningens tankar om en mer flexibel finansiering väcker snarare farhågor än förhoppningar. Ett bolag får enligt kommunallagen inte göra affärer som inte staden får göra.

En part som agerar gentemot externa aktörer är nog bra. Men för företag har det ingen betydelse vilken organisationsform parten har. Tvärtom kanske det skapar förvirring med ett bolag som inte bara har aktiebolagslagen att följa utan också kommunallagen.

Att bilda bolag innebär dessutom alltid att verksamheten ställs utanför den demokratiska kontrollen som invånare kan utöva genom besvärsinstitutet. Bolagsbeslut går inte att överklaga och det kan vara till stort men för den enskilde föreläggnings kan dessutom att staden så sent som 1999 valde att frångå bolagsformen för den verksamhet som näringslivsnämnden idag ansvarar för. Nämndens införande var till viss del en följd av sådana avarter som just bolagsformen tycks utgöra en god grogrund för. Det finns ingen anledning att idag göra en annan bedömning. Stockholm behöver visserligen fler företag men just detta kan vi faktiskt vara förutan.

Förslaget om att bolagisera Näringslivsnämnden bör därför avstyrkas.

*Reservation* anfördes av *Johan Davidsson* (kd) med hänvisning till att i huvudsak tillstyrka näringslivskontorets yttrande samt att anföra följande.

Näringslivsnämnden delar näringslivskontorets och stadsledningskontorets analys vad gäller bristande samordning av näringslivsarbetet i staden. Likaså förefaller en samlokalisering av nuvarande verksamheter vara en både möjlig och önskvärd

kalisering av nuvarande verksamheter vara en både möjlig och önskvärd förbättring oavsett organisationsform/er i övrigt.

Vi konstaterar dock att konsekvenserna av det förslag till "bolagisering av näringslivsnämnden" som förespråkas i stadsledningskontorets rapport, och som tillstyrks av näringslivskontoret, till stora delar är bristfälligt utredd.

Ingenting nämns om hur bolagsordningen är tänkt att se ut. Utformningen av denna påverkar givetvis ett ställningstagande till om lösningen är att föredra eller inte. Det är t.ex. oklart hur bolagsalternativet kommer att påverka medborgares möjligheter att få hjälp och svar på företagsfrågor m.m. Skyldigheten att besvara brev försvinner vid en bolagsbildning om inte en sådan skyldighet skrivs in i bolagsordningen.

Ej heller nämns något om hur insynen i bolaget är tänkt att garanteras, när det i princip inte kommer att förekomma några offentliga handlingar. Ett minimikrav vid en bolagisering är enligt nämnden att det förekommer en frekvent rapportering, samt att bolagsstämmorna hålls öppna för allmänheten (även om det är ägarna som fattar beslut). Möjligheten att skriva in i bolagsordningen att t.ex. inkomna brev och skrivelser ska behandlas som offentlig handling borde ha utretts.

Det är oklart hur representationen i den nya styrelsen är tänkt att se ut och fördelas. Ska det vara en "professionell" styrelse eller en politisk styrelse? Om den ska vara politiskt tillsatt av ägaren; hur ska i så fall antalet styrelseplatser fördelas? Kommer partirepresentationen och den demokratiska förankringen att försämrats jämfört med dagsläget i näringslivsnämnden?

Det är oklart hur finansieringen av det nya bolaget är tänkt att gå till, eftersom ett startkapital kommer att krävas för såväl övertagande av aktier i andra bolag, som för att säkra en majoritet i det nya bolaget. Dessutom måste frågor om pensionsskuld lösas vid en bolagisering för att det nya bolagets balansräkning ska vara värd namnet. Det kommer under alla omständigheter inte att räcka med ett "ägartillskott" som motsvarar det anslag som näringslivsnämnden i dag förfogar över. Detta skulle ju enbart täcka driftskostnaderna.

Sammanfattningsvis har Näringslivsnämnden inte underlag att vare sig tillstyrka eller avslå en övergång i bolagsform, och lämnar därför den frågan utan något ställningstagande i avvaktan på en relevant konsekvensanalys av ett sådant förslag. En samlokalisering av nuvarande verksamheter bör inledas omgående i den mån det är praktiskt och finansiellt möjligt.

*Särskilt uttalande* gjordes av *Mehmet Kaplan* (mp) med hänvisning till att näringslivsnämnden beslutar i enlighet med näringslivskontorets förslag, samt att därutöver anföra följande.

Miljöcentrums verksamhet och huvudmannaskap är av avgörande betydelse. Miljöpartiet vill inte ta ställning till föreliggande förslag avseende Miljöcentrums placering.

**Näringslivskontorets** tjänsteutlåtande daterat den 8 oktober 2003 har i huvudsak följande lydelse.

Näringslivskontorets övergripande bedömning av utredningen är att den på ett förtjänstfullt sätt redovisar hur näringslivsarbetet idag bedrivs i både Stockholm och våra närmaste storstadsgrannar och att den ingående analyserat de alternativ som finns att med organisatoriska medel öka effektiviteten i stadens insatser inom marknadsföring och näringslivsutveckling. Näringslivskontoret har som tidigare nämnts deltagit i utredningen och ställt sig bakom utredningens förslag.

En avgörande frågeställning vid en bedömning av den föreslagna koncernorganisationen är enligt näringslivskontorets uppfattning om den har större potential att bidra till stadens ekonomiska utveckling och tillväxt än dagens struktur med fristående organisationer som verkar inom sina respektive delar av marknaden. Näringslivskontoret delar utredningens bedömning att en samordning av organisationerna i en koncern kommer att vara bättre anpassad till att möta de förändrade och hårdare krav som ställs på stadens näringslivsarbete de kommande åren. Efter krisen i början av 1990-talet hade Stockholmsregionen klart högre genomsnittlig tillväxt än övriga Sverige och högre tillväxt än både Göteborgs- och Skåne-regionerna. Under 2001 bröts trenden och de få prognoser som finns indikerar att tillväxten i Stockholm de närmaste åren kommer att vara lägre och hamna i nivå med andra svenska storstadsregioner. Den främsta anledningen är att de branscher - IT och finans - som under 90-talets senare hälft genom en exceptionell utveckling bar upp hela regionens tillväxt, gått in i ett betydligt lugnare skede. Samtidigt är det svårt att se andra branscher som har den storlek och den utvecklings-kraft att de kan spela samma roll som IT och finans som tillväxtmotorer i Stockholm. Allt pekar i stället på att Stockholm för sin framtida tillväxt kommer vara beroende av en positiv och tillväxtorienterad utveckling inom hela näringslivet där det också gäller att ta vara på de tillväxtmöjligheter som finns i gränslandet mellan olika branscher. Ett aktuellt exempel är utvecklingen av den s k upplevelseindustrin som samlar ett dussintal näralliggande branscher.

I denna situation är det enligt näringslivskontorets bedömning en klar fördel om stadens näringslivsarbete kan bedrivas i en så långt möjligt samordnad organisation som enkelt och snabbt kan anpassa sina resurser till de krav som ställs och till de möjligheter som uppstår.

Näringslivskontoret tillstyrker utredningens förslag. Enligt kontorets bedömning får stadens näringslivsarbete med den föreslagna koncernlösningen bättre förutsättningar att främja ekonomisk tillväxt och utveckling i staden.

**Stockholms Stadshus AB:s styrelse** beslöt den 20 oktober 2003 för egen del att A) godkänna stadsledningskontorets förslag till ny organisation för stadens samlade insatser inom näringslivs-, besöks- och internationella frågor, samt att därutöver anföra följande.

Kommunfullmäktige skall besluta om förslag till etablering av nytt bolag samt att styrelsen i AB Stockholm Economic Development Agency (arbetsnamn) förvärvar näringslivsnämndens verksamhet per den 31 december 2003 till bokfört värde. Koncernstyrelsen beslutar att utan eget ställningstagande överlämna koncernledningens tjänsteutlåtande i denna del som svar till kommunfullmäktige.

B) Stockholms Stadshus AB:s styrelse hemställde att kommunfullmäktige beslutar att:

- godkänna förslag till bolagsordning för AB Stockholm Economic Development Agency,
- utse styrelse och lekmannarevisorer i AB Stockholm Economic Development Agency,
- godkänna försäljning till bokfört värde av Stockholms Stadshus AB aktier i Stockholm Visitors Board AB till AB Stockholm Economic Development Agency,
- uppdra åt styrelse och VD i Stockholms Stadshus AB respektive AB Stockholm Economic Development Agency att verkställa beslut och vidta åtgärder för genomförande inklusive smärre justeringar såsom eventuell namnändring mm.

*Reservation* anfördes av tjänstgörande suppleanten *Birgitta Rydell* (fp) enligt följande.

Koncernstyrelsen föreslås besluta att som svar på remissen från kommunstyrelsen uttala följande.

Stockholms kommunala bolagssektor har expanderat under de senaste decennierna. Det innebär att en betydande del av stadens verksamhet sker i bolagsform och att bolagen förvaltar en betydande del av stadens samlade förmögenhet.

Antalet bolag i stadens ägo är ett uttryck för en syn att kommunala bolag är någonting bra och att verksamheter sköts bättre i bolagsform än i förvaltningsform. Det ger också uttryck för att en verksamhet som redan finns på en väl fungerande marknad blir bättre om den drivs via ett kommunalt bolag.

Folkpartiet menar att det finns flera starka skäl till varför kommuner inte ska ägna sig åt att äga kommunala bolag.

Ett grundläggande krav som ställs i kommunallagen är att staden enbart ska ägna sig åt verksamheter som inte strider mot den kommunala kompetensen. Trots detta ägnar många kommunala företag sig åt verksamhet som konkurrerar med privata företag inom kommunen. Det leder till att utrymmet för privata företag, i synnerhet

retag inom kommunen. Det leder till att utrymmet för privata företag, i synnerhet småföretag, beskärs.

När staden ägnar sig åt näringsverksamhet innebär det också att stockholmarna tvingas ta affärsmässiga risker. Vi menar att kommuner inte ska bedriva spekulativ verksamhet med skattebetalarnas pengar. Aktiebolag finns i svensk lagstiftning som ett instrument för att hantera riskkapital på en kommersiell marknad. Kommuner har andra arbetsuppgifter. Det är principiellt förkastligt att skattepengar äventyras i kommersiella projekt. Eventuella förluster i den kommunala företagsamheten medför också ökade utgifter för stockholmarna.

Den kommunala bolagsformen för offentlig skattefinansierad verksamhet innebär dessutom att de demokratiska kraven på insyn och möjlighet till rättslig prövning åsidosätts. Kommunal verksamhet genom kommunala företag innebär därmed ett åsidosättande av demokratiska rättigheter. Insynen i verksamheten begränsas kraftigt och rätten att överklaga beslut upphävs.

Försäljningen av Birka energi under förra mandatperioden var ett mycket viktigt beslut för att minska den kommunala affärsverksamheten. Även försäljningen av MFO var principiellt viktigt eftersom staden inte ska driva verksamheter i konkurrens med det privata näringslivet.

I utredningen redogörs för ett alternativ som skulle innebära en oförändrad organisation men med en bättre samordning. Vi kan tänka oss en sådan lösning samtidigt som vi konstaterar att orsakerna för en bolagisering är svaga i utredningen. Vi menar att näringslivsnämndens ansvarsområde är övergripande för kommunen. Ansvaret för dessa frågor bör därför överföras till kommunstyrelsen. Därmed avstyrks förslaget om att bolagisera Näringslivsnämnden.

**Koncernledningen för Stockholms Stadshus AB** tjänsteutlåtande daterat den 8 oktober 2003 har i huvudsak följande lydelse.

Koncernledningen förslår att styrelsen för Stockholms Stadshus AB godkänner utredningens förslag, samt att åtgärder för genomförande av nytt bolag vidtas enligt tjänsteutlåtandet.

Till ärendet bifogas förslag till bolagsordning för nytt näringslivsbolag, inkl ändamål, styrelsens storlek och bolagets namn, vilket föreslås bli AB Stockholm Economic Development Agency (AB SEDA). Bolag inkl bolagsordning mm förutsätter kommunfullmäktiges godkännande. AB Stockholm Economic Development Agency föreslås förvärva verksamheten vid näringslivsnämnden genom sk inkrämsöverlåtelse. Vad gäller personal vid näringslivsnämnden föreslås att medarbetarna erhåller anställning utan ansökningsförfarande. Finansiering för AB Stockholm Economic Development Agency sker genom ersättningar. Det nya bolaget erhåller ett eget kapital om 115 mnkr, vilket tillförs genom fusion med två andra bolag inom koncernen Stockholms Stadshus AB. Samtliga tre bolag är vilande inom koncernen Stockholms Stadshus AB.



## *Bakgrund*

Kommunstyrelsen beslutade den 9 april 2003 att genomföra en översyn av organisationen för stadens samlade näringslivsarbete. Beslutet innebar att en utredning tillsattes för att se över stadens organisation och samordning av den nationella och internationella marknadsföringen av Stockholms stad, insatser för turist- och företagsnäringen, evenemangsinsatser samt i övrigt näringslivsrelaterade uppgifter. De berörda organen är Stockholms stads näringslivsnämnd, Stockholm Visitors Board (SVB), Business Arena Stockholm (B.A.S.), samt Internationella avdelningen inom stadsledningskontoret.

## *Utredningen*

Utredningen har genomförts under ledning av bitr. stadsdirektör Gunnar Söderholm. En arbetsgrupp bestående av de ansvariga verksamhetscheferna har regelbundet stämt av arbetets fortskridande samt lämnat slutgiltigt förslag till ny organisation. Arbetsgruppen har bestått av Jörgen Kleist näringslivsdirektör, Anders Nordstrand VD Stockholm Visitors Board, Suzanne Liljegren internationell direktör, och Per-Axel Dahlberg tf VD Business Arena Stockholm. Sekreterare i gruppen har varit Torbjörn Johansson, Stockholms Stadshus AB.

Utredningen redogör för stadens arbete med näringslivs-, besöks- och internationella frågor, inklusive en historisk överblick över stadens organisation, samt tidigare utredningar. Därefter redogörs hur de berörda organen arbetar, deras uppdrag och finansiering. Utredningen redogör också för organisationen av näringslivs-, besöks- och internationella frågor i Köpenhamn, Göteborg och Malmö/Skåne. Avslutningsvis ges förslag vad gäller framtida organisation av stadens samlade näringslivsarbete.

## *Den nya organisationen*

Utredningen föreslår att staden skapar en ny organisation för arbetet med näringslivs-, besöks- och internationella frågor. Ett nytt bolag bildas till vilken huvuddelen av verksamheter, ansvar och uppdrag överförs från Stockholms stads näringslivsnämnd. Det nya bolaget bör överta stadens aktieinnehav i B.A.S. och överta Stockholms Stadshus AB:s aktier i SVB varigenom stadens engagemang inom dessa områden samlas i ett koncernförhållande. Det nya bolaget bör bli en del inom koncernen Stockholms Stadshus AB.

## *De motiv som ligger till grund för utredningens förslag är följande:*

Ökad samordning. En starkare samordning skapar bättre möjligheter att samverka och operera enhetligt och gemensamt på en internationell marknad. En ökad samordning skapar också utrymme för effektivisering av organisationen med bättre gemensamt

resursutnyttjande av support- och stabsfunktioner. Härtill förbättras möjligheterna ytterligare av samlokalisering.

Tydligare ansvar och uppdrag. En starkare organisatorisk samordning ökar tydligheten gentemot omvärlden och underlättar för externa aktörer när de skall kontakta staden eller genomföra gemensamma aktiviteter med stadens organ. Det uppstår heller inga frågetecken kring vem som är ansvarig, då ansvaret innehas gemensamt av en samordnad organisation.

En part gentemot externa aktörer. En gemensam bolagskoncern leder till att externa parter erhåller en gemensam aktör i staden istället för flera. Möjligheterna att nå till rätt instans ökar. Den gemensamma lösningen inom en koncern eliminerar olika former av gränsdragningsproblem mellan enheterna och de risker detta medför.

Ekonomisk överskådlighet och flexibla finansiering. Det är svårt att få en överblick över de olika organens samlade budget. Det är också svårt att få en överblick över stadens samlade engagemang i dessa verksamheter. Ökad samordning genom koncern-förhållande skapar tydlighet och klarhet kring kostnader såväl som intäkter. En organisationslösning med ett nytt näringsbolag skapar också ökat utrymme för olika former av finansiering, inklusive samfinansierade projekt med externa parter.

Bättre styrning. Bristerna som betonats vad gäller samordning genererar även svårigheter för huvudmannen att styra verksamheterna. En starkare samordning, enligt koncernmodellen, skapar förutsättningar för bättre styrning från såväl uppdragsgivare som bolagsstyrelser och bolagsledning.

Sammantaget menar utredningen att den gemensamma och samordnande koncernmodellen bäst tillgodoser en lösning på de frågor, brister och problem som påtalats i olika sammanhang. En ökad samordning är av strategisk vikt för stadens arbete med näringslivs-, besöks- och internationella frågor. Lösningen skapar också utrymme för effektivare nyttjande av gemensamma resurser i form av såväl personal som ekonomiska medel. Det skapar grund för etablering av gemensamma målsättningar och fokuserade insatser. En samlokalisering av verksamheterna förbättrar förutsättningarna ytterligare. En organisationsform i enlighet med denna lösning ökar möjligheterna till central styrning och uppföljning, varför modellen i stor utsträckning tillmötesgår den kritik som berör samordning, styrning, och gemensamma målsättningar. Utredningen anser att den nya organisationen måste samverka med andra organ, inom och utom staden, som har beröring med organisationens samlade ansvarsområden. Det gäller framför allt Mässan och Arenabolaget. Det krävs även initiativ för ökad dialog gentemot branschföreträdare. Sammantaget finns goda möjligheter att en helhetssyn i marknadsföringen av Stockholm kan skapas. En av de viktigaste åtgärderna är att skapa ett gemensamt varumärke för Stockholm avseende den internationella marknadsföringen.

Projekten LIP och KLIMP berör hela staden varför utredningen föreslår att arbetet med dessa projekt överförs till stadsledningskontoret. Miljöcentrum föreslås vara ett rådgivande organ främst gentemot näringslivet. Genom att införliva arbetet med miljöcentrum inom miljö- och hälsoskyddsförvaltningen skapas möjligheter för närmare kontakter mellan företag och stadens miljö- och hälsoskyddsmyndigheter.

Utredningsgruppen har funnit att det föreligger synergier mellan Technical Visits och visningsenheten såväl som med SVB. Utredningen har inte nu haft möjlighet att avgöra frågan om hemvist för Technical Visits. Ett avgörande bör ske när den nya organisationen har skapats.

Utredningen föreslår inga övriga förändringar i stadens förhållande till angränsande regionala organ såsom Mälardalsrådet, SEU-kommittén m.fl. Utredningen betonar dock att de förändringar som nu genomförs kan leda till att stadens förhållande även i dessa frågor kan komma att övervägas i senare sammanhang.

*Ny evenemangsorganisation inom SVB*

Inom föreliggande utredning redovisas även en tidigare genomförd men ännu ej av kommunfullmäktige godkänd utredning med förslag till ny evenemangsorganisation inom Stockholms stad.

Den tidigare utredningen föreslår att en funktion för evenemangs- och marknadsföringsfrågor inrättas i staden, kopplad till övrig besöks- och marknadsföringsverksamhet. Evenemangsavdelningen bör initiera en diskussion med näringslivet om långsiktig marknadsföring och satsningar inom evenemangsområdet.

Utredningen anser att SVB bör få i uppdrag att skapa en ny evenemangsverksamhet.

*Bildandet av AB Stockholm Economic Development Agency (AB SEDA)*

Kommunfullmäktige beslutade 1999 att inrätta den nya näringslivsnämnden. Bakgrunden var en omstrukturering av stadens arbete med näringslivsfrågor. Tidigare var SML huvudansvarig för stadens näringslivsfrågor, tillsammans med bland andra stadsledningskontoret. Huvud-uppdraget är att driva en aktiv näringspolitik för en bred utveckling i hela staden, som gynnar regionens utveckling. Nämnden ansvarar för stadens kontakter med EU och Östersjöstaterna i näringslivsfrågor,

Huvuddelen av verksamheten inom Stockholms näringslivsnämnd föreslås i sin helhet överföras till AB SEDA, det vill säga merparten av tillsvidareanställd personal, materiella tillgångar, avtal, rättigheter och skyldigheter. Köpeskillingen föreslås uppgå till 1 000 000 kronor, (1 mnkr).

Bolaget, AB Glasbrukskvarteret WPFG (556491-6798), föreslås namnändras till AB Stockholm Economic Development Agency, eller annat namn som kan godkännas av PRV. Bolaget erhåller ett eget kapital om 115 mnkr, vilket sker genom fusionering av tre bolag inom koncernen.

AB Stockholm Economic Development Agency förvärvar Stockholms Stadshus AB aktier i Stockholm Visitors Board AB samt stadens aktier i B.A.S. varvid koncernförhållande upprättas. Detta skapar förutsättningar för bättre samordning och samnyttjande av gemensamma resurser.

Vad gäller personal vid näringslivsnämnden föreslås att medarbetarna erhåller anställning utan ansökningsförfarande.

Finansiering sker genom ersättningar och, initialt, eget kapital. Därtill skall bolaget samnyttja resurser mm inom koncernen dvs gemensamt med B.A.S. och SVB. Bolaget skall söka bredda sin finansiering för att erhålla en situation där merparten av intäkterna genereras av bolagets tjänster. Redan idag har verksamheten sin huvudsakliga inriktning gentemot näringslivet. Detta förhållande bör på sikt återspegla verksamhetens finansiering.

Förslag till bolagsordning för AB Stockholm Economic Development Agency följer av kommunfullmäktiges så kallade standardbolagsordning.

Paragraf 3 som är bolagsspecifik lyder:

"Föremålet för bolagets verksamhet och kommunala ändamålet är att stärka det samlade näringslivsarbetet i Stockholm samt marknadsföra Stockholm som etablerings- och besöksort."

Sammanfattningsvis föreslås att:

- ✍ Bolaget övertar i huvudsak den inriktning och de uppdrag som föreligger för Stockholms näringslivsnämnd.
- ✍ Bolagets namn blir AB Stockholm Economic Development Agency.
- ✍ Bastjänsterna finansieras genom uppdragsersättningar
- ✍ Organisationen skall samnyttja resurser med verksamheterna vid SVB och B.A.S.
- ✍ Bolaget skall arbeta gemensamt och integrerat med SVB och B.A.S. för att stärka det samlade näringslivsarbetet i Stockholm.
- ✍ Marknads- och projektaktiviteterna bör till större del än idag finansieras med privata medel.
- ✍ Organisationen skall vara flexibel och ha god anpassningsförmåga till nya förutsättningar.
- ✍ Bolaget utvecklar och marknadsför Stockholm som etableringsort för näringslivet.
- ✍ Bolaget skall, tillsammans med SVB och B.A.S., marknadsföra Stockholm som internationell etablerings- och besöksort.
- ✍ Ansvar för projekten LIP och KLIMP överförs till stadsledningskontoret.
- ✍ Miljöcentrum överförs till Miljö- och hälsoskyddsnämnden.
- ✍ Bolaget samordnar stadens uppvaktningar av statsmakterna i frågor som berör stadens ekonomiska utveckling och tillväxt.
- ✍ Bolaget bildas genom att hela Stockholms näringslivsnämnds verksamhet överförs till Stockholms Stadshus AB:s dotterbolag AB Stockholm Economic Development Agency.
- ✍ Affärsområdet "Evenemang" skapas inom SVB i enlighet med evenemangsutredningens förslag.

**Stockholm Visitors Boards styrelse** (SVB) beslutade den 9 oktober 2003 att som svar på remissen avge verkställande direktörens yttrande samt att därutöver anföra följande.

Så sent som i januari 2002 övertog SVB uppgiften att marknadsföra Stockholmsregionen från SIS. Övergången har inneburit att mycket tid och kraft lagts på det interna arbetet. Nu har den nya organisationen börjat sätta sig och flytten till Kungsgatan har inneburit ett lyft för såväl personalen som verksamheten. Vi är därför mycket tveksamma till en ny flytt vilket skulle bli följden av en samlokalisering. Att två skilda verksamheter ligger fysiskt nära skapar inte heller automatiskt ett bättre samarbete.

Att marknadsföra sig mot näringslivet kontra turismen kräver skilda kompetenser. Stockholm Visitors Board gör ett mycket bra professionellt jobb med att marknadsföra Stockholm som besöksstad och det är viktigt att bolagen med en ny organisationsform behåller sin självständighet gentemot varandra.

*Reservation* anfördes av *Sten Nordin* (m) och *Göran Holmström* (kd) beträffande vad majoriteten därutöver anförde i beslutets andra att-sats och tillade för egen del följande.

Vi instämmer i utredningens analys och huvudsakliga slutsatser. Det är viktigt att verksamheten som bedrivs inom Stockholm Visitors Board AB ges en betydande roll i den nya organisationen. Vi vill på detta stadium inte ta slutgiltig ställning till frågan om organisationsform.

*Reservation* anfördes av *Anders Frostell* (fp) som föreslog styrelsen besluta att som svar på remissen uttala följande.

Stockholms kommunala bolagssektor har expanderat under de senaste decennierna. Det innebär att en betydande del av stadens verksamhet sker i bolagsform och att bolagen förvaltar en betydande del av stadens samlade förmögenhet.

Antalet bolag i stadens ägo är ett uttryck för en syn att kommunala bolag är någonting bra och att verksamheter sköts bättre i bolagsform än i förvaltningsform. Det ger också uttryck för att en verksamhet som redan finns på en väl fungerande marknad blir bättre om den drivs via ett kommunalt bolag.

Folkpartiet menar att det finns flera starka skäl till varför kommuner inte ska ägna sig åt att äga kommunala bolag.

Ett grundläggande krav som ställs i kommunallagen är att staden enbart ska ägna sig åt verksamheter som inte strider mot den kommunala kompetensen. Trots detta ägnar många kommunala företag sig åt verksamhet som konkurrerar med privata företag inom kommunen. Det leder till att utrymmet för privata företag, i synnerhet

retag inom kommunen. Det leder till att utrymmet för privata företag, i synnerhet småföretag, beskärs.

När staden ägnar sig åt näringsverksamhet innebär det också att stockholmarna tvingas ta affärsmässiga risker. Vi menar att kommuner inte ska bedriva spekulativ verksamhet med skattebetalarnas pengar. Aktiebolag finns i svensk lagstiftning som ett instrument för att hantera riskkapital på en kommersiell marknad. Kommuner har andra arbetsuppgifter. Det är principiellt förkastligt att skattepengar äventyras i kommersiella projekt. Eventuella förluster i den kommunala företagsamheten medför också ökade utgifter för stockholmarna.

Den kommunala bolagsformen för offentlig skattefinansierad verksamhet innebär dessutom att de demokratiska kraven på insyn och möjlighet till rättslig prövning åsidosätts. Kommunal verksamhet genom kommunala företag innebär därmed ett åsidosättande av demokratiska rättigheter. Insynen i verksamheten begränsas kraftigt och rätten att överklaga beslut upphävs.

Försäljningen av Birka energi under förra mandatperioden var ett mycket viktigt beslut för att minska den kommunala affärsverksamheten. Även försäljningen av MFO var principiellt viktigt eftersom staden inte ska driva verksamheter i konkurrens med det privata näringslivet.

Vi menar att Näringslivsnämndens ansvarsområde är övergripande för kommunen. Ansvaret för dessa frågor bör överföras till kommunstyrelsen. Förslaget om att bolagisera Näringslivsnämnden bör därför avstyrkas.

*Personaltytrande* anmäldes av *Eric Lund* enligt följande.

Efter samtal med personalen (medlemmarna/SKTF) inom SVB så framgår det med stor tydlighet att den nyss genomförda omorganisationen håller på att landa.

Det är med förvåning och oro som personalen närmar sig frågan om samordning av vissa företagsgemensamma funktioner och samlokalisering med nämnda parter.

Personalen upplevde den nyligen genomförda omorganisationen som arbetsam och jobbig med hänseende till den då rådande osäkerheten gällande den egna anställningen, arbetsuppgifter och avdelningstillhörighet.

Då vi nu står inför eventuella förändringar gällande tillhörighet, ledning, lokalisering m m finns ånyo en anledning till oro.

Den relativt lilla organisation vi arbetar inom passar uppgiften vi är satta att utföra då beslutsvägar är korta och oftast komplikationsfria. Önskan från personalen (medlemmar/SKTF) är att få fortsätta arbeta vidare med marknadsföring av Stockholm inom nuvarande organisation.

**Stockholm Visitors Boards** tjänsteutlåtande daterat den 29 september 2003 har i huvudsak följande lydelse.

Stockholm Visitors Board delar i huvudsak utredningens bedömningar rörande lämplig organisationsform för stadens näringslivsverksamhet. Samtliga stadens verksamheter som arbetar med marknadsföring och näringslivsverksamhet måste öka samordningen, tydliggöra ansvaret och uppdraget. Stockholm Visitors Board biträder därför i huvudsak utredningens förslag.

Jag anser dock inte att det förekommer något dubbelarbete mellan de i utredningen berörda organisationerna. Ansvaret mellan dessa organisationer är väl avgränsat och tydligt. Det är också viktigt att påpeka att det finns tydliga skillnader i arbetet med inward investment och turism. Utredningen som föregick beslutet om Stockholm Visitors Board AB konstaterade

”att affärslogiken mellan turism och inward investment är väsensskild. Det är därför viktigt att definiera dels en klar rollfördelning mellan dessa två funktioner och mellan Visit Stockholm och BAS och dels hur samarbetet mellan funktionerna skall ske.”

Sedan flera år pågår ett samarbete mellan BAS och Stockholm Visitors Board, bland annat kring fastighetsmässan MIPIM. Sedan början av detta år samarbetar även organisationerna vad avser bearbetning av utländsk media. Stockholm Visitors Board och BAS har beslutat förlänga samarbetet att gälla även nästa år mot bakgrund av årets positiva resultat.

Enligt min uppfattning är den viktigaste uppgiften för staden att utarbeta en gemensam varumärkesplattform för den internationella marknadsföringen. Att skapa varumärken för Stockholm är dessutom inte enbart en fråga för Stockholm Visitors Board eller Stockholms näringslivskontor, utan en fråga för hela staden. En gemensam varumärkesplattform skulle motverka att olika budskap sprids, vilket tidigare har varit fallet och som har upplevts som ett av de stora problemen.

En samordning av stadens internationella verksamheter är viktig, framförallt för att skapa ett tydligt budskap om Stockholm internationellt. I det dagliga arbetet verkar Stockholm Visitors Board främst tillsammans med BAS, Arenabolaget, Stockholms hamnar och Stockholmsmässan. En samordning av den internationella verksamheten bör enligt min mening omfatta samtliga berörda organisationer för att uppnå det mål som utredningen föreslår.

Inom Stockholm Visitors Board finns idag en särskild avdelning för affärsturism. Avdelningen ansvarar för marknadsföringen av Stockholm som destination för kongresser, stora möten, företagsmöten, incentive och belöningsresor. För att tydliggöra ansvaret mellan stadens olika organisationer bör därför ansvaret för Technical Visits överföras till Stockholm Visitors Board. Anledningen till detta är att Technical Visits är en del av affärsreseturismen och genom att samla ansvaret i en organisation kan staden uppträda mer enhetligt än idag.

Enligt min mening bör även turistshopen i stadshuset överföras till Stockholm Visitors Board. Det finns för det första ett behov av en turistbyrå även i stadshuset, som är ett attraktivt och välbesökt turistmål och för det andra driver Stockholm Visitors Board redan idag en shop i Sverigehuset/Kulturhuset samt ytterligare två under sommaren vid kryssningsterminalerna. En gemensam huvudman för souvenirförsäljningen innebär lägre inköpspris på grund av större volymer och ett bättre utnyttjande av de samlade resurser som finns inom bland annat Stockholm Visitors Board sedan många år. Stadshusets turistshop drevs dessutom fram till år 1999 av dåvarande Stockholm Information Service.

Tankarna bakom en ny koncernorganisation är att skapa förutsättningar för ett samnyttjande av gemensamma resurser. Det måste dock understrykas att slagkraften i marknadsföringen är direkt avhängigt de resurser som staden framöver kan avsätta. Som framgår av utredningens genomgång av förhållandena i konkurrerande huvudstadsområden i Norden har Stockholm en allvarlig konkurrent i synnerhet i Öresundsregionen. Den nya organisationens möjligheter att möta denna konkurrens är direkt avhängigt vilka ekonomiska resurser som kan ställas till förfogande för marknadsföringen av Stockholm.

**Miljö- och hälsoskyddsnämnden** beslutade den 4 november 2003 att tillstyrka utredningens förslag om att överföra miljöcentrum till miljö- och hälsoskyddsnämnden.

*Reservation* anfördes av ledamöterna *Magnus Hellström* (m), *Johan Steenhoff Eriksen* (m) och *Katarina Larsson* (m) samt tjänstgörande ersättarna *Lena Bring* (m) och *Torbjörn Erbe* (m) med hänvisning till följande yrkande.

1. tillstyrka förvaltningens förslag till beslut
2. därutöver anförda följande.

Miljöcentrum är tänkt att fungera som ett serviceorgan för Stockholms näringsidkare. Den ytterst komplicerade och oöverskådliga juridiska materian på miljöområdet har tvingat kommunen att inrätta detta organ för att förklara och informera företagarna om vad som åligger dem. Det är givetvis ett underbetyg för lagstiftningen men om ett miljöcentrum kan mildra de förödande konsekvenserna av lagen så anser moderaterna att det kan finnas skäl att pröva det.

Men det förutsätter att verksamheten drivs med en tydlig serviceprofil. Företagare och näringslivsrepresentanter ska tryggt kunna vända sig till Miljöcentrum för att få hjälp och guidning i lagens krav. Som tillsynsmyndighet kan det tyckas vara mindre lämpligt att lägga detta serviceorgan under miljönämnden. Samtidigt är det dock hos miljöförvaltningen man finner det största kunnandet om vad lagen egentligen betyder. Det är viktigt att denna lagkännedom sprids ut till de berörda näringsidkarna. Därför



kan den moderata gruppen i miljö- och hälsoskyddsnämnden acceptera att Miljöcentrum överförs till denna nämnd.

**Miljöförvaltningens** tjänsteutlåtande daterat den 20 oktober 2003 har i huvudsak följande lydelse.

De delar som berör lokala investeringsprogrammet, klimatinvesteringsprogrammet samt Miljöcentrum beskrivs i utredningen under avsnittet Förslag till ny organisation enligt följande:

Team Miljö inom Näringslivskontoret har i uppdrag att bygga upp Miljöcentrum, slutföra det lokala investeringsprogrammet (LIP) och söka statligt stöd för klimatinvesteringsprogrammet (KLIMP). Miljödepartementet har ännu ej tagit ställning till stadens projektansökan avseende KLIMP. Projekten LIP och KLIMP avser miljöinvesteringar som berör hela staden varför utredningen förslår att arbetet med dessa projekt överförs till stadsledningskontoret.

Miljöcentrum föreslås vara ett rådgivande organ främst gentemot näringslivet. Genom att införliva arbetet med Miljöcentrum inom Miljöförvaltningen skapas möjligheter för närmare kontakter mellan företag och stadens miljö- och hälsoskyddsmyndigheter. Utredningen föreslår att Miljöcentrum överförs till Miljöförvaltningen.

#### *Bakgrund till Miljöcentrum*

Miljö- och hälsoskyddsnämnden fick under år 2000 i uppdrag av Kommunfullmäktige att i samråd med Näringslivsnämnden realisera ett Miljöcentrum i Stockholm. Det föreslogs att Miljöcentrum ska fungera som stöd för det lokala näringslivets behov av utbildning och information bl.a. med anledning av miljöbalken. Vidare uttrycks det att det lokala Agenda 21-arbetet ska kunna hämta inspiration och förmedla idéer till Miljöcentrum så att det lokala Agenda 21-arbetet och Miljöcentrums arbete påverkar och stödjer varandra.

Miljöcentrums målgrupp för informationsspridning och övriga aktiviteter är det privata näringslivet i Stockholmsregionen med speciell inriktning på små och medelstora företag i Stockholm stad. Verksamheten har inletts med samverkan mellan Miljöförvaltningen, Näringslivsförvaltningen, stadsdelsförvaltningar, företagargorganisationer samt högskolor i regionen.

I det gemensamma ärendet framhölls att Miljöcentrums roll framförallt är att initiera en samverkan och genom dialog stödja näringslivet i miljöarbetet med inriktning mot näringslivsfrämjande aktiviteter. Det ansågs också som viktigt att verksamheten vid Miljöcentrum tydligt skildes från stadens myndighetsutövning inom miljöområdet. Förutsatte Näringslivskontoret ett förslag till justering av Näringslivsnämndens budget för år 2003 med 5,6 mkr.

### *Miljöcentrums nuvarande verksamhetsinriktning*

Verksamheten vid Miljöcentrum har inletts och en styrgrupp med representanter från förvaltningarna har bildats. Styrgruppens roll är att lägga fram förslag till Näringslivsnämnden om verksamhetens inriktning. Kärnan i Miljöcentrums verksamhet utgörs idag av fyra verksamhetsinriktningar.

#### Miljödiplomering

Införandet av ett förenklat miljöledningssystem för företag som vill minska miljöpåverkan genom ett systematiskt miljöarbete där väsentliga källor till miljöpåverkan identifieras och minimeras. En metod för samverkan i Agenda 21-liknande former på lokal nivå har utvecklats mellan företag och Miljöcentrum. Diplomet ger företagen en stärkt miljöprofil i sin marknadsföring av tjänster och produkter.

#### Informationsspridning

Informationsspridning genom i första hand telefonservice, Webbinfo och seminarier ingår i verksamheten.

#### Gemensam upphandling

De arbetsmetoder inom upphandling som staden vidareutvecklat inom LIP utnyttjas i verksamheten. Genom beställarsamverkan och tydliga krav stimuleras en miljödriven efterfrågan och tillväxt.

#### Rådgivning

Verktyg som kan användas i verksamheten är bl.a. Miljöbelastningsprofil, Miljöprofil, Enermis – Miljö och energiredovisningssystem samt stadens indikatorer och Miljöprogram.

### *Förvaltningens synpunkter*

En bärande idé med att placera Miljöcentrum under Näringslivsnämnden var att tydligt skilja stadens näringslivsfrämjande arbete med t.ex. miljödiplomering från Miljöförvaltningens myndighetsutövning. Syftet med denna åtskillnad var att staden skulle skapa en ingång med trygghet och förtroende till företagen i diskussioner och bedömningar om företagens miljöpåverkan.

Miljöförvaltningen besitter stor kompetens inom miljöområdet. Det finns starka kopplingar mellan verksamheten i Miljöcentrum och delar av Miljöförvaltningens arbete. Beröringspunkter finns särskilt inom arbetet med Agenda 21, växthusgasprogrammet, energirådgivningen, miljöbilar samt miljöanpassad upphandling. Dessutom finns stor erfarenhet inom Miljöprogrammet av att ta fram,

finns stor erfarenhet inom Miljöprogrammet av att ta fram, genomföra och följa upp en process som är strukturerad enligt principerna för miljöledning.

Om Miljöcentrum placeras inom Miljöförvaltningen kommer det verksamhetsmässigt och organisatoriskt att placeras skilt från förvaltningens myndighetsutövande verksamhet. Med en sådan organisatorisk lösning bör ett förtroendefullt samarbetsklimat kunna etableras mellan Miljöcentrum och företagen i staden. För att arbetet med Miljöcentrum ska kunna drivas vidare i förvaltningens regi krävs att Miljö- och hälsoskyddsnämndens budget för år 2004 justeras upp med 5,6 mkr.

**Centrala SACO-rådet i Stockholms stad** anför som svar på remissen den 10 oktober 2003 följande.

SACO har ingenting att anföra vad gäller förslag till ny organisation.

I utredningsförslaget redovisas inte eventuella konsekvenser för personalen som den nya organisationen kan innebära.

Det är viktigt att redan vid planeringen av omorganisationen ta hänsyn till arbetsmiljöaspekterna som t.ex. arbetslokaler, anställningsförhållanden, bemanning, samarbete, förändrade arbetsuppgifter, arbetsbelastning. Vi förutsätter därför att skyddsombud och berörd personal medverkar i det fortsatta arbetet.

Organisationsförändringar får alltid konsekvenser, hänsyn måste också tas till varje individs förutsättningar, för att förebygga stressreaktioner.

Politiker har det yttersta ansvaret för arbetsmiljön, vilket också Kent Pettersson har påpekat i ett särskilt brev till just politiker. Brevet har följande lydelse.

2003/02/13 Kenth Pettersson till politikerna: - Ni har ansvaret för arbetsmiljön!

- Det systematiska arbetsmiljöarbetet hör hemma där budget och verksamhet behandlas!

Så lyder budskapet till ledande politiker i kommuner och landsting från Arbetsmiljöverkets generaldirektör Kenth Pettersson, som idag väljer att i helsidesannonser i KommunAktuellt och Landstingsvärlden återge det brev, som tidigare nått sina adressater.

- Politikerna måste känna till vad som gäller. De är arbetsgivare och därmed ansvariga för arbetsmiljön i de politiskt styrda verksamheterna, förklarar han. På många håll har de inte riktigt insett detta. Det är på högsta ledningsnivå man bestämmer förutsättningarna och inriktningen på det förebyggande arbetsmiljöarbete, som måste pågå kontinuerligt. Hur följer man upp detta? Ingår arbetsmiljöhänsyn i upphandlingsunderlaget, när man lägger ut en verksamhet på entreprenad? Undersöker man konsekvenserna för arbetsmiljön innan man fattar beslut om förändringar?

-Föreställningen om att den arbetsrelaterade ohälsan är mera utbredd inom kommunal och landstingskommunal sektor går inte att styrka, om man tar hänsyn till köns- och demografiska förhållanden. Den offentliga sektorn har varit utsatt för ett konstant tryck under tioåret med nedskärningar och omorganisationer, vilket tärt på personalen. Nu, då ekonomin har stabiliserats, finns det all anledning att lägga en god

nalen. Nu, då ekonomin har stabiliserats, finns det all anledning att lägga en god grund för framtiden. Det gör man genom att kontinuerligt och systematiskt bedöma och åtgärda risker i arbetsmiljön, som kan ge upphov till ohälsa, dvs arbeta i enlighet med SAM, föreskrifterna om Systematiskt arbetsmiljöarbete (AFS 2001:1).

Kentth Pettersson anser, att det måste ställas särskilda krav på alla i ledande ställning att engagera sig mera i arbetsmiljöarbetet. Ledningen ska se till att chefer har förutsättningar och tillräckliga kunskaper att leda och förmåga att samverka med sina medarbetare för att alla ska må bra på jobbet. De som tar arbetsmiljöfrågorna på allvar och drar lärdom av de många positiva exempel som finns - såväl inom privat som offentlig sektor - lägger grunden för sunda och välmående organisationer, som producerar varor och tjänster av hög kvalitet.

- Det är hög tid att politikerna tar sitt ansvar för att förverkliga regeringens intentioner om den offentliga sektorn som mönsterarbetsgivare.

I övrigt stödjer vi det särskilda uttalande från SACO-föreningen på Stockholms näringslivskontor, till FVG den 1 oktober 2003. Uttalandet har följande lydelse.

#### *Särskilt uttalande*

Vid sammanträde med Förvaltningsgruppen inom näringslivskontoret, FVG, den 1 oktober 2003 behandlas Förslag till ny organisation för ett samlat näringslivs- och marknadsföringsarbete i Stockholms stad, inför näringslivsnämndens remissyttrande till kommunstyrelsen.

Med anledning härav vill SACO föreningen lämna ett särskilt yttrande till protokollet.

Vi tillstyrker förslaget till ändrad organisation innebärande att näringslivskontoret omvandlas till aktiebolag per den 1 januari 2004. Utredningsförslaget och näringslivskontorets förslag till yttrande redovisar inga aspekter på de personalfrågor som aktualiseras genom den föreslagna övergången. I näringslivsnämndens tertialrapport per den 30 september redovisas att anställningarna för de personer inom näringslivskontoret som idag är utlånade till BAS, skall övergå till att vara anställda direkt av BAS per den 1 januari 2004 på oförändrade villkor. Förvaltningschefen har i FVG uttalat att samma förhållanden bör gälla när näringslivskontoret skall övergå till bolag. Vi tillstyrker och sympatiserar med denna inriktning men vill samtidigt understryka att övergången till bolag innebär att man byter avtalsområde och att villkor inom förvaltningen inte automatiskt gäller för bolaget. SACO-föreningen förutsätter att förvaltningsledningen gör en genomgång av på vilka områden som villkoren skiljer sig och tar initiativ till erforderliga förhandlingar med resp förbund för att genom lokala överenskommelser reglera detta.

SACO föreningen på Stockholms näringslivskontor  
Anders Bååth



*Stadsledningskontoret*

September 2003

**Ett samlat näringslivs- och marknadsföringsarbete  
i Stockholms stad**



*Förslag till ny organisation*

Rapport från utredningen om stadens samlade insatser inom näringslivs,-  
besöks- och internationella frågor.

## Förord

Den internationella konkurrensen mellan storstäder hårdnar och allt fler kraftsamlar för att öka antalet etableringar och besökande. För Stockholms ekonomiska utveckling har dessa områden stor betydelse. Stockholm har en stor privat sektor som är beroende av att internationella företag, kongresser och turister väljer Stockholm för etablering, verksamhet och besök. Även inhemska företag är beroende av de aktiviteter som genereras i denna sektor.

Den senaste tidens ekonomiska avmattning pekar på att Stockholm på allvar måste uppmärksamma frågornas betydelse. Stockholm måste engagera sig hårdare och bli mer professionell i det samlade näringslivsarbetet. Det gäller samtliga delar inom stadens organ, men det gäller även arbete som staden utvecklar tillsammans med externa aktörer.

Stockholms kommunstyrelse beslutade den 9 april 2003 att genomföra en utredning kring stadens samlade näringslivs- och marknadsföringsinsatser. Berörda organ är Stockholm stads näringslivsnämnd, Stockholm Visitors Board (SVB), Business Arena Stockholm (B.A.S.), samt Internationella avdelningen vid stadsledningskontoret.

De organ som arbetar med frågorna är till sin natur delvis olika och har olika inriktning. De arbetar med olika metoder och har olika målgrupper för sin verksamhet. Verksamheterna saknar till stor del koordination och gemensamt resursutnyttjande, för insatser inom angränsande arbetsfält. I värsta fall kan insatserna uppfattas som motsägelsefulla eller rent av motverka varandra. Trots att de olika organen var för sig bedöms fullgöra sina respektive uppdrag väl saknar staden den slagkraft som kan uppnås genom en starkare samverkan och gemensamma målsättningar.

För att nå en mer slagkraftig organisation föreslås att de olika organen knyts närmare samman i en koncernlösning, där näringslivsnämndens verksamhet övergår i bolagsform inom Stockholm Stadshus AB, och övertar aktierna i Stockholm Visitors Board och B.A.S. Därtill bör samlokalisering ske och mer strukturerade samverkansformer skapas. Med dessa åtgärder kommer staden kunna uppnå bättre resultat, bli mer målinriktade och skapa större samverkan, mellan de delar som arbetar med stadens samlade näringslivs- och marknadsföringsarbete.

I utredningen har deltagit Anders Nordstrand VD Stockholm Visitors Board, Suzanne Liljegren Internationell direktör, Per-Axel Dahlberg tf VD Business Arena Stockholm och Jörgen Kleist näringslivsdirektör. Sekreterare i gruppen har varit Torbjörn Johansson, Stockholms Stadshus AB. Vi förordar att förslagen fullföljs och erforderliga beslut fattas varvid stadens organisation för näringslivsinriktat arbete stärks och blir mer målinriktad.

Stockholm den 18 september 2003.

Gunnar Söderholm

## ***Innehållsförteckning***

*Kapitel*

*Sida nummer*

### **1. Sammanfattning**

### **2. Uppdraget**

### **3. Utredningens omfattning och uppläggning**

- 3.1. Avgränsning
- 3.2. Utredningens genomförande
- 3.3. Utredningens disposition

### **4. Stadens arbete med närings-, besöks- och internationella frågor**

- 4.1. Bakgrund till ökade internationella kontakter
- 4.2. Historisk organisation

### **5. Berörda organisationer**

- 5.1 Stockholms stads näringslivsnämnd
  - 5.1.1 Uppdrag och uppgifter
  - 5.1.2 Organisation
  - 5.1.3 Finansiering
- 5.2 Stockholm Visitors Board AB
  - 5.2.1 Uppdrag och uppgifter
  - 5.2.2 Organisation
  - 5.2.3 Finansiering
- 5.3 Avdelningen för protokoll och internationella frågor
  - 5.3.1 Uppdrag och uppgifter
  - 5.3.2 Organisation
  - 5.3.3 Finansiering
- 5.4 Business Arena Stockholm
  - 5.4.1 Uppdrag och uppgifter
  - 5.4.2 Organisation
  - 5.4.3 Finansiering
- 5.5 Mälardalsrådet

## **6. Tidigare utredningar, underlag och beslut**

- 6.1. Strategi för stadens arbete gentemot Europeiska Unionen
- 6.2. Stockholms stads internationella marknadsföring
- 6.3. Europa-samarbetet inom Stockholmsregionen
- 6.4. Stockholm Premier Capital of Northern Europe
- 6.5. Näringsliv Stockholm
- 6.6. Inrättande av internationell avdelning mm
- 6.7. Visit Stockholm
- 6.8. Stockholm- evenemangsstaden

## **7. Organisation i andra städer/regioner**

- 7.1. Köpenhamn
  - 7.1.1. Copenhagen Capacity
  - 7.1.2. Wonderful Copenhagen
- 7.2. Göteborg
  - 7.2.1. Business Region Göteborg
  - 7.2.2. Göteborg & Co
- 7.3. Malmö/Skåne
  - 7.3.1. Position Skåne
  - 7.3.2. Malmö stads näringslivskontor

## **8. Alternativa organisationsmodeller**

- 8.1. En oförändrad organisation
- 8.2. Ökad samordning mellan befintliga organ
- 8.3. Bolagisering av Stockholms stads näringslivsnämnd
- 8.4. En sammanslagning till en gemensam organisation

## **9. Överväganden och förslag**

- 9.1. Förslag till ny organisation
- 9.2. Ny evenemangsorganisation inom SVB
- 9.3. Internationella avdelningen
- 9.4. Övriga organ

## **10. Källor och material**

- 10.1. Utredningar och beslut
- 10.2. Budget, årsredovisningar och verksamhetsplaner



## ***1. Sammanfattning***

Kommunstyrelsen beslutade den 9 april 2003 att göra en översyn av stadens samlade näringslivsinsatser. En utredning tillsattes med uppdrag att föreslå åtgärder som leder till förbättrad samordning och styrning av de gemensamma verksamheterna.

Utredningen har gjort en genomgång av stadens samlade näringslivsarbete under det senaste decenniet. Genomgången omfattar även de tidigare utredningar som genomförts, och som legat till grund för tidigare och nuvarande organisation inom staden. I utredningen redovisas nuvarande organisation, inklusive finansiering, vilken omfattar verksamheterna vid Stockholm stads näringslivsnämnd, Stockholm Visitors Board (SVB), Business Arena Stockholm (B.A.S.), och Internationella avdelningen vid stadsledningskontoret. I utredningen redovisas även motsvarande organisation i Köpenhamn, Göteborg, och Malmö/Skåne.

Utredningen har, liksom tidigare utredningar, funnit att det föreligger vissa brister i nuvarande organisation vad gäller samordning, central styrning, och uppföljning. Vissa av de frågor som påpekats i tidigare utredningar har åtgärdats i samband med de organisationsförändringar utredningarna föranlett. Det saknas emellertid alltför strukturerad samverkan mellan de olika organen. Risker föreligger för olika budskap gentemot externa parter varvid staden uppfattas som otydlig. Internationell marknadsföring och andra delar av stadens näringslivsarbete riskerar att dra åt olika håll. De olika ansvarsområdena saknar gemensam styrning varför frågor kan väckas om vilka organ som är ytterst ansvariga. Central styrning och uppföljning har förbättrats. Alltför är det dock svårt att erhålla en överblick över stadens samlade insatser inom området. Det är också svårt att få en överskådlig bild av finansiering och vilka insatser staden eller andra aktörer bidrar med.

Utredningen förslår att staden skapar en ny organisation för arbetet med näringslivs-, besöks- och internationella frågor. Det innebär att ett nytt bolag bildas till vilken verksamheter, ansvar och uppdrag överförs från Stockholms stads näringslivsnämnd. Det nya bolaget föreslås överta stadens aktieinnehav i B.A.S. och Stockholms Stadshus AB:s aktier i SVB varigenom stadens engagemang inom dessa områden samlas i ett koncernförhållande. SVB och B.A.S. blir därmed kvar som egna bolag med egna styrelser. Det nya bolaget föreslås bli en del inom koncernen Stockholms Stadshus AB. Näringslivsnämnden och näringslivskontoret avvecklas därmed. Sammantaget visar utredningen att den gemensamma och samordnande koncernmodellen bäst tillgodoser de eftersträlvade målsättningarna, dvs:

- ✍ *Ökad samordning.*
- ✍ *Tydligare ansvar och uppdrag.*
- ✍ *En part gentemot externa aktörer.*
- ✍ *Ekonomisk överskådlighet och flexibla finansiering.*
- ✍ *Bättre styrning.*

Den av utredningen föreslagna lösningen skapar utrymme för samutnyttjande av resurser i form av såväl personal som ekonomiska medel. Därigenom uppnås effektivare resursanvändning. Det skapar en grund för fokuserad inriktning och gemensamma målsättningar. En samlokalisering av verksamheterna förbättrar

målsättningar. En samlokalisering av verksamheterna förbättrar förutsättningarna ytterligare. En organisationsform i enlighet med denna lösning ökar möjligheterna till styrning och uppföljning, varför modellen i stor utsträckning tillmötesgår den kritik rörande samordning, styrning, och gemensamma målsättningar, vilken framkommit i tidigare utredningar. Slutligen kan bolagsformen även bredda möjligheterna till andra former av finansiering.

Utredningen har övervägt andra tänkbara organisationslösningar men har funnit att de inte skapar samma helhetslösning på de frågor och problem som omgärdar nuvarande organisation.

Utredningen föreslår att arbetet med projekt LIP och KLIMP överförs till stadsledningskontoret samt att miljöcentrum överförs till miljö- och hälsoskyddsförvaltningen.

Förutom de uppdrag som redan föreligger, bör SVB få i uppdrag att skapa en ny evenemangsverksamhet i enlighet med de förslag som presenteras i evenemangsutredningen.

Några förändringar avseende Internationella avdelningen föreslås inte. Frågan om hemvist för Technical Visits bör avgöras när det nya näringslivsbolaget etablerats.

## **2. Uppdraget**

Kommunstyrelsen beslutade den 9 april 2003 att godkänna en hemställan från näringslivsnämnden om en översyn av organisationen av det samlade näringslivsarbetet i staden.

Beslutet innebär att en utredning tillsattes för att förutsättningslöst se över stadens organisation och samordning bl.a. av den nationella och internationella marknadsföringen av Stockholms stad, insatser för turist- och företagsnäringen, evenemangsinsatser samt i övrigt näringslivsrelaterade uppgifter.

Syftet med utredningen är att föreslå åtgärder som leder till förbättrad samordning och styrning av de gemensamma verksamheterna.

## **3. Utredningens omfattning och uppläggning**

### ***3:1 Avgränsning***

Uppdraget från kommunstyrelsen är att belysa stadens samlade näringslivsarbete inkl besöks- och evenemangsverksamheterna samt den internationella marknadsföringen av Stockholm. De berörda organisationerna är, enligt uppdraget, näringslivskontoret, Stockholm Visitors Board (SVB), Business Arena Stockholm (B.A.S.), samt delar av stadsledningskontoret.

Inom staden finns ett flertal organ som arbetar med näringslivs-, besöks- och internationella frågor. Det är i huvudsak Stockholms stads näringslivskontor, vilket arbetar med direkta näringslivskontakter- lokalt, regionalt, nationellt och internationellt. SVB arbetar med besöksnäringen. Även detta arbete riktas såväl lokalt

arbetar med besöksnäringen. Även detta arbete riktas såväl lokalt och regionalt som nationellt och internationellt.

Vad gäller stadsledningskontoret hanteras frågor av ovanstående karaktär i allt väsentligt inom Avdelningen för protokoll och internationella frågor, som bland annat har administrativt ansvar för kommunstyrelsens internationella beredning, samt ansvarar för stadens engagemang i Stockholmsregionens Europakommitté (SEU). Denna avdelning inom stadsledningskontoret är därför också föremål för föreliggande utredning.

B.A.S. har i uppdrag att attrahera utländska investeringar till Stockholmsregionen. B.A.S. ägs till större delen av staden. Övriga Stockholmsregionen samt vissa kommuner i angränsande län, och privata företag, har också intressen i B.A.S. Utredningen kommer att omfatta B.A.S.

Därtill finns andra organ, exempelvis Mälardalsrådet. Utredningen har inget uppdrag att belysa stadens engagemang i dessa delar varför de endast kommenteras i begränsad utsträckning. Vad gäller arbetet inom SEU-kommittén kommer stadens arbete inom denna del beskrivas under redogörelsen för Avdelningen för protokoll och internationella frågor.

Utredningsuppdraget omfattar således verksamheterna vid näringslivskontoret, SVB, B.A.S., samt delar av stadsledningskontoret.

### ***3:2 Utredningens genomförande***

Utredningen har genomförts under ledning av bitr. stadsdirektör Gunnar Söderholm. En arbetsgrupp bestående av de ansvariga verksamhetscheferna har regelbundet stämt av arbetets fortskridande. Arbetsgruppen har bestått av Jörgen Kleist näringslivsdirektör, Anders Nordstrand VD Stockholm Visitors Board, Suzanne Liljegren internationell direktör, och Per-Axel Dahlberg tf VD Business Arena Stockholm. Sekreterare i gruppen har varit Torbjörn Johansson, Stockholms Stadshus AB. Utredningen har genomförts med genomgång av befintligt material såsom årsredovisningar, verksamhetsplaner och inriktningsbeslut för de berörda organisationerna. Härvidlag har beslut och underlag för beslut samt eventuella synpunkter noterats. Intervjuer och samtal har förts med medarbetare inom de berörda organisationerna. Inledningsvis har även gjorts av tidigare genomförda utredningar inom det berörda området. Intervjuer och samtal har förts med ansvariga utredare. Samtal och besök samt genomgång av befintliga uppdragsbeskrivningar har genomförts med organisationer i andra städer.

Skriftligt material som ligger till grund för denna utredning redovisas i bifogad litteraturförteckning.

### ***3:3 Utredningens disposition***

Utredningen redogör för stadens arbete med näringslivs-, besöks- och internationella frågor. Inledningsvis ges en historisk överblick för stadens organisation för dessa frågor. Därefter redogörs för de av utredningen direkt berörda organen inom staden

gor. Därefter redogörs för de av utredningen direkt berörda organen inom staden och Business Arena Stockholm, hur de arbetar, deras uppdrag och finansiering.

Den befintliga organisationen är ett resultat av tidigare utredningar och erfarenheter. Därför ges en översiktlig beskrivning av de utredningar som genomförts av staden eller på uppdrag av staden, och som berör de aktuella områdena. Tidsmässigt begränsas redogörelsen till utredningar genomförda under senare delen av 1990-talet till och med 2002.

Arbete med näringslivsutveckling och internationell marknadsföring bedrivs även i andra större städer. I betydande grad utgör andra större städer i Östersjöregionen konkurrenter vad gäller turister, investeringar och etableringar, även om visst samarbete också sker. Utredningen redogör för organisationen av näringslivs-, besöks- och internationella frågor i Köpenhamn, Göteborg och Malmö/Skåne.

Avslutningsvis görs en analys av det samlade underlaget och erfarenheterna varvid olika tänkbara organisationsmodeller presenteras. Därvidlag ges även rekommendationer vad gäller framtida organisation av stadens samlade näringslivsarbete.

#### **4. Stadens arbete med närings-, besöks-, och internationella frågor - historik**

##### ***4:1 Bakgrund till ökade internationella kontakter***

Under 1990-talet intensifierades stadens liksom många andra svenska kommuners internationella kontakter. Det föranleddes bland annat av demokratiseringen i Östeuropa. Kontaktytorna mellan Öst- och Västeuropa ökade kraftigt, på flera nivåer. De svenska kommunerna upparbetade formella och informella relationer med ett flertal städer, i synnerhet i Baltikum, Ryssland, och Polen. De tilltagande kontakterna uppmuntrades även av staten genom olika former av bistånd som förmedlades genom de svenska kommunerna.

Stadens internationella kontakter tilltog ytterligare som en konsekvens av det svenska EU-medlemskapet. De svenska kommunerna erhöll ett flertal olika möjligheter till samarbeten med andra städer och regioner i Europa, bland annat genom de program som finns inom EU samt gränsöverskridande samarbeten. Finansiering för dessa program erhålls ofta till betydande del från EU-kommissionen. Därtill är staden medlem i olika organ för samverkan mellan städer inom och utanför EUI mitten av 1990-talet satsade staden hårt på internationell marknadsföring. Sammanlagt fördelades 400 mkr för detta ändamål 1995-98. Syftet var att öka antalet turist-, konferens-, och evenemangsbesökare i staden och regionen. Därtill var avsikten att öka antalet företagsetableringar genom olika former av aktiviteter. Parallellt med detta genomfördes omfattande åtgärder för att få internationella evenemang till staden bland annat OS och Kulturhuvudstadsåret. Detta har också bidragit till ett ökat antal internationella kontakter.

Stadens internationella kontakter har således ökat kraftigt under 1990-talet, beroende på demokratiseringen i Östeuropa, Sveriges medlemskap i EU, och stadens medvetna satsning på internationell marknadsföring.

#### 4:2 Historisk organisation (kronologisk ordning)

Stockholms Mark- och Lokaliseringsbolag (SML), helägt av Stockholms stad, bildades 1973. Uppdraget var att marknadsföra Stockholm som etableringsort och förmedla mark och lokaler. Under åren utökades uppdraget. I samband med Stockholms närings- och sysselsättningspolitiska program (NSP) 1982 och 1995 fick SML i uppdrag att leda arbetet med att stimulera en tillväxtfrämjande miljö för företag och organisationer i staden. SML utvecklades därmed till ett kommunalt näringslivsbolag.

I slutet av 1970-talet inrättades stiftelsen Stockholm Information Service (SIS) för att stärka stadens och regionens utåtriktade information och marknadsföring. SIS fick av olika skäl tidigt ta över de uppgifter som legat på Stockholms turisttrafikförbund, och kom därmed att fokusera på turism och besöksnäring. Huvudmän för SIS 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 samt Kommunförbundet Stockholms län, KSL.

I början av 1990-talet inleddes Stockholm stads, via SML, arbete med EU-frågor. I Bryssel anlätades en konsult för information, kontaktskapande och viss lobbying. Till grund för arbetet låg Sveriges avtal inom EES. Genom bilaterala avtal anslöts ett 15-tal länskommuner och kommuner i Mälardalen till SML:s EU-arbete.

Kommunstyrelsen ansvarar för formella internationella mellanhavanden och samarbeten med andra städer. Mot bakgrund av de ökande internationella kontakterna tillsattes i början av 1990-talet en internationell sekreterare vid stadsledningskontoret i Stockholm.

Under 1994 öppnade staden genom SML ett representationskontor *Stockholm Meeting Point* i Bryssel, vilket fick utökade uppgifter i samband med Sveriges EU-medlemskap 1995. Kontoret bytte sedermera namn till *Stockholm Region Brussels Office*.

I mitten av 1990-talet utvecklades stadens arbetet gentemot Östersjöregionen. SML drev projektet Baltic Center, en mötesplats för Stockholmsföretag med intressen för marknader i öst. Representationskontor etablerades i S:t Petersburg och Riga och staden träffade avtal med respektive städer. Kontoren har fungerat som kontaktskapande ytor samt kanaler för verksamheter inom vissa sektorer.

Under åren 1995-98 satsade staden hårt på att marknadsföra staden och regionen internationellt. Sammanlagt fördelades 400 mkr för detta ändamål 1995-98. Huvuddelen av medlen fördelades till SIS och SML. Andra verksamheter och projekt som erhöll medel var bland annat satsningen på OS 2004, Kulturhuvudstadsåret 98 och Vattenfestivalen.

Våren 1996 träffade Stockholms stad, Stockholms läns landsting och Kommunförbundet Stockholms län (KSL) ett samarbetsavtal varvid Stockholmsregionens Europakommitté (SEU) bildades. Till samarbetet adjungerades Stockholmsregionens representanter i EU:s regionkommitté och Mälardalsrådet. Syftet var att skapa en arena för Stockholm/ Mälardalsregionens intressebevakning och

Stockholm/ Mälardalsregionens intressebevakning och marknadsföring gentemot EU:s institutioner och medlemsländer.

För att kunna styra och samordna stadens internationella arbete inrättade staden 1996 en EU- och marknadsföringsberedning under kommunstyrelsen. Beredningen skulle bland annat godkänna samtliga EU-projektansökningar inom staden. Till beredningen knöts ett EU- respektive marknadsföringsråd. Beredningen avvecklades 1999. Slutet av 1996 bildades det regionala bolaget Business Arena Stockholm (B.A.S.). Syftet var att främja investeringar genom nyetablering av företag och marknadsföring av Stockholms-regionen samt bistå befintliga företag i internationell utveckling. Initialt hade B.A.S. 23 medlemmar: Stockholms stad genom SML, 21 länskommuner samt Uppsala stad.

Stockholms stad antog 1997 en strategi för stadens arbete med EU-frågor. Strategin innebar att SML och stadens representationskontor i Bryssel fick nya riktlinjer för samordning av stadens och regionens EU-arbete. Stadens arbete med den nyligen inrättade SEU-kommittén erhöll riktlinjer. Samtliga nämnder och bolag i staden fick i uppdrag att utse ansvariga kontaktpersoner för europafrågor.

Under 1999 överfördes delar av SML:s ansvar för internationella kontakter till den nya näringslivsnämnden. Verksamheten vid SML upphörde den sista december 1999. Den nya näringslivsnämnden har ansvar för näringslivsfrågor och viss internationell marknadsföring.

Under 1999 omorganiserades arbetet inom SEU-kommittén med fastare samarbetsformer. Det av Stockholms stad etablerade representationskontoret i Bryssel införlivades i SEU och SEU ekonomisk förening bildades vad gäller ansvar för personal och lokaler. Sedan 2003 har även Stockholms stads representationskontor i St Petersburg införlivats i SEU-kommittén.

Den 1 januari 2001 inrättades den nya avdelningen för protokoll och internationella frågor inom stadsledningskontoret. Det var i grunden en sammanslagning av protokollsenheten, visningsenheten, samt det internationella sekretariatet vid stadsledningskontorets stab för omvärldsbevakning. Huvuduppdrag för avdelningen är att samordna stadens internationella arbete, dock ej internationell marknadsföring, näringslivsfrågor mm. Avdelningen skall ge stöd till förvaltningar och bolag i såväl deras EU-arbete som i övrigt internationellt arbete, t ex i samband med EU-projektansökningar och studieresor. Avdelningen fungerar som föredragande och kansli i kommunstyrelsens internationella beredning, samt svarar för stadens kontakter med Stockholmsregionens Europakommitté (SEU).

I januari 2002 inrättades det nya bolaget Stockholm Visitors Board AB (SVB). Bolaget tog över verksamheterna inom SIS samt därmed ansvaret för att marknadsföra Stockholm som besöksort. SVB är helägt av Stockholms stad. Tidigare var staden och Stockholms läns landsting gemensamt ansvariga för den verksamhet som bedrevs inom SIS.

## **5 . Berörda organisationer**

Mot bakgrund av uppdraget från kommunstyrelsen vad gäller utredningens inriktning och frågeställningar har utredningen valt att fokusera på de organ som direkt arbetar med näringslivs-, besöks- och internationella frågor i Stockholms stad eller där staden är största intressent. Övriga organ som har beröring med de i utredningen aktuella frågorna kommer att beröras i begränsad omfattning.

### **5:1 Näringslivsnämnden**

Kommunfullmäktige beslutade 1999 att inrätta den nya näringslivsnämnden. Bakgrunden var en omstrukturering av stadens arbete med näringslivsfrågor. Tidigare var SML huvudansvarig för stadens näringslivsfrågor dock tillsammans med bland andra stadsledningskontoret. Inrättandet av näringslivsnämnden innebar en ny inriktning och organisation för ändamålet. Ansvar för berörda projekt och finansiering överfördes successivt under andra halvåret 1999 och den nya förvaltningen startade i oktober 1999.

#### **5:1: 1 Uppdrag och uppgifter**

Näringslivsnämnden skall följa och analysera näringslivets utveckling på en övergripande nivå samt föreslå åtgärder som främjar näringslivets utveckling i staden. Huvuduppdraget är att driva en aktiv näringspolitik för en bred utveckling i hela staden, som gynnar regionens utveckling och en hållbar utveckling. Företag skall uppleva att det är positivt att vara verksamma i staden.

Nämnden skall följa upp kommunfullmäktiges program till stöd för näringslivets utveckling, näringslivspolitiska satsningar och stadens verksamheter ur näringslivets perspektiv. Nämnden ansvarar för stadens kontakter med EU och Östersjöstaterna i näringslivsfrågor, samt utvecklar och marknadsför Stockholm som etableringsort för näringslivet.

Nämnden skall också i samverkan med näringslivets företrädare förmedla behov och synpunkter till berörda nämnder, bolag och regionala organ. Nämnden samordnar stadens uppvaktningar av statsmakterna i frågor som berör stadens ekonomiska utveckling och tillväxt.

Näringslivsnämnden har i uppdrag att, tillsammans med SVB och B.A.S., marknadsföra Stockholm som internationell etablerings- och besöksort. Syftet är att stärka Stockholms internationella konkurrenskraft i dessa avseenden. Näringslivsnämnden skall tillsammans med SVB ta fram förslag till en marknadsplan för internationell marknadsföring.

## 5:1. 2 Organisation

Förvaltningens verksamhet är, utöver förvaltningsledning och administration, uppdelad i fyra avdelningar, eller team – Team Företagsservice, Team Innovation, Team Time, samt Team Miljö. Förvaltningschefen, biträdande förvaltningschefen, administrativa chefen och de fyra teamcheferna utgör förvaltningens ledningsgrupp. Förvaltningen har ca 40 medarbetare, inkl projektanställningar. I det totala antalet ingår 8 medarbetare i B.A.S, vilka har sin formella anställning genom näringslivs- och företagsservice arbetar för en utveckling av näringslivet i hela staden. Fokus ligger på Söderortsvisionen, företagsområden belägna i staden, samt stöd och service till företag och innovatörer vad gäller lokaler och etableringsfrågor. Teamet samverkar med andra förvaltningar i staden samt med företag och externa organ i olika samverkansprojekt.

Team TIME arbetar med att initiera och medverka i projekt inom regionens TIME-branscher (Telekom, Information, Media & Entertainment) med tonvikt på telekom och IT. Ett exempel på projekt är Stockholm Challenge Award, som ger IT-projekt från hela världen en arena att visa upp sig, byta kunskaper och skapa nätverk. De bästa projekten belönas vid en ceremoni i stadshuset. Teamet ansvarar också för TIME.STOCKHOLM som är stadens plattform för matchmaking, nätverksbyggande och informationsutbyte inom TIME-sektorn.

Team Innovation initierar och medverkar i projekt och aktiviteter som syftar till att förbättra Stockholms tillväxt och internationella konkurrenskraft. Teamet medverkar till utvecklingen av kluster, Science Parks och innovationsmiljöer. Arbetet sker inom de sektorer som bedömts vara stadens och regionens komparativa nyckelområden: TIME, LifeScience/ HealthCare, miljöteknik och bank/finans/försäkring. I arbetet ingår att stärka samverkan med näringsliv och högskolor, samt verka för bättre näringslivskontakter i Östersjöområdet och gentemot EU. Teamet svarar även för öppen innovationsrådgivning, i syfte att stödja utvecklingen från idé till kommersiell tillämpning. Teamet har i uppdrag att bygga upp miljöcentrum, slutföra det lokala investerings-programmet (LIP) och söka statligt stöd för klimatinvesteringsprogrammet (KLIMP). I arbetet ingår att analysera möjligheter till miljödriven tillväxt samt marknadsföra Stockholm som miljöhuvudstad.

Näringslivsnämnden har en styrelse bestående av 13 ledamöter och 13 ersättare-samtliga företrädande Stockholms stad.

## 5:1. 3 Finansiering

Verksamheten vid Stockholm stads näringslivsnämnd finansieras genom anslag via Stockholms kommunfullmäktiges budget och externa intäkter. För 2003 budgeteras kostnaderna uppgå till 65 mnkr. Anslaget uppgår till ca 55 mnkr. Övriga intäkter inom verksamheten budgeteras till ca 10 mnkr.



## **5:2 Stockholm Visitors Board AB**

Tidigare var staden och Stockholms läns landsting tillsammans huvudmän för verksamheten genom Stiftelsen Stockholm Information Service (SIS). Efter en överenskommelse med landstinget överfördes verksamheten till det av staden ensamt ägda bolaget Stockholm Visitors Board AB (SVB) vid årsskiftet 2001/2002. Bolaget är ett helägt dotterbolag inom Stockholm Stadshus AB.

### **5:2. 1. Uppdrag och uppgifter**

Huvuduppdraget för SVB är att öka antalet besökare, inom valda segment, genom att erbjuda ett attraktivt utbud och hög tillgänglighet. Arbetet sker i nära samarbete med besöksnäringen, för vilken bolaget skall vara en professionell och attraktiv samarbetspartner som står för kunskap, samlad marknadsföring och utveckling av Stockholmsregionen.

Bolaget har som mål att Stockholm skall vara besöksnäringens centrum i Östersjöområdet samt att Stockholm skall vara en av Europas tio främsta städer när det gäller tillväxt inom besöksnäringen.

Bolaget samarbetar frekvent med andra parter genom reguljär samverkan och olika projekt. Som exempel kan nämnas Hotellgruppen i Stockholm, som har till uppgift att finna nya hotellokaliseringar. Bolaget samarbetar också med restaurangnäringen, flygbolag, rederier samt deras respektive branschorgan. Därutöver samarbetar bolaget med Sveriges rese- och turistråd. SVB har också tagit initiativ till bildandet av Stockholm Center for Tourism Research i syfte att förbättra kunskap och uppföljning om besöksnäringen. Verksamheten bedrivs i samverkan med bland annat Mässan, Gröna Lund och EMA. Bolaget har även ett samverkansavtal med Turismens utredningsinstitut i Göteborg. SVB är också stadens representant i stiftelsen för den Beridna Högvakten. SVB deltar även i samverkansformer med stora städer på andra kontinenter, övriga storstäder i Norden samt kommuner i Mälardalen.

Antalet kommersiella gästnätter i Stockholms län uppgick år 2002 till nästan samma antal som 2001. Totalt gjordes 6,5 miljoner övernattningar. De svenska besökarnas gästnätter ökade, medan de utländska besökarna minskade något.

De största enskilda ländergrupperna 2002 var Storbritannien, USA, Norge, Tyskland, Finland, Danmark, Italien, Japan, Frankrike, Spanien och Ryssland.

Stockholms läns andel av de kommersiella gästnätterna i Sverige (exklusive camping) är cirka 25 procent. Denna andel har ökat från 20 procent år 1991. Ökningen av gästnätterna i Stockholms län sedan 1991 har varit närmare 80 procent, medan de i övriga landet har ökat med endast 30 procent. Sysselsättningen inom turistnäringen i Sverige låg under 2001 på drygt 127 000 personer (helårsarbeten). Det är en ökning från 2000 med 15 procent.

## **5:2. 2. Organisation**

Bolagets verksamhet är, utöver ledningsfunktionen, uppdelad i fyra avdelningar; ekonomi och personal, media och information, marknad privatesande och marknad affärsresor. Verkställande direktören och de fyra avdelningscheferna utgör bolagets ledningsgrupp. Bolaget har 54 anställda, vilka arbetar inom respektive avdelning. Därutöver finns ett antal projektanställningar samt ca 35 sommaranställda turistinformatörer.

Inom avdelningen media och information ingår turistservice, i vilken ingår turistbyråer i Kulturhuset, på Centralstationen, i hamnarna (sommartid), samt guidening och gruppbokning.

Avdelningen för privatesande arbetar direkt mot reseledet. Det gäller exempel weekendresor från den europeiska marknaden, andra former av privatesande från övriga världen och Östersjöområdet. Arbeta bedrivs även gentemot rederier i Östersjön samt kryssningsrederier. Därutöver sker marknadsföring i Sverige, satsning på Stockholmskortet mm.

Enheten för kongresser/Congress Stockholm verkar för att öka antalet kongresser i Stockholm. Det sker bland annat genom kontakter med den akademiska världen. Congress Stockholm är ett partnerskapsbaserat nätverk där 90 externa parter medverkar ekonomiskt till kongressverksamheten inom SVB. Medlemmar är privata kongressarrangörer såsom Stockholm Convention Bureau och Congrex samt Mässan och ett antal hotell.

SVB har en styrelse bestående av sju ledamöter och tre ersättare samtliga företrädande Stockholms stad.

## **5:2. 3. Finansiering**

Verksamheten vid SVB finansieras genom intäkter och ersättning från ägaren Stockholms stad. För 2003 budgeteras kostnaderna uppgå till 93,6 mnkr. Intäkterna inom verksamheten budgeteras till ca 50 mnkr. Resterande medel 43,6 mnkr utgör ersättning från Stockholms stad.

## **5:3 Avdelningen för protokoll och internationella frågor**

Den 1 januari 2001 inrättades den nya avdelningen för protokoll och internationella frågor inom stadsledningskontoret. Det var i grunden en sammanslagning av protokollsenheten, visningsenheten, samt det internationella sekretariatet vid stadsledningskontorets stab för omvärldsbevakning. Kommunfullmäktiges beslut föregicks av en utredning som undersökte möjligheterna till en samordning av stadsledningskontorets insatser avseende protokoll, representation och internationella kontakter.

### **5:3. 1. Uppdrag och uppgifter**

Huvuduppdraget för avdelningen är att samordna stadens internationella arbete. Avdelningen skall ge stöd till förvaltningar och bolag i såväl deras EU-arbete som övrigt internationellt arbete, t ex i samband med EU-projektansökningar samt med studieresor och studiebesök. Avdelningen är sammankallande i Europaforum Stockholm, fungerar som föredragande i kommunstyrelsens internationella beredning, och utgör kansli för dessa samt ansvarar för ärendeberedning. Avdelningen svarar också för stadens centrala kontakter med Stockholmsregionens Europakommitté (SEU), kommunförbundets internationella avdelning samt EU-organ inom och utom Sverige. Avdelningen skall även ge stöd till kommunstyrelsen och presidiet i deras internationella kontakter, t ex resor och kontakter med diplomatiska kåren.

Avdelningen ansvarar vidare för visningsverksamheten i Stadshuset och souvenirbutiken samt Technical Visits. I arbetet ingår även administration och genomförande av kommunledningens officiella besök och mottagningar samt uthyrningsverksamheten i Stadshuset.

### **5:3. 2. Organisation**

Avdelningen för protokoll och internationella frågor är indelad i de tre enheterna Visningsenheten, Protokollsenheten, och Internationella sekretariatet. Sammantaget har de tre enheterna 18 medarbetare samt ett 40-tal sommarguider.

Visningsenheten är en egen resultatenhet som inkluderar stadshusshopen, guider för turister och grupper samt professionella besök (Technical Visits). Visningsenheten har under de senaste två åren kännetecknats av en stabil volym vad gäller turister till Stadshuset, med ca 300 000 besökare per år. Technical Visits har under samma period erhållit en 50-procentig volymökning omfattande totalt ca 300 besökande grupper per år. Enheten erbjuder även skräddarsydda tjänster vad gäller turister och Technical Visits.

Protokollsenheten ansvarar för stadens formella representation med ca 150 mottagningar per år. I arbetsuppgifterna ingår även uthyrning av Blå Hallen och Gyllene Salen för externa evenemang. Totalt ansvarar enheten för ca 300 evenemang årligen i Stadshuset.

Internationella sekretariatet arbetar inom fyra huvudområden.

#### *1. SEU-kommittén*

SEU-kommittén (Stockholmsregionens Europakommitté) är en ekonomisk förening vars huvudmän är Stockholms stad, Stockholms läns landsting samt Kommunförbundet Stockholms län (KSL). Våren 1996 bildades Stockholmsregionens Europakommitté, SEU, genom ett samarbetsavtal mellan Stockholms stad, Stockholms läns landsting och Kommunförbundet Stockholms län. Till samarbetet adjungerades stockholmsregionens representanter i EU:s regionkommitté och Mälardalsrådet. Sedan 2002 är även Kommunförbundet Sörmland och Landstinget Sörmland sk servicepartners.

SEU:s uppgifter är att vara ett forum för informationsutbyte i EU-frågor av betydelse för Stockholmsregionen. SEU ska också åstadkomma ett gemensamt agerande från regionen gentemot EU-institutioner och EU-relaterad marknadsföring. SEU ska vidare medverka till att kontoret i Bryssel utnyttjas som samlande arena för regionens intressebevakning gentemot EU:s olika institutioner och medlems- och ansökarländer i EU. Detta innefattar även den Östersjöstrategi som Stockholm/Mälarenregionen arbetar efter. Under 1999 omorganiserades arbetet och gavs fastare samarbetsformer. Det av Stockholms stad etablerade representationskontoret i Bryssel införlivades i SEU och SEU ekonomisk förening bildades med ansvar för personal och lokaler. Sedan 2003 har även Stockholms stads representationskontor i S:t Petersburg införlivats i SEU-kommittén. Kommittén har även ett kontor i Stockholm. De tre huvudmännen har egen tjänstemannarespresentation den sk chefstjänstemannagruppen, i vilken staden företräds av direktören för Avdelningen för protokoll och internationella frågor. Föreningens verksamhet finansieras genom årliga serviceavgifter från huvudmännen. Budgetramen uppgår för närvarande till drygt 15 mnkr. Stadens bidrag för 2003 uppgår till 5 mkr.

## *2. Kommunstyrelsens internationella beredning.*

Beredningen har till uppgift att besluta i frågor rörande deltagande eller medlemskap i internationella organisationer, internationella seminarier, samverkan med städer i andra länder mm. Beredningens ledamöter utgörs av kommunstyrelsens presidium och kommunfullmäktiges ordförande. Föredragande är direktörerna för Avdelningen för protokoll och internationella frågor. Deltar gör även direktörerna för Stockholms stads näringslivskontor och Stockholm Visitors Board AB.

## *3. Europaforum*

Europaforum är ett nätverk för EU-arbete i staden. Inom ett flertal förvaltningar och bolag finns funktioner för EU-frågor, vilka ingår i nätverket. Sekretariatet skall ge stöd till förvaltningar och bolag i deras internationella arbete samt vid ansökningar till EU.

## *4. Kommunstyrelsens medverkan i internationella organisationer*

Sekretariatet samordnar och ansvarar för kommunstyrelsens medverkan i internationella organisationer; Eurocities/Telecities (organ för större städer i EU), UCUE (organ för huvudstäder i EU-länderna), UBC (organ för städer i Östersjöområdet), och Metropolis (organ för större städer i världen).

## **5:3. 3. Finansiering**

Verksamheten vid Avdelningen för protokoll och internationella frågor är till del intäktsfinansierad. Avdelningen har kostnader om 20,5 mnkr och intäkter om ca 13,4 mnkr. Resterande medel om 7,1 mnkr fördelas inom stadsledningskontorets budget.

#### **5:4 Business Arena Stockholm- B.A.S.**

I slutet av 1996 bildades det regionala bolaget Business Arena Stockholm (B.A.S.). Syftet var att främja investeringar genom nyetablering av företag och marknadsföring av Stockholmsregionen samt bistå befintliga företag i internationell utveckling. Initialt hade B.A.S. 23 medlemmar - Stockholms stad genom SML, 21 länskommuner samt Uppsala stad. Bildandet föregicks av informell samverkan i Stockholms/Uppsalaregionen genom i huvudsak SML:s försorg. I det inledande arbetet tillvaratogs erfarenheter från det investeringsfrämjande arbetet som bedrivits inom SML under en dryg tioårsperiod. Sedan starten har Danderyd, Vallentuna, Österåker och Sigtuna lämnat B.A.S. I april 2002 tillkom Västerås stad, Eskilstuna och Tyresö kommuner, och i början av 2003 blev även Skanska Sverige AB delägare i B.A.S.

##### **5:4. 1. Uppdrag och uppgifter**

Huvuduppdraget för B.A.S. är att främja utländska företagsinvesteringar i Stockholm/Uppsalaregionen samt Västerås och Eskilstuna. Bolaget B.A.S. bistår vid etablering i hela det område som omfattas av ägarkommunerna. Ofta klarar den enskilda kommunen inte av att ensam hantera frågor rörande regional information som bedöms vara av betydelse för ett företags beslut om etablering och investering. B.A.S. bearbetar specifika företag och branscher i utlandet och medverkar till att regionens kluster stärks. Bolaget marknadsför härigenom regionens industriella och affärsmässiga förutsättningar. Fokus för arbetet är sektorerna för TIME (Telekom, Information, Media & Entertainment) LifeScience/ HealthCare, miljöteknik och banföretagsinvesteringarna i Sverige uppgick 2002 till 108 miljarder kronor, varav ca 17 mdkr avser fastighetsförvärv. De svenska direktinvesteringarna i utlandet uppgick under samma period till 106 miljarder kronor. För att räknas som direktinvestering i Riksbankens statistik ska en utländsk ägare äga minst 10 procent av ett svenskt bolag. Exempel på direktinvesteringar är företagsförvärv och följdinvesteringar i svenskt näringsliv, samt lån till svenska dotterbolag.

År 2002 innebar en nedgång i direktinvesteringar till Sverige med 11 procent jämfört med en nedgång inom övriga i-länder med cirka 30 procent.

Geografiskt fördelar sig investeringarna år 2002 med 40 procent inom B.A.S. område, 16 procent i Göteborgsregionen, 12 procent i Malmö/Öresundsområdet, och 6 procent i Norrköping/ Linköping. Resterande 26 procent är spridda över stora delar av Sverige.

B.A.S. arbetar i huvudsak med bistånd vid etablering, ej primärt vid företagsförvärv. B.A.S. medverkade 2002 vid 45 etableringar av utländska företag i regionen, mot 58 etableringar år 2001. TIME-sektorn är dominerande. 22 utländska TIME-företag startade 2002 med B.A.S. medverkan verksamhet i regionen.

## **5:4. 2. Organisation**

Bolaget har 8 anställda, vilka i allt väsentligt arbetar inom respektive branschområde. Därutöver köper bolaget tjänster från bland annat Stockholms stads näringslivskontor.

Samverkan sker med olika parter bland annat Invest in Sweden Agency (ISA), UD, Nutek och Exportrådet. Bearbetning sker genom deltagande vid mässor och olika internationella arrangemang samt pressbearbetning, i huvudsak internationell fackpress inom fokussektorerna. Bearbetning sker även i övrig press. Samverkan sker också med andra organ bland annat SVB, och näringslivskontor/näringslivssekreterare i berörda kommuner.

Bolaget arbetar reaktivt inom övriga sektorer i samband med företagsetablering. Ofta handlar det om informationsinhämtning avseende lokaler och lokalhyror, konkurrenter, löner, juridiska aspekter, infrastruktur och livsbetingelser för medlemsföretag. B.A.S. arbetar även med att hjälpa företag att finna partners, information till investerings-rådgivare samt bistår med faktaunderlag till utländska företags återinvesteringar/expansion i regionen. Sammantaget med etableringarna medverkade B.A.S. i 89 projekt som kunde föras till avslut under år 2002.

Bolaget har en styrelse bestående av 12 ledamöter och 5 ersättare från hela Stockholm/ Uppsala-regionen samt Västerås och Eskilstuna. Enligt bolagsordningen utses ordförande av Stockholms stad. Till styrelsen har även en representant från Stockholms Handelskammare adjungerats.

## **5:4. 3. Finansiering**

Verksamheten vid B.A.S. finansieras genom s.k. serviceavgifter som erläggs av ägarna. Avgiften uppgår för närvarande till 47 150 kr/ aktie. För 2003 budgeterar B.A.S. med serviceavgifter från aktieägarna om sammanlagt 12,5 mnkr. För Stockholms stad, som äger 60 % i B.A.S. uppgår avgiften till ca 7,6 mnkr 2003.

## **5:5 Mälardalsrådet**

Mälardalsrådet är en intresseorganisation för kommuner och landsting i Stockholm/ Mälardalsregionen. Organisationen bildades 1992 och syftade till att öka samverkan i Stockholm/ Mälardalsregionen.

Mälardalsrådet har till ändamål att främja utvecklingen av Stockholm/Mälardalsregionen som attraktiv framtidsregion i ett integrerat Europa. Visionen är att göra Stockholm/Mälardals-regionen än mer internationellt konkurrenskraftig. Mälardalsrådet är inte ett operativt organ. Det är snarare en arena för dialog och relationsskapande insatser samt kunskapsinhämtning och påverkan för positiv utveckling i regionen. Verksamheten baseras på nätverksarbete mellan rådets medlemmar tillsammans med näringslivet, universiteten och högskolorna samt andra myndigheter och organisationer i regionen. Aktivt arbete bedrivs för att utveckla internationella nätverk, inte minst i Östersjöområdet. Rådet är organiserat i fyra

inte minst i Östersjöområdet. Rådet är organiserat i fyra utskott: trafik, näringsliv och FoU, kultur och fritid, samt miljöfrågor.

Styrelsen består av 18 ledamöter, varav en ordförande och fyra vice ordföranden, samt 18 suppleanter. Organisationen har fyra anställda. Budgeten för 2003 uppgår till 9,15 mnkr. Intäkterna kommer uteslutande från medlemmarna i form av en fast avgift om 50 000 samt 0,85 kr/invånare. Staden ger 2003 ett bidrag om 1,5 mnkr.

## **6. Tidigare utredningar, underlag och beslut**

Staden har arbetat med näringslivs-, besöks- och internationella frågor under flera decennier. Mot bakgrund av den politiska och ekonomiska utvecklingen har arbetet fortlöpande intensifierats. Under 1990-talet har arbetet tagit fastare former och blivit mer målmedvetet, i synnerhet under senare delen av 1990-talet.

Mot bakgrund av att närings-, besöks-, och internationella frågor kommit att bli allt viktigare har stadens arbete och organisation inom detta område blivit föremål för flera utredningar. Utredningarna har syftat till att finna lämpliga former för organisation, samt analyserat vilken inriktning och prioritering stadens arbete inom dessa områden bör ha. Ett flertal utredningar är omfattande och ambitiösa och har stor betydelse för stadens nuvarande organisation.

Det finns därför anledning att uppmärksamma och redogöra för det gedigna utredningsmaterial som tidigare presenterats, och som i flera fall utgjort beslutsunderlag för tidigare beslut kring stadens arbete med näringslivs-, besöks- och internationella frågor.

Nedan följer en redovisning av de mest adekvata utredningarna kring stadens arbete med närings-, besöks-, och internationella frågor. Redovisningen startar tidsmässigt vid mitten av 1990-talet mot bakgrund av frågornas ökande betydelse. Utredningar före denna tidsperiod har därtill ringa betydelse för det arbete som idag bedrivs inom dessa områden i staden och regionen.

Redovisningen är kronologisk och berör frågorna allmänt eller utifrån specifika frågeställningar.

### ***6:1 Strategi för stadens arbete gentemot Europeiska Unionen (stadsledningskontoret 1996) Utlåtande 1997:42 RI (Dnr 1115/96)***

Stadsledningskontoret utarbetade ett förslag till ny strategi för Stockholms stads arbete gentemot Europeiska Unionen. Bakgrunden var att staden efter Sveriges inträde i EU 1995 behövde strukturera arbetet med EU-frågor vad gäller prioriteringar, organisation och ansvarsfördelning. Kommunfullmäktige antog strategin 1997.

Det bedömdes vara viktigt för Stockholms stad att vara med och forma den europeiska politiken på områden som är prioriterade för staden och av sådan karaktär att de kräver samarbete på europeisk nivå. Det bedömdes också vara önskvärt att staden deltar i och medverkar till att det etableras europeiska nätverk och samarbetsprojekt kring för staden angelägna sakfrågor, samt håller sig informerad om

kring för staden angelägna sakfrågor, samt håller sig informerad om fonder och program av intresse för staden och när så är möjligt ansöker om medel för olika projekt.

Samtliga bolag och nämnder i staden fick i uppdrag att utse ansvarig kontaktperson för europafrågor. Nämnder och bolag fick genom strategin möjlighet att själva ansöka om deltagande i EU-projekt. Förutsättningen var att ansökningarna anmäldes till stadens EU- och marknadsföringsberedning. Tidigare krävdes att EU- och marknadsföringsberedningen godkände samtliga EU-projektansökningar inom staden.

Strategin innebar även att SML och stadens representationskontor i Bryssel fick nya riktlinjer för samordning av stadens och regionens EU-arbete. SML fick i uppdrag att bistå hela regionen i EU-arbetet vad gäller näringslivsfrågor. SML skulle därtill ansvara för EU-program och policies som rör näringslivet. Kontoret i Bryssel fick i uppdrag att på ett tidigt stadium föra hem strategisk information om EU:s program och policies.

SLK fick en tydligare roll som centralt kontaktorgan för samtliga förvaltningar/bolag avseende EU-frågor. Inom stadsledningskontoret skulle finnas en samlad överblick över stadens EU-arbete och en bred kompetens i EU-frågor.

Antagandet av strategin innebar att EU-arbetet erhöll samma inriktning som stadens övriga prioriterade inriktningar.

Slutligen förelogs att uppdra åt kommunstyrelsen att utreda förutsättningar för en viss central likviditetsbuffert för EU-projekt för att motverka att deltagande i stora EU-projekt belastar den ansökande nämndens budget i allt för stor utsträckning.

## ***6:2 Stockholms stads internationella marknadsföring - en utvärdering. (Bohlin och Strömberg september 1997)***

Under åren 1995-97 satsade staden hårt på att marknadsföra staden och region internationellt. Sammanlagt fördelades 300 mkr för detta ändamål 1995-97. Huvuddelen av medlen fördelades till SIS som erhöll 100 mkr, och SML som fick 68 mkr för ändamålet. Andra verksamheter och projekt som fick medel var bland annat satsningen på OS 2004, Kulturhuvudstadsåret 98 och Vattenfestivalen.

Syftet var att öka antalet turist-, konferens-, och evenemangsbesökare i staden och regionen. Därtill var avsikten att öka antalet företagsetableringar genom olika former av aktiviteter. Slutligen avsåg satsningen att locka internationella evenemang till staden.

Bohlin och Strömberg fick under våren 1997 i uppdrag av stadsledningskontoret att utvärdera stadens satsning på internationell marknadsföring. Utvärderingen syftade till att belysa hur satsningen slagit ut vad gäller måluppfyllelse, prioriteringar och sysselsättningseffekter. Utvärderingen koncentrerades till SIS och SML.

Bohlin och Strömbergs bedömningen är att utfallet vad gäller besöksnäringen hade fått en positiv effekt. Antalet turist-, kongress-, och evenemangsbesökare hade ökat. Det ökade antalet besökare genererade ökad sysselsättning inom besöksnäringen i



staden och regionen, från 15 000 helårsarbeten 1996 till ett beräknat antal om 18 000 – 20 000 helårsarbeten 2000.

Vad gäller etableringar av företag är det svårt att bedöma effekterna av stadens insatser. Beslut om etablering kan röra sig om såväl givna basförutsättningar i regionen som marknadsföringsinsatser. Den hårda konkurrensen om etableringarna visar emellertid, enligt utredningen, att staden och regionen måste konkurrera med andra städer och regioner på någorlunda likvärdiga villkor. Under perioden 1995-97 backade Stockholm i Healey & Baker's ranking över attraktiva etableringsorter.

Enligt utredningen förelåg ingen stark samordning av de totala satsningarna. Förvisso förelåg inget intryck av motverkande insatser. En starkare samordning skulle sannolikt kunna ge bättre effekter av stadens internationella marknadsföring och förbättra stadens position och profil.

Bohlin och Strömberg rekommenderade att marknadsföringen samordnas bättre. Samverkan med kommersiella aktörer bör också fullföljas. Hård konkurrens kräver därtill att marknadsföringen är långsiktig och kontinuerlig, på en hög nivå.

### **6:3 Europa-samarbetet inom Stockholmsregionen (KREAB 1998)**

Kreab fick under hösten 1998 av SEU-kommittén och SML i uppdrag att utarbeta en rapport att användas som diskussionsunderlag och vägledning för inriktningen på regionens fortsatta EU-arbete. Bakgrunden var att SEU behövde tillföras fakta inför beslut om verksamhetens inriktning och uppgifter.

En förutsättning för framgång inom EU-arbetat är, enligt utredningen, huvudmännens förväntningar. Därför genomfördes 34 intervjuer med berörda nyckelpersoner hos huvudmännen, bland samarbetspartners och inom EU-sfären.

Det fanns, enligt utredningen, en spridd uppfattning inom kommunerna i Stockholmsregionen rörande Bryssel-kontorets kompetens och arbete, trots en avsevärd förbättring jämfört med starten i mitten av 1990-talet. Få har haft djupare kontakt med kontoret i Bryssel, vilket emellertid har besökts av ett flertal. Aktiva kontakter sker företrädesvis på tjänstemannanivå.

De flesta ansåg att kontoret borde arbeta med samverkansprojekt avseende storstadsfrågor. I detta avseende bedömer de flesta att frågorna är gemensamma för hela regionen. Arbetet och frågorna för Stockholmsregionen skulle dock behöva definieras och fokuseras hårdare. En del kommuner och landstinget har arbetat med projektfinansiering genom egna kanaler i EU-kommissionen. Det bedöms som viktigt att kontoret i Bryssel bistår aktivt i dessa frågor.

Turism, marknadsföring och evenemang betraktas som en mindre viktig del för de samarbetspartners som ingår i SEU-kommittén. Det är angelägna aktiviteter men bör bedrivas i annan form. Dock ansågs näringslivsfrågor, företagsetableringar, fler arbetstillfällen vara viktiga frågor för regionens EU-arbete.

Kärnan i uppdraget för EU-samarbetet är policyskapande åtgärder, profilering av regionen genom starka ämnesområden, och ökad kompetens på hemmaplan.

Utredaren rekommenderade en rad åtgärder för ett mer samlat och kraftfullt agerande från Stockholmsregionen i EU-frågor. För de prioriterade frågorna bör strategier och arbetsplaner tas fram. Vad gäller ansökan om projektstöd bör dessa begränsas till ett fåtal områden för att erhålla bättre utfall. Parterna som deltar i regionens EU-arbete bör själva upprätta planer eller strategier för att nå bättre resultat. Huvudansvaret för regionens arbete borde, enligt utredningen, ligga på hemmaplan och ledas av finansborgarrådet i Stockholms stad, vilken bedömdes vara den naturliga företrädaren för regionen. Slutligen föreslogs att kontoret i Bryssel skulle flytta från Grand Place.

**6:4 Stockholm Premier Capital of Northern Europe (Bo Wijkmark, Göran Långsved 1998)**

Stockholms kommunfullmäktige beslöt den 11 maj 1998 att ge dåvarande VD för SIS i uppdrag att utreda möjligheter till bättre samordning av stadens marknadsföring. Utredningen tillämpade ett regionalt betraktelsesätt då Stockholm i det internationella arbetet bedömdes vara synonymt med Stockholmsregionen.

I utredningen konstaterades att staden och regionen behöver ett genomtänkt agerande baserat på en strategi. Utredningen menade att detta saknades. Det internationella arbetet i staden och regionen bedrevs osystematiskt och splittrat varför Stockholm riskerade att tappa gentemot konkurrenterna d.v.s. andra storstadsregioner i norra Europa.

Vad som krävdes var, enligt utredningen, en utformning av en tillväxtpolitik och en kraftsamling för Stockholms organisation för internationell marknadsföring. Avsikten var en tydlig positionering av Stockholm och en samverkan med gemensamma resurser.

Utredningens förslag till inriktning för Stockholmsregionen som besöks- och etableringsort baserades på ett vidgat regionalt samarbete, och nära samverkan mellan det offentliga och näringslivet. Utredningen utgick i huvudsak från det arbete som bedrevs inom SML, SIS, samt B.A.S.

En ny organisation föreslogs i form av stiftelsen Stockholm Foundation med Stockholms stad, Stockholms läns landsting, Kommunförbundet Stockholms län, och Mälardalsrådet som huvudmän. De operativa uppgifterna inom SML, SIS och B.A.S. med tillhörande dotterorgan skulle samlas i en koncern genom omvandling av det befintliga SIS. Staden föreslogs vara största intressent med hälften av ansvaret eller mer. Övriga huvudmän skulle påta sig resterande ansvar och intressen.

Organisationen skulle arbeta inom de tre arenorna boende, produktion, och besök.

Visionen för den nya organisationen vad borde vara att utvecklas till Premier Capital City of Northern Europe. Målet var att skapa Nordeuropas:

- ✍ Ekonomiska och finansiella centrum (IT-telekom, HealthCare, Finans, Media/Design)
- ✍ Kunskaps- och kompetenscentrum (Vetenskapsstad och testcentrum)
- ✍ Kultur- och mediacentrum (Kreativ produktion och export)

- ✍ Demokrati-, freds- och miljöcentrum (Internationell mötesstad inom dessa områden)
- ✍ En port mot Östersjön och norra Ryssland (Tjänster för östmarknaden, bas för int.företag)

För besöksnäringen var visionen Beauty on Water, med satsningar på privatresande samt företagsresande. Det gällde att utveckla Stockholm som en attraktiv besöksstad genom etablering och utveckling av produkter, nya attraktioner och tillgänglighet, samt god service och förlängd säsong. Marknadsföringen skulle inriktas på de mest lönsamma marknaderna i första hand samt på marknader med förväntad stark ekonomisk tillväxt. I ansträngningarna för att få fler besökare till Stockholm skulle allianser byggas med andra storstäder, med bland andra Göteborg och Köpenhamn. Detta arbete borde, enligt utredningen, bistås med riktade akademiska utbildningar och FoU –resurser för besöksnäringen i Stockholm. Samverkan skulle ske med branschen i olika former och genom olika insatser.

Enligt utredarens förslag skulle den nya organisationen tillföras ökade ekonomiska resurser, främst från huvudmännen.

#### ***6:5 Näringsliv Stockholm - uppgifter, organisation och dimensionering av den nya näringslivsnämnden och förvaltningen i Stockholms stad (Grufman Reje & Partners AB 1999)***

I enlighet med kommunfullmäktiges beslut att samla ansvaret för näringslivsfrågorna i en ny nämnd, näringslivsnämnden, gav kommunstyrelsen stadsledningskontoret, SLK, i uppdrag att utreda näringslivsnämndens- och förvaltningens ansvarsområden, organisation och dimensionering. Stadsledningskontoret upphandlade konsultföretaget Grufman Reje och Partners AB för genomförandet av uppdraget.

Utredningen baseras på de politiska intentioner som kommer till uttryck i 1999 års budget för Stockholms stad och på ett stort antal intervjuer med företrädare för bland annat staden, näringslivet och högskolevärlden.

Utredarnas förslag till verksamhetsidé för näringslivsnämnden och förvaltningen tar sin utgångspunkt i en "Stockholmsanda". Med begreppet "Stockholmsanda" avses en kraftsamling från politiker, tjänstemän, företrädare för näringsliv, högskolesektor, och regionala organ samt från övriga stockholmare för att Stockholm ska bli den bästa staden i Europa att starta, driva och lokalisera företag i.

I utredningen föreslogs att näringslivsnämnden och förvaltningen skulle verka för att; stadens basservice fungerar bra för näringslivet, att stadens förvaltningar och bolag bemöter näringslivet serviceinriktat, att nya projekt som genererar tillväxt och internationell konkurrenskraft initieras samt att stockholmsregionen synliggörs internationellt. Näringslivsnämndens inriktning föreslogs vara att bedriva strategiskt och nätverksskapande arbete samt fungera som igångsättare av utvecklingsprojekt. Näringslivsnämndens föreslogs tillämpa ett flexibelt arbetssätt och ha tillgång till stor andel fria resurser.

Utredarna föreslog vidare att förvaltningen organiseras i en avdelning för näringslivsservicen, en avdelning för internationell konkurrenskraft samt i en strategisk ledningsfunktion. Dessutom förordades inrättande av kontaktorganen FORUM Näringsliv och Stockholm Think Tank för samverkan med näringsliv och andra regionala aktörer. LIP-kansliet föreslogs överföras till en egen tidsbegränsad projektenhet inom näringslivsnämnden. Utredarna föreslog vidare att näringslivsförvaltningen bemannas med cirka 50 tills vidareanställningar inklusive tjänsterna vid LIP-kansliet, B.A.S., Brysselkontoret och kontoren i S:t Petersburg och Riga. Kommunfullmäktige godkände i huvudsak utredningens förslag men betonade att näringslivsnämnden och förvaltningen dock inte ensam kan utföra dessa uppgifter. Samtliga stadens verksamheter har ett ansvar för att uppgifterna fullgörs och för att näringslivets förutsättningar att verka i staden förbättras.

Stadens strategiska omvärldsbevakning gentemot EU fortsatte att sortera under stadsledningskontoret. Ansvaret för ägande och drift av Brysselkontoret ligger under SEU-kommittén. Stadens ansvar gentemot Brysselkontoret handläggs av stadsledningskontoret vilket innebar att avsatta resurser för ändamålet överfördes från näringslivsnämnden till stadsledningskontoret. Den nya näringslivsnämnden fick däremot ansvar för Östersjöarbete och EU-frågor med näringslivsanknytning.

Beslutet innebar att SML avvecklades liksom kommunstyrelsens EU- och marknadsförings-beredning. SML:s aktieinnehav i B.A.S. överfördes till staden.

#### ***6:6 Förslag om inrättande av en ny avdelning inom stadsledningskontoret för stadens protokoll, internationella frågor samt vissa övriga organisatoriska frågor (stadsledningskontoret 2000)***

Stadsdirektören uppdrog den 7 oktober 2000 åt biträdande stadsdirektören att utreda möjligheterna till en samordning av stadsledningskontorets insatser avseende protokoll, representation och internationella kontakter samt att ta fram förslag till ny sammanhållen funktion för dessa frågor.

Bakgrunden till uppdraget var att arbetet vid stadskansliet respektive stadsledningskontoret under en lång följd av år präglats av oklara ansvarsförhållanden när det gäller stadens representation i vid mening och stadens internationella kontakter. Det senare bedömdes bli allt viktigare, inte minst mot bakgrund av Sveriges medlemskap i EU och att Sverige under första halvåret 2001 skulle inneha ordförandeposten i EU:s ministerråd. Det bedömdes som centralt att stadsledningskontoret snarast samordnade sina insatser avseende protokoll, representation och internationella kontakter. En sammanhållen avdelning för protokollsfrågor inom staden och internationella frågor skulle inrättas inom stadsledningskontoret. Till avdelningen fördes uppgifter från stadshusexpeditionen och visningsenheten inom administrativa avdelningen samt de uppgifter som tidigare låg på EU-strategerna inom staben för omvärldsbevakning.

Den nya avdelningen föreslogs svara för:

- ✍ visningsverksamheten i Stadshuset inkl receptionstjänsten för turister, souvenirbutiken, och Technical Visits-verksamheten
- ✍ administration och genomförande av kommunledningens officiella besök och mottagningar samt uthyrningsverksamheten i Stadshuset
- ✍ övergripande samordning av stadens EU-arbete, övrigt internationella arbete och deltagande i internationella organisationer
- ✍ att EU-verksamheten regelbundet rapporteras till kommunstyrelsen, att uppdaterad information kring stadens EU-engagemang alltid finns tillgänglig samt utgöra stöd till stadens verksamheter
- ✍ samordning och prioritering av stadens EU-arbete och övriga internationella arbete
- ✍ utgöra kanal och samordningsfunktion för stadens internationella kontakter och svara för att samtal och skrivelser rörande stadens internationella kontakter snabbt slussas till rätt person i staden så att den som ringer eller skriver snabbt kan få svar på sina frågor
- ✍ vara stadens centrala kontakt med Stockholmsregionens Europakommitté (SEU), kommunförbundets internationella avdelning samt EU-organ inom och utom Sverige
- ✍ vara sammankallande i Europaforum Stockholm och fungera som föredragande i internationella beredningen och stadshusdelegerade. Fungera som centralt kansli och svara för beredning av ärenden till möten

Samtidigt föreslogs att administrativa avdelningen skulle få ett samlat ansvar för Stadshusets konst- och inventariefrågor. Det gällde bl.a. vissa uppgifter som tidigare sköts av stadshus-expeditionen

Administrationen kring stadens hedersbelöningar föreslogs överföras till stadens personalpolitiska avdelning. Den nya avdelningen och stadshusintendenten föreslogs dock även fortsättningsvis svara för de praktiska arrangemangen i samband med utdelningen av hedersbelöningarna samt utdelningen av S:t Eriksmedaljen.

Den nya organisationen föreslogs träda i kraft den 1 januari 2001. Kommunfullmäktige beslutade i enlighet med förslaget.

#### **6:7 VISIT STOCKHOLM- Förslag till ny organisation för Stockholm Information Service (Bohlin & Strömberg 2001)**

Stockholm stad och Stockholms läns landsting uppdrog tidigt på våren 2001 åt Bohlin & Strömberg AB att utreda verksamheten inom stiftelsen Stockholm Information Service (SIS).

Bakgrunden till utredningen var bland annat att större evenemang och externa åtaganden hade skapat finansiella problem för SIS och huvudmännen Stockholms stad och Stockholms läns landsting. Det bedömdes delvis ha sin grund i otydliga huvudmannaskapsförhållanden samt oklarheter vad gällde SIS uppdrag och inriktning.

Uppgiften för utredningen var att klarlägga förutsättningarna för SIS att utföra huvuduppgifterna marknadsföring och profilering av Stockholm samt verka för ett ökat antal besökare till Stockholmsregionen, inklusive skärgården. Utredningen analyserade befintlig verksamhet samt presenterade förslag till framtida organisation

serade befintlig verksamhet samt presenterade förslag till framtida organisation och verksamhetsinriktning.

Utredningen föreslog att Stockholms stad och Stockholms läns landsting skulle vara huvudmän för Visit Stockholm, dock med ett väsentligt ökat ägande från staden. Utredningen föreslog ett nytt namn för den nya organisationen; *Visit Stockholm* som skulle organiseras som ett aktiebolag inom koncernen Stockholms Stadshus AB.

Förslag till verksamhetsidé för Visit Stockholm föreslogs vara; marknadsföring i syfte att öka antalet besökare i Stockholmsregionen, utveckla Stockholmsregionen som besöksort och förbättra besöksservicen. Visit Stockholm borde konsekvent arbeta med konkreta och mätbara mål för resultat, aktiviteter och image, som systematiskt skulle följas upp och kommuniceras till styrelse, ägare och allmänhet.

Utredaren menade att marknadsföring skulle vara Visit Stockholms kärnverksamhet. På detta område behövs hög egen kompetens i organisationen. Oavsett vilken form för huvudmannaskap och organisation som väljs behöver samordningen av den internationella marknadsföringen och arbetet med ett gemensamt varumärke för Stockholmsregionen säkerställas. I ett längre perspektiv behöver ett arbete med internationell marknadsföring, enligt utredningen, besvara två frågor:

1. Syns Stockholm tillräckligt bra och på rätt ställen?
2. Lever Stockholmsregionen upp till vad marknadsföringen utlovar?

En långsiktig internationell strategi kan inte frikopplas från regionens övriga utvecklings- och tillväxtstrategi. Den internationella marknadsföringen kan, oavsett om det handlar om ansträngningar för att attrahera investeringar eller besökare, ses som något av en sanningens minut för stockholmsregionens samlade utvecklingsarbete och en värdemätare på regionens faktiska internationella konkurrenskraft.

Många av de mest lönsamma besökarna kommer till Stockholm som affärsresenärer. Flera av dessa besökare är ledande personer som fattar beslut om internationella etableringar ska förläggas till Stockholmsregionen eller någon annanstans. Eftersom de själva kan tänkas att flytta med är upplevelsen av Stockholm som boendeort också central. Befintliga invånare kan fungera som personliga ambassadörer för Stockholmsregionen ur samtliga avseenden.

Utredningen anser att samarbetet kan utvecklas mellan Visit Stockholm, BAS och Stockholms Näringslivskontor. Inward investment och turism har starka samband vad gäller framgångsfaktorer. Många goda egenskaper för besöksnäringen representerar samtidigt styrkor för boendet och service m.m. som också är styrkefaktorer för företagsetableringar. Vården av stockholmsregionens varumärken och image är en gemensam angelägenhet. Affärslogiken är dock väsensskild mellan inward investment och turism. Det är därför viktigt att definiera dels en rollfördelning mellan funktionerna, och dels hur samarbetet mellan funktionerna skall ske.

Kommunfullmäktige godkände utredningen och beslutade att genomföra de föreslagna förändringarna. Namnet blev dock Stockholm Visitors Board AB och staden blev ensam ägare till bolaget.

## **6:8 Stockholm - evenemangsstaden (Solving Bohlin & Strömberg 2002)**

Kommunfullmäktige beslutade den 17 december 2001 om en ny organisation för stadens turistverksamhet Stockholm Visitors Board AB. I samband med detta beslutades att verksamheten rörande evenemang, som tidigare bedrevs inom SIS, skulle överlämnas till SIS. Solving och Strömberg fick i uppdrag av Stockholm Visitors Board AB att analysera förutsättningarna för hur och om Stockholm skall marknadsföras som evenemangsstad och vilken organisation som i så fall skall handha uppgiften. I uppdraget ingick att presentera förslag till framtida organisation och verksamhetsinriktning.

### **Varför evenemang?**

Evenemang är, enligt utredningen, av stor betydelse för staden och viktig i marknadsföringen av Stockholm. Stockholm har en lång tradition och erfarenhet med flera stora evenemang inom idrott, kultur och nöje/entertainment. Många har fått stor internationell uppmärksamhet och bidragit till att marknadsföra Stockholm. Evenemang skapar intresse för staden och genererar ett stort antal besökare. Evenemang kan också vara en form av katalysator för intäkter inom andra sektorer av turism samt skapa nya besökare även på sikt. För regioner, organisationer och företag inom besöksnäringen är existensen av attraktiva evenemang ofta avgörande för rese- eller turistindustrins storlek, i synnerhet där andra naturliga attraktioner som sol och bad eller skidåkning saknas.

### **Intervjuer med företrädare för förvaltningar, bolag och externa aktörer**

Utredaren genomförde ett antal intervjuer med företrädare för stadens förvaltningar, bolag och externa aktörer. Enligt en samstämmig uppfattning bland de intervjuade är stadens viktigaste roll att koordinera evenemang. Man menar att något organ i staden bör fungera som samordnare och bistå evenemangsarrangörer i frågor rörande tillstånd, lokaler, marknadsföring, samarrangemang och frågor som rör ekonomi. Staden bedöms härvidlag vara den enda aktör som kan koordinera alla aktörer. Många menar att stadens brister i detta avseende kan medföra att evenemangen förläggs till andra orter. Till kommunens koordinerande roll menar många hör att marknadsföra Stockholm som evenemangsstad. Stockholm är ett starkt varumärke men behöver inrikta sig på att förstärka sin profil och varumärke, gärna i samarbete med partners. Genom en satsning på evenemang kan Stockholms varumärke förstärkas.

Många av de intervjuade personerna menar att staden endast delvis bör vara arrangör av evenemang, vid särskilda evenemang eller mycket stora evenemang.

Samtliga intervjuade anser att näringslivet måste vara en given partner och att staden och näringslivet bör "kroka arm" i dessa frågor. Det förbättrar acceptans, ekonomi och höjer statusen på evenemangen. Det genererar också ökade kontaktytor mellan staden och näringslivet.

## Stadens evenemangspolicy

I september 2001 tog kommunfullmäktige beslut om en evenemangspolicy för Stockholms stad. Det slås fast att evenemang och attraktioner har stor betydelse för besöksnäringen och indirekt för stadens ekonomi. I policyn bestäms ett antal kriterier för att staden skall överväga att ekonomiskt engagera sig i evenemang:

- ✍ Evenemanget marknadsför Stockholm internationellt
- ✍ Evenemanget ökar antalet besökare på kort och på lång sikt
- ✍ Evenemanget har stort mediaintresse internationellt
- ✍ Evenemanget håller hög internationell status
- ✍ Evenemanget ligger inom ramen för den stockholmsprofil staden vill marknadsföra
- ✍ Evenemanget är långsiktigt utvecklingsbart

## Utredarens förslag och rekommendationer

Stockholm har stor potential som besöksstad. Det kräver emellertid att staden samlar sig och utnyttjar sina fördelar. Det kräver också god organisation, engagemang och politisk vilja. Evenemang har stor betydelse för stadens ekonomi och profil. Det finns således ett flertal skäl för staden att engagera sig i evenemangsfrågorna.

Det krävs ett långsiktigt och nära samarbete mellan stadens privata och offentliga aktörer. Staden behöver därtill samordna sina resurser för ett effektivt arbete.

Utredaren föreslår att en funktion för evenemangs- och marknadsföringsfrågor inrättas i staden, kopplad till övrig besöks- och marknadsföringsverksamhet.

Förslaget är att inrätta en ny avdelning inom Stockholm Visitors Board AB. Avdelningen förslås erhålla en årlig budget från staden om fem till tio mnkr. Avdelningen bör bemannas med tre till fem medarbetare. Ett evenemangsråd bör inrättas tillsammans med externa aktörer. Evenemangsavdelningen bör initiera en diskussion med näringslivet om en långsiktig marknadsföring och satsningar inom evenemangsområdet.

## 7. Organisation i andra städer/regioner

För att erhålla en ändamålsenlig organisation i Stockholm kan jämförelser med andra städer tjänstgöra som grund. Ofta har andra städer ställts inför liknande frågor rörande arbetets inriktning, prioritering, finansiering och organisation.

Det skall dock betonas att alla städer är unika vad gäller läge, förutsättningar, branscher och regional sammansättning. Även de tids- och erfarenhetsmässiga aspekterna kan vara bestämmande faktorer för hur andra städer formerar sina respektive organisationer för närings-, besöks-, och internationella frågor. Stockholm är med sitt läge, sin storlek, geografi och ekonomi också unikt.

Stockholm konkurrerar i flera avseenden med de större städerna i norra Europa, främst i Östersjö/Nordsjöområdet. Det gäller inte minst större utländska företags direktinvesteringar och val av etableringsorter. I vissa fall förekommer dock även



rektinvesteringar och val av etableringsorter. I vissa fall förekommer dock även samverkan mellan städerna.

Vad gäller besöksnäringen är Stockholms konkurrenter i hög grad samma städer som konkurrerar om investeringar och klusterutveckling. De är belägna i samma område i norra Europa. Val av besöksort bestäms emellertid av delvis andra faktorer än investeringar och företagande. Till exempel kan säkerhetsmässiga kriterier fälla avgörande om resans destination, något som kan förändras inom några månader. Investeringar bedöms härvidlag ur längre perspektiv och på delvis andra grunder.

Jämförelser med andra städer kan således ge en bild av olika organisationsval och skapa förståelse för alternativa organisationsformer. Den enskilda lösningen måste dock betraktas som en unik lösning utifrån sina unika förutsättningar.

Det finns ingen generell modell för hur verksamheten är organiserad eller vilka som är huvudmän. Gemensamt är att storstäderna själva, regionerna, näringsliv och andra organisationer ofta är involverade på olika sätt. Huvudmannaskap och organisation är anpassade till den egna stadens/regionens förutsättningar och traditioner. Det blir svårigheter när det gäller urval av relevanta städer för jämförelse. Jämförelsen måste hålla i flera led. I denna utredning har jämförelsen med andra städer begränsats till Köpenhamn, Göteborg och Malmö/Skåne.

### **7:1 Köpenhamn**

Köpenhamn är i flera avseenden Stockholms största konkurrent vad gäller besöksnäring, utländska investeringar och arbetet med internationella frågor. Storleksmässigt är Köpenhamn jämförbart med Stockholm. Näringslivsstrukturen har likheter, och klimatet är ungefär detsamma. Det finns därför starka skäl att studera hur arbetet med de i utredningen aktuella frågorna bedrivs i Köpenhamn.

Köpenhamns strategi för utveckling av regionens förutsättningar för ekonomisk tillväxt, besöksnäring och internationella arbete har vuxit fram gradvis. Under lång tid utvecklades huvudstadsregionen svagare än övriga Danmark och flertalet europeiska storstadsregioner. Regionen, som omfattar fem amter (län) och 48 kommuner lyckades inte lösa sina samordnings- och samarbetsproblem på ett tillfredställande sätt. Den statliga politiken missgynnade därtill huvudstadsregionen till förmån för övriga Danmark. Regering och folketing insåg emellertid sedermera att en stark huvudstadsregion är till gagn för hela riket, varför de nu utgör aktiva parter för ett växande Köpenhamn. Regeringen har utvecklat en strategi som bygger på en analys av styrkor och svagheter samt jämförelser med konkurrenter. Bedömningen var att ett växande näringsliv och en ökande besöksnäring kräver att regionen utvecklas inom sina styrkeområden:

- ✍ Medicin och hälsa
- ✍ IT och telekom
- ✍ Transport och försörjning
- ✍ Näringslivet
- ✍ Finansiella tjänster

Styrkeområdena är baserade på regionens förutsättningar vad gäller läge, näringslivsstruktur, och investeringar. Inte minst de stora investeringarna i Köpenhamns flygplats, nya tunnelbanan, Öresundsbron, samt nya vägar och spår ger Köpenhamn starka fördelar gentemot konkurrerande regioner. Genom Öresundsbron ges nya möjligheter att bygga samman en större region, vidga hemmamarknaderna och samutnyttja gemensamma resurser.

Ett exempel på ett aktivt Öresundsregionalt samarbete är Medicon Valley Academy, med universitet och högskolor, biomedicinindustri och de stora sjukhusen i regionen i organiserad samverkan. Samverkan inkluderar Roskilde, Köpenhamn, Malmö och Lund, vilka samtliga har stora verksamheter inom biomedicin vad gäller sjukhus, företag, forskningsinstitut, och universitet.

Köpenhamnsregionen har bildat två organ för att främja investeringar och turism: Copenhagen Capacity för investeringar, och Wonderful Copenhagen för besöksnäringen. Mellan de två organen finns samverkan vad gäller personal och verksamheter. Därtill är de samlokaliserade. I de gemensamma lokalerna återfinns även kanslifunktioner för Medicon Valley Academy, Öresundsregionala samarbetsorgan samt andra organ inom angränsande verksamhetsområden. Köpenhamn måste betraktas som mycket framgångsrika vad gäller arbetet med besöksnäring och näringslivsfrågor. Samtliga medlemskommuner har därtill egna näringslivskontor eller tjänstemän för detta ändamål, dock i begränsad omfattning.

#### **7:1. 1. Copenhagen Capacity- regionens organisation för Inward Investment.**

I början av 1990-talet led Köpenhamn av bristfällig ekonomisk utveckling och en låg grad av utländska investeringar. En utredning gjordes som pekade mot att Köpenhamn behövde en egen organisation för att bistå och utveckla verksamheten för Inward Investment. Staden och regionen hade i hög grad litat till det arbete som bedrevs genom Invest in Denmark (Dansk motsvarighet till ISA, Invest in Sweden Agency).

Copenhagen Capacity bildades 1994 med uppdrag att marknadsföra Köpenhamn internationellt. Syftet var att skapa intresse för att investera i Köpenhamnsområdet. Copenhagen Capacity är en s.k. Business Foundation, ungefär motsvarande en stiftelse, med kommuner och amter (län) i Köpenhamnsområdet som medlemmar. Styrelsen består av 13 ledamöter, vilka företräder huvudmännen samt företrädare för näringsliv och högskolor. Ordförande är en f.d. bankdirektör utan politiska uppdrag.

Copenhagen Capacity har en budget på ca 22 mndkr och 18 anställda. Finansieringen baseras på medlemskommunernas och amternas invånarantal. Utöver den formella budgeten erhåller regionen ett flerårigt statligt stöd och EU-stöd om totalt ca 100 Meuro för olika samverkansprojekt i Öresundsregionen. Dessa medel syftar delvis till andra former av stöd och investeringar och hanteras också genom delvis andra organ. Detta bidrar emellertid positivt till verksamheten inom Copenhagen Capacity. Arbetet bedrivs i projektform. Ett projekt är Copenhagen Monitor, inom vilken jämförelser görs med andra regioner vad gäller investeringsvolym, arbetsmetoder m.m. Ett annat projekt är för Medicon Valley Academy, vilken stöds av Copenhagen

Capacity. Medicon Valley Academy har egen styrelse och finansiering (se ovan). Samverkan sker med andra stora regioner bland annat Berlin. Borgmästarna för dessa städer träffas regelbundet.

Arbetet inriktas mot de förutsättningar som föreligger i Köpenhamn och till de kluster som byggs och utvecklas, inte minst vad gäller Bioscience. Styrelsen föreläggs regelbundet mätningar som görs av externa uppdragstagare, i vilka de etablerande företagen frågas om bakgrund till etablering och investering.

Utrikes samverkar Copenhagen Capacity med Invest in Denmark. Därtill har organisationen sex egna agenter på orter som bedöms vara fördelaktiga för Köpenhamn och näringslivet, och där Invest in Denmark har liten eller ingen aktivitet.

Copenhagen Capacity har även ett åttiotial egna s.k. Goodwill-ambassadörer i hela världen. De utgörs i huvudsak av danskar som är verksamma i andra länder. De lyssnar av och förmedlar information till Copenhagen Capacity samt genererar minst två aktiviteter varje år. Aktiviteterna kan bestå av föredrag om Köpenhamn, förmedling av kontakter, eller studiebesök i Köpenhamn. Syftet är att skapa intresse för Köpenhamn. Ingen ersättning utgår. Goodwillambassadörerna bjuds in till en årlig tillställning i Köpenhamn med borgmästare och andra dignitärer samt erhåller ett diplom för sitt uppdrag.

### **7:1. 2. Wonderful Copenhagen - besöksnäringens organ**

Wonderful Copenhagen är till sin karaktär tämligen lik Copenhagen Capacity. Wonderful Copenhagen är en stiftelse som bildades 1992. Stiftarna är bl.a. Danska Staten, Köpenhamns och Fredriksbergs kommuner, Köpenhamns samt Danmarks Turistråd och Köpenhamns näringsliv. Stiftelsen har en styrelse på tolv personer i huvudsak från huvudmännen.

Den formella budgeten uppgår till 34 mndkr varav hälften från regionen och hälften från staten. Omsättningen överstiger emellertid 100 mnkr till följd av extern och offentlig projektfinansiering.

Wonderful Copenhagen är organiserat enligt följande avdelningar: Produktionsavdelning, Strategi och utvecklingsprojekt, Administrationsavdelning, Försäljning & marknadsförings- avdelning samt en Managementavdelning.

Wonderful Copenhagen arbetar idag med ett flertal större projekt som t.ex. en 3 års allians med SAS och Danmarks Turistråd.

Det samlande begreppet för Wonderful Copenhagen såväl som Copenhagen Capacity är "Easy". Med det menas att Köpenhamn är tillgängligt, lätt att besöka, och lätt att leva i.

### **7:2 Göteborg**

Göteborg är en mindre stad än Stockholm och Köpenhamn. Trots detta har Göteborg etablerat sig, inte minst inom evenemangsområdet, med ett flertal stora evenemang under 1990-talet. Utvecklingen av näringslivet har i viss mån lidit av svag utveckling

under 1990-talet. Denna trend har emellertid brutits och Göteborg upplever för närvarande en positiv ekonomisk utveckling, i synnerhet baserad på regionens egna branscher, främst verksamheter knutna till fordonsindustrin.

Göteborg har en verksamhet för besöksnäring (Göteborg & Co) och en verksamhet för Inward Investment (Business Region Gothenburg- BRG). Samtliga medlemskommuner har därtill egna näringslivskontor eller tjänstemän för detta ändamål, dock i ringa omfattning. Dessutom medverkar Göteborg i Västsvenska turistrådet.

## **7:2. 1. Business Region Göteborg**

Business Region Göteborg AB är ett helägt kommunalt bolag och ingår GKF – koncernen (Göteborgs Kommunala Förvaltnings AB). Det representerar de 13 kommuner som utgör Göteborgsregionen, trots att Göteborgs stad äger samtliga aktier i bolaget. Business Region Göteborg AB bildades 2000-01-01 av Göteborgs stads näringslivssekretariat. Motivet var i korthet att behovet av en formell organisation för regional samverkan hade ökat. Allt fler projekt bildades på regional nivå, investerings- och etableringsfrågor blev av mer regional karaktär.

Bolaget har en styrelse om nio ledamöter samtliga politiska representanter. Business Region Göteborg AB har 62 anställda och en årlig budget om ca 71 mkr. BRG finansieras av Göteborgs Stad, Göteborgsregionens Kommunalförbund, Västra Götalandsregionen, med statliga medel, samt av näringsliv och övriga organisationer. Via Göteborgsregionens Kommunalförbund betalar de tretton medlemskommunerna i BRG en avgift i proportion till sitt invånarantal.

Bolagets övergripande mål är att bidra till hög sysselsättning och ett mångsidigt näringsliv i regionen. Business Region Göteborg skall skapa förutsättningar för framtidens näringsliv i Göteborgsregionen. Syftet är att vara en neutral partner som bidrar till affärsutveckling, nya investeringar och etableringar samt ett bra affärsklimat. Bolaget bistår med etablering, internationella kontakter, företagsutveckling och branschutveckling.

I regionens alla kommuner finns dessutom näringslivsansvariga som bistår med kunskap och rådgivning. Etablerings- och Investerarservice är mottagningsfunktionen på Business Region Göteborg. Dit vänder sig intressenter med förfrågan angående företagsetablering, expansion, omflyttning m.m.

Bolaget bidrar med skräddarsydda lösningar där förutsättningen för en god etablering är lokaliseringen och de rätta kontakterna. Bolaget ger service i form av information rörande mark- och lokaler, rekrytering, bostäder, internationella skolor, kvalificerade rådgivare, partnersökregister (affärskontakter), information om industriföreningar, Göteborgs Universitet samt Chalmers Tekniska Högskola. Bolaget arbetar även med områden som infrastrukturfrågor, regional samverkan och internationell utveckling. Bolaget har etablerat ett kontaktnät med andra regioner, både i Europa och övriga delar av världen. Nätverket, som hela tiden byggs ut, syftar bl.a. till att öppna nya marknader för små- och medelstora företag.

I början av 1995 skrevs ett samarbetsavtal under mellan Göteborg och Oslo, GO-avtalet. Målet är att stärka den gemensamma regionens attraktions- och konkurrenskraft gentemot andra regioner i Europa. Fem arbetsgrupper arbetar inom områdena näringslivsutveckling, transport och kommunikationer, turism, kultur samt utbildning och FoU.

BRG arbetar med att utveckla befintliga branscher men också för att attrahera och etablera nya branscher i regionen. Arbetet drivs oftast i form av nätverk, kluster och projekt.

## **7:2. 2. Göteborg & Co**

Göteborg har genom bolaget Göteborg & Co AB en organisatorisk plattform för samverkan inom besöksnäringen. Bolaget ägs av Göteborgs stad, Göteborgsregionens Kommunalförbund, Västsvenska Industri- och Handelskammaren, Stiftelsen Svenska Mässan, Stena Line AB, Storhotellgruppen i Göteborg, Cityföreningen, Föreningen Göteborgshotellen och SHR/Göteborgs Restaurangförening.

Göteborg & Co AB har till uppgift att marknadsföra och medverka i utvecklingen av Göteborg som turist-, kongress- och evenemangsstad. Göteborg & Co arbetar för att Göteborg skall vara en av Europas mänskligaste och mest attraktiva storstadsregioner att leva och verka i samt att besöka.

Göteborg & Co har en styrelse på 19 personer från de olika huvudmännen. Bolaget har 91 anställda och en budget på 146 mnkr. Finansiering sker till största delen genom medel från ägaren Göteborgs stad, dels genom direkta driftmedel från staden (48 mnkr), dels genom projektmedel mm. Övriga projektmedel mm kommer från övriga intressenter (tot 51 mnkr). Bolaget har även försäljningsintäkter (48 mnkr).

Göteborg & Co: s verksamhet är koncentrerad till fyra prioriterade områden som utgörs av Affärsresor, Privatesor, Evenemang och Näringsliv. Därtill kommer de tre stödfunktionerna Forskning & Utveckling, MediaCenter, och Ekonomi & Administration. Från och med 2002-07-01 överförs Forskning & Utveckling från Göteborg & Co till ett nytt bolag, Turismens Utrednings Institut, som ägs gemensamt av Göteborg & Co AB och Västsvenska Turistrådet AB.

Evenemang utgör ett eget affärsområde vid sidan av Affärsresor, Privatesor och Näringsliv och har som uppgift att verka för ett rikt evenemangsutbud i Göteborg. Verksamheten är inriktad på att värva nya och stödjande återkommande evenemang, svara för projektledning och genomföra evenemang samt att bistå och samarbeta med arenor och institutioner.

Företrädare för Göteborg & Co AB menar att medvetna satsningar på evenemang och ett omfattande samarbete med andra aktörer har placerat Göteborg bland de ledande evenemangsstäderna i Europa. Flera stora internationella evenemang som genomförts i Göteborg, har bidragit till att stärka varumärket Göteborg.

En viktig del av arbetet är att i samarbete med Got Event AB, vilka äger de större arenorna, genomföra publikundersökningar vid olika arenaevenemang.

### **7:3 Malmö/Skåne**

Malmö har delvis andra förutsättningar än Stockholm, Köpenhamn och Göteborg. Malmö är mindre än de övriga städerna. Dock erhåller Malmö genom Skåneregionen en betydande storlek och kapacitet. Därtill har Malmö genom sitt läge förutsättningar för samverkan med Köpenhamn. Köpenhamn är därigenom delvis partner, delvis konkurrent.

Malmö har under hela 1990-talet haft en svagare utveckling än Stockholm, Köpenhamn och Göteborg. I samband med att Öresundsbron färdigställdes har emellertid näringslivs-utvecklingen i Malmö och regionen kraftigt stärkts. Malmö har blivit mer attraktivt som etableringsort bland annat till följd av den förbättrade tillgängligheten. Det geografiska och tidsmässiga avståndet har minskat till följd av bron. Tillväxten i Malmö har tilltagit under de senaste åren.

I Malmö finns sedan tidigare ett kommunalt näringslivskontor och en kommunal turistverksamhet. I samband med att Region Skåne bildades har det regionala samarbetet i Skåne tilltagit. Den 1 januari 2003 startade regionen bolaget Position Skåne som ansvarar för besöksnäring och Inward Investment. Därutöver har Region Skåne en näringslivsenhet. Malmö stad, som är delägare i Position Skåne, har ett eget näringslivskontor av betydelse. Övriga kommuner har mindre näringslivsenheter eller tjänstemän för detta ändamål. Malmö stad har även en mindre turist- och evenemangsverksamhet.

#### **7:3. 1. Position Skåne**

Den 1 januari 2003 startade Region Skåne och 33 skånska kommuner bolaget Position Skåne. Bolagets start innebär att verksamheterna vid Skånes turistråd och Region Skåne Inward Investment slagits samman. Skånes turistråd var en ideell förening som ägdes av skånes kommuner och region Skåne. Inward Investment tillhörde Region Skåne.

Position Skåne är Skånes nya marknadsföringsbolag. Uppgiften är att fler skall välja Skåne genom att göra regionen internationellt känd. Företag och besökare skall lockas till regionen för att skapa fler arbetstillfällen.

Styrelsen består av 11 ledamöter varav åtta politiska företrädare, två representanter för näringslivet och en representant för högskolan. Bolaget har 19 anställda och en budget på 40 mnkr per år.

#### **7:3. 2. Malmö Stads näringslivskontor**

Målet för näringslivskontorets verksamhet är att främja det goda företagsklimatet som underlag för en ekonomisk tillväxt som bygger på generella insatser, kopplade till företagens framtidsfrågor.

Malmö stads näringslivskontor har 14 anställda och en budget på 17 mnkr.

Som en del av näringslivskontorets verksamhet syftar etableringsfunktionen till att attrahera företag till Malmö genom att identifiera, uppsöka och påverka företag i omvärlden att etablera sig i Malmö. Etableringsfunktionen bedriver en aktiv uppsökande verksamhet kopplad till näringslivskontorets fokusområden. Prioriterad målgrupp är företag inom life science, IKT/ TIME och logistik samt tjänsteinriktade serviceverksamheter och regionala huvudkontor.

Ytterligare uppdrag för näringslivskontoret är omvärldsanalys, företagsservice och marknadsföring. Uppsökande verksamhet planeras i Danmark och Storbritannien/Irland.

Näringslivskontoret medverkar emellanåt tillsammans med Copenhagen Capacity i Köpenhamn och Region Skåne i internationella sammanhang. Samverkan med Region Skånes nya bolag för investeringsfrämjande Position Skåne kommer att utvecklas under året varvid näringslivskontorets roll kopplat till den regionala organisationen kommer att preciseras närmare.

## **8. Alternativa organisationsmodeller**

Utredningens uppdrag är att belysa stadens samlade näringslivsarbete inkl besöks- och evenemangsverksamheterna samt den internationella marknadsföringen av Stockholm. I uppdraget ingår att finna lämpliga former för stadens organisation för detta arbete.

Syftet är att finna former för att stärka samordning och koordination av stadens samlade näringslivsarbete. Därigenom kan större effekter erhållas av de medel staden satsar inom området.

Staden har under åren, som beskrivits ovan i kapitel 4, haft olika organisation för ändamålet. Organisationsformerna har haft till uppgift att möta de krav och behov som föreläggat vid den aktuella tidpunkten, och som skiftat under åren. Till grund för stadens organisation har legat olika utredningar och överväganden, vilka redovisas i kapitel 6. I utredningarna återfinns olika förslag varav flertalet förverkligats, men även förslag som av olika skäl inte realiserats. Andra städer har valt delvis andra lösningar vad gäller organisation för arbetet med närings-, besöks-, och marknadsföringsverksamheterna. Detta redovisas i kapitel 7. Bakgrunden till respektive val av organisation står att finna i behov, förutsättningar och tidpunkt för den ~~Den~~ ~~modell~~ ~~modell~~ organisationen innebär att näringslivsarbetet bedrivs i förvaltningsform, besöksverksamheten i bolag helägt av staden, och Inward Investment-verksamheten i bolag som samägs med övriga regionen, ytterligare aktörer i Mälardalen, samt privata företag. Internationella avdelningen utgör en del av stadsledningskontoret, som är en förvaltning. Organisationen är därmed starkt formellt splittrad, både i form och ansvarsuppdelning. Det medför betydande svårigheter när det gäller att få till stånd en reell samordning av verksamheterna.

Verksamheterna inom näringslivsnämnden, SVB och B.A.S. består inte i någon form av myndighetsutövning. Det föreligger därmed inga formella krav på att välja förvaltnings-formen för någon del av dessa enheter. Av detta skäl kan därför bolagsformen väljas för samtliga dessa enheter – gemensamt eller i delad form. Av samma skäl kan förvaltningsformen väljas, då den också ger betydande utrymme för

skäl kan förvaltningsformen väljas, då den också ger betydande utrymme för verksamhetsdrift.

Förutom de olika befintliga formerna av organisation finns även möjlighet att etablera stiftelseformen för detta ändamål. Stiftelse har tidigare prövats för besöksverksamheten, vilken överfördes i bolag 2001/2002. Motivet för överföring till bolag var delvis de problem som föreligger med stiftelse, inte minst vad gäller styrning och uppföljning. Detta gäller särskilt verksamhetsstiftelser vars uppdrag är att bedriva professionell verksamhet inom ett specifikt område, helt eller delvis på affärsmässiga grunder. Erfarenheter från stiftelseformen har i vissa fall varit mindre goda. Denna utredning har därför uteslutit stiftelseformen som en tänkbar organisationsform. De möjliga former som därmed föreligger är de organisations-former som redan föreligger dvs bolag och förvaltning, eller del av förvaltning.

Baserat på tidigare erfarenheter och utredningar i staden, samt val av lösningar i andra städer, kan man i allt väsentligt spåra fyra möjliga modeller för stadens organisation av arbetet med näringslivs,- besöks- och internationella frågor.

### ***8:1 En oförändrad organisation***

Som ovan beskrivits har stadens organisation för arbetet med näringslivs,- besöks- och internationella frågor förändrats vid ett flertal tillfällen under 1990-talet och i början av 2000-talet. Förändringarna har skapat bättre förutsättningar för de enskilda organen, med tydligare uppdrag, klarare finansieringsstruktur, och i viss mån bättre styrning och uppföljning.

Enligt Bohlin och Strömbergs utredning (Stockholms stads internationella marknadsföring- en utvärdering, 1997) förelåg ingen stark samordning av stadens internationella marknadsföring. Vid tillfället var näringslivsverksamheten organiserad i SML, B.A.S. hade nyligen etablerats, och besöksverksamheten låg under SIS. I stora drag var organisationen i allt väsentligt överensstämmande med den organisation staden har idag, med den skillnaden att näringslivsverksamheten var organiserad i ett bolag, och besöksverksamheten organiserad i en med landstinget gemensamt ägd stiftelse. En starkare samordning skulle, enligt Bohlin och Strömbergs utredning, sannolikt kunna ge bättre effekter av stadens internationella marknadsföring och förbättra stadens position och profil.

Lärdomar har dragits av såväl de framgångsrika satsningarna som vissa mindre lyckade projekt och organisationerna har professionaliserats. Det gäller främst näringslivsnämnden och Visitors Board, men även B.A.S. och Internationella avdelningen. De förändringar som genomförts har emellertid endast delvis beaktat den kritik som förekommit bland annat avseende bristfällig samordning, vissa brister i central styrning och uppföljning, samt avsaknad av gemensamma målsättningar och arbetsmetoder. Viss samordning förekommer, exempelvis mellan B.A.S. och SVB avseende internationella pressbesök och MIPIM. Kommunikationen mellan de olika organen är dock ej alltigenom strukturerad.



Ett bibehållande av den befintliga organisationen genererar sannolikt inga stora problem. Mot bakgrund av de stora resurser staden satsar och bör satsa på internationell marknadsföring, näringslivsarbete, internationella kontakter och Inward investment finns dock skäl att överväga starkare samordning mellan de olika organen inom staden.

För det fall stadens organisation förblir oförändrad måste kraft läggas på samordningsverksamheten mellan de olika organen och i förhållande till det politiska beslutsfattandet.

## **8:2 Ökad samordning mellan befintliga organ**

En ökad samordning har, som beskrivits ovan, genomförts. Det saknas emellertid en mer strukturerad samordning. En starkare samordning skulle kunna ske genom att formella gemensamma organ skapas vars enda uppgift är att samordna verksamheterna. En sak som diskuterades i utredningsgruppen var att inrätta ett centralt marknadsföringsråd med ansvar för samordning mellan de olika organen och med uppdrag att utveckla varumärket Stockholm. Rådet skulle kunna bestå av ansvariga tjänstemän/ politiker i berörda organ. Det får emellertid till följd att ytterligare beslutsstrukturer krävs varvid beslutsprocesser tar längre tid och viss otydlighet kan uppstå. Utredningen har ej heller förstått som sin uppgift att enbart föreslå inrättande av nya organ inom staden som därtill inte tillgodoser en ~~En~~ <sup>En</sup> lösning. En lösning kan vara att samlokalisera de olika organen. Genom samlokalisering uppnås sannolikt ett närmande av de olika organen såväl informationsmässigt som verksamhets-mässigt och eventuellt även resursmässigt. Genom denna lösning kvarstår de befintliga organen som enskilda agenter men erhåller sannolikt bättre förmåga till samordning. I denna fysiska samordning skulle även andra angränsande organ kunna ingå såsom Mälardalsrådet, SEU-kommittén samt eventuellt även privata och statliga aktörer med verksamhet inom angränsande fält. En betydande del av den kritik som tidigare riktats mot stadens organ inom det aktuella området kommer dock att kvarstå. Det gäller främst frågan om styrning och uppföljning.

## **8:3 Bolagisering av Stockholms stads näringslivsnämnd**

En tredje lösning är att bolagisera verksamheten inom Stockholms stads näringslivsnämnd. Före 1999 var verksamheten, dock med delvis annan inriktning, organiserad i bolaget SML. Genom den renodling som då genomfördes erhöll organisationen en mer ändamålsenlig struktur och inriktning. Arbetet har fokuserats till de av kommunfullmäktige utpekade strategiska områdena. Detta beror emellertid inte på valet av förvaltning istället för bolag. Den ökade fokuseringen beror istället på ett tydligare uppdrag från huvudmannen.

Inför avbolagiseringen av stadens näringslivsarbete, då SML avvecklades och näringslivs-nämnden inrättades 1999, väcktes en del oro hos delar av näringslivet. En kommunal förvaltning uppfattades som en betydligt trögare och otydligare organisation jämfört med ett bolag. Det skulle kunna medföra att förståelsen för

tion jämfört med ett bolag. Det skulle kunna medföra att förståelsen för näringslivets förutsättningar och problem minskar. Erfarenheten med förvaltning istället för bolag vad gäller stadens arbete med näringslivsfrågor torde vara att de problem som befarades från näringslivet inte inträffade. Man bör emellertid inte underskatta den symbolik frågan äger. Sannolikt kan verksamheten i viss mån underlättas av att bedrivas i bolagsform.

Ett nytt bolag kan inordnas inom stadens bolagskoncern Stockholms Stadshus AB. Det nya bolaget kan då överta stadens innehav i B.A.S. samt överta Stadshus AB:s aktier i SVB varigenom stadens engagemang inom dessa områden samlas i ett koncernförhållande. Detta skapar kraftfulla möjligheter till ökad samordning utan att organisationerna behöver slås samman till en formell enhet. Gemensamma resurser i form av såväl personal som ekonomiska medel kan nyttjas effektivare. Gemensamma målsättningar kan etableras och insatser fokuseras. Denna lösning kan med fördel samordnas med förslaget om att samlokalisera verksamheterna. En organisationsform i enlighet med denna lösning ökar därtill möjligheterna till styrning och uppföljning varför modellen i stor utsträckning tillmötesgår den kritik som berör samordning, styrning, och gemensamma målsättningar. Bolagsformen kan även bredda möjligheterna till andra former av finansiering jämfört med det anslagsförfarande som nu ~~Centralt~~ i detta avseende är även det faktum att ett kommunalt bolag har rätt att äga aktier, något som inte är tillåtet för förvaltningar inom Stockholms stad.

#### ***8:4 Sammanslagning till en gemensam organisation***

En sammanslagning av de olika organen kan synas vara den mest lämpliga lösningen för att erhålla bättre samordning, styrning, uppföljning och gemensamma målsättningar. Det skulle innebära att samtliga resurser samlas inom en enhet, och formerna för verksamheten kan skapas inom den befintliga organisationen. Därtill skulle endast en ledning och styrelse vara verksam vilket rimligen leder till ökad beslutsförmåga och bättre förutsättningar till förbättrad effektivitet. Den lämpliga formen för en sammanslagning vore då ett bolag med staden som ensam huvudman.

Det finns emellertid hinder för en sammanslagning. Staden är ensam huvudman för näringslivsnämnden och SVB. Internationella avdelningen är också en del av staden. Dock ägs B.A.S. endast till del av staden, där andra ägare utgörs av kommuner m.fl i Stockholmsregionen med omnejd. En total sammanslagning är därmed omöjlig under rådande omständigheter.

Ett alternativ skulle kunna vara att göra intressenterna i B.A.S. till intressenter i det nya sammanslagna bolaget, i vilket även verksamheterna i näringslivsnämnden och SVB skulle kunna ingå. Det genererar emellertid en rad nya frågor som skulle behöva lösas. Därtill är det oklart om övriga delar av regionen har intresse av att ingå i ett dylikt bolag, eller huruvida staden har intresse av en sådan lösning. Övriga regionen kan också reagera negativt på ett förslag om sammanslagning, då det kan uppfattas som en lösning som uteslutande tillgodoser stadens intressen och löser frågor baserade på stadens interna angelägenheter.

För övrigt har staden nyligen övertagit Stockholms läns landstings intressen i det tidigare SIS varvid SVB inrättades, med staden som ensam huvudman. Ett av de tyngst vägande motiven var de problem som det delade huvudmannaskapet medförde. SVB är därtill tämligen nybildat varför det finns skäl att inte ånyo göra genomgripande förändringar av verksamhetens organisationsform. I nuläget har verksamheterna vid näringslivsnämnden och SVB delvis begränsade synergier. Gemensamma frågor finns men utgör endast delar av verksamheten. En omedelbar och total sammanslagning skulle därför endast generera begränsade omedelbara synergieffekter.

En sammanslagning till en gemensam organisation får av ovanstående skäl betraktas som en osäker och tidskrävande process förenat med en rad frågetecken och betydande risker. De sammanlagda förtjänsterna av en total sammanslagning är stora, dock ej så omfattande som en preliminär allmän överblick antyder.

En lösning skulle kunna vara att slå samman SNK med SVB. Det skulle emellertid generera ett begränsat mervärde jämfört med alternativet som innebär bolagisering av näringslivs-nämnden samt överföring av aktierna i SVB och B.A.S. till det nya bolaget, enligt den modell som diskuteras i kapitel 8:3. Därtill föreligger hinder för förvaltnings ägande av aktier.

## **9. Överväganden och förslag**

Frågan om organisation bör utgå från stadens förutsättningar och behov i en vidare mening. En föreslagen lösning bör därmed tillgodose inte enbart det enskilda organets, dvs bolagets eller förvaltningens förutsättningar och behov, utan hela stadens arbete med näringslivs- besöks- och internationella frågor, inklusive beslutsförhet, uppföljning, styrning och ägarkontroll.

Därtill bör en föreslagen modell skapa förutsättningar för ökad samordning inom hela arbetsområdet, etablera utrymme för gemensamma målsättningar, och tillvarata möjligheter till arbetsfördelning och specialisering. Förslaget bör även skapa utrymme för olika finansieringslösningar, samt förbättra möjligheterna till effektivisering.

### **9:1 Förslag till ny organisation**

Utredningen föreslår att staden skapar en ny organisation för arbetet med näringslivs-, besöks- och internationella frågor.

Utredningen föreslår att den nya organisationen skapas i enlighet med den modell som skissas i avsnitt 8:3 ovan. Det innebär att ett nytt bolag bildas till vilken verksamheter, ansvar och uppdrag överförs från Stockholms stads näringslivsnämnd.

Det nya bolaget bör överta stadens aktieinnehav i B.A.S. och överta Stockholms Stadshus AB:s aktier i SVB varigenom stadens engagemang inom dessa områden samlas i ett koncernförhållande. Det nya bolaget bör bli en del inom koncernen Stockholms Stadshus AB.

De motiv som ligger till grund för utredningens förslag är följande:

1. *Ökad samordning.* Flera tidigare utredningar har föreslagit en starkare samordning, eller påpekat de brister som föreligger vad gäller samordning mellan de organ i staden som verkar inom näringslivs-, besöks- och internationella frågor. Även om de olika organen har olika uppgifter och uppdrag finns ett flertal beröringspunkter. Det gäller inte minst den internationella marknadsföringen, där risk för olika budskap föreligger, och där staden kan upplevas som otydlig. En starkare samordning skapar bättre möjligheter att samverka och operera enhetligt och gemensamt på en internationell marknad. Den internationella marknadsföringen bedöms av många som allt viktigare för en gynnsam regional ekonomisk utveckling. Stockholm är i detta avseende inget undantag. Mot bakgrund av stadens geografiskt perifera läge krävs att staden upprätthåller en professionell och ändamålsenlig verksamhet för detta ändamål. Därvidlag är stark samordning nödvändig för att kunna erhålla maximal utdelning på de insatser som begränsade resurser ger utrymme till.

En ökad samordning skapar också utrymme för effektivisering av organisationen med bättre gemensamt resursutnyttjande av support- och stabsfunktioner. Härtill förbättras möjligheterna ytterligare av samlokalisering, vilket även genererar samhörighet och grund för gemensamma målsättningar och utgångspunkter.

2. *Tydligare ansvar och uppdrag.* Trots att uppdragen för verksamheterna har blivit tydligare genom de omorganisationer som genomförts under senare delen av 1990-talet och början av 2000-talet kvarstår alltså frågetecken kring de olika organens uppdrag, vilket kan skapa förvirring och frågor kring vilken aktör som är ansvarig inom respektive område. En starkare organisatorisk samordning ökar tydligheten gentemot omvärlden och underlättar för externa aktörer när de skall kontakta staden eller genomföra gemensamma aktiviteter med stadens organ. Det uppstår heller inga frågetecken kring vem som är ansvarig, då ansvaret innehas gemensamt av en samordnad organisation.

I staden finns regelverk antagna av kommunfullmäktige för initiering av projekt och evenemang. Det gäller dels de regler som omfattar stadens deltagande i större projekt och evenemang, dels evenemangspolicyn. Ett samlat ansvar minskar även risken för beslut som strider mot gällande beslutsordning.

3. *En part gentemot externa aktörer.* Som tidigare beskrivits bör en starkare samordnad organisation leda till tydlighet gentemot externa aktörer. Även om näringslivsnämnden, vars verksamhet förslås övergå i bolagsform, och SVB och B.A.S. kvarstår som enskilda bolag, kommer en gemensam bolagskoncern leda till att externa parter erhåller en gemensam aktör i staden istället för flera. Möjligheterna att nå rätt instans ökar. Den gemensamma lösningen inom en

koncern eliminerar olika former av gränsdragningsproblem mellan enheterna och de risker detta medför.

4. *Ekonomisk överskådlighet och flexibla finansiering.* Idag erhåller samtliga i utredningen berörda organ finansiering från flera källor. Dels erhålls medel via stadens budget, vilken beslutas i kommunfullmäktige, dels erhålls finansiering av andra källor genom projekt och/eller samarbeten, och dels erhålls finansiering genom egna intäkter. Detta gäller för samtliga de fyra enheter som är föremål för utredningen. Finansieringskällorna skiljer sig emellertid åt vad gäller belopp och storlek inom respektive berört organ. Det är svårt att få en överblick över de olika organens samlade budget. Det är också svårt att få en överblick över stadens samlade engagemang i dessa verksamheter. Med tanke på de angränsande ansvarsområdena är detta otillfredsställande och väcker frågor kring stadens engagemang inom dessa områden. Ökad samordning genom koncernförhållande skapar tydlighet och klarhet kring kostnader såväl som intäkter.

En organisationslösning med ett nytt näringsbolag skapar ökat utrymme för olika former av finansiering. Redogörelsen för hur verksamheten organiseras i andra städer ger vid handen att olika lösningar är möjliga, exempelvis de finansieringslösningar som tillämpas i Göteborg. En bolagisering av näringslivskontoret tillsammans med starkare samordning och gemensam målformulering ökar sannolikt möjligheterna till samfinansierade projekt med externa parter.

5. *Bättre styrning.* De olika delar av staden som arbetar med näringslivs-, besöks- och internationella frågor har idag angränsande uppdrag. Därtill har de till största delen samma finansiär och uppdragsgivare. Trots detta agerar de som enskilda enheter med sina respektive uppdrag och ansvarsområden. Bristerna som betonats ovan vad gäller samordning genererar även svårigheter för huvudmannen att styra verksamheterna. En starkare samordning, enligt koncernmodellen, skapar förutsättningar för bättre styrning från såväl uppdragsgivare som bolagsstyrelser och bolagsledningar.

SVB, B.A.S. och det nya näringslivsbolaget utgör egna självständiga bolag med egna styrelser och ledningar. En gemensam koncern skapar dock förutsättningar för en ökad samverkan mellan de olika bolagen. En sådan samverkan måste dock ske utifrån verksamheternas behov och näringens önskemål.

Sammantaget menar utredningen att den gemensamma och samordnande koncernmodellen bäst tillgodoser en lösning på de frågor, brister och problem som upplevs av externa aktörer, medarbetare i staden och som påpekats av beslutsfattare. Dessa frågor överensstämmer även till stora delar med de förslag och rekommendationer som lämnats av tidigare utredningar.

Det överskuggande problemet tenderar att vara frågan om samordning. En ökad samordning är av strategisk vikt för stadens arbete med näringslivs-, besöks- och internationella frågor. De modeller som bäst tillgodoser denna fråga är förslagen i

ternationella frågor. De modeller som bäst tillgodoser denna fråga är förslagen i avsnitt 8:3 och 8:4 dvs bolagisering av näringslivsnämndens verksamhet och koncernförhållande till SVB och B.A.S. samt förslaget om total sammanslagning. Av de skäl som anges i kapitel 8:4 bedömer utredningen att denna modell inte är realistisk och genomförbar. De andra två modellerna, i avsnitt 8:1 och 8:2, genererar inte eftersträfvade fördelar.

Lösningen skapar utrymme för gemensamma resurser i form av såväl personal som ekonomiska medel. Det skapar grund för etablering av gemensamma målsättningar och fokuserade insatser. En samlokalisering av verksamheterna förbättrar förutsättningarna ytterligare. En organisationsform i enlighet med denna lösning ökar möjligheterna till central styrning och uppföljning, varför modellen i stor utsträckning tillmötesgår den kritik som berör samordning, styrning, och gemensamma målsättningar. Slutligen kan bolagsformen även bredda möjligheterna till andra former av finansiering. Detta gäller främst verksamheten inom näringslivsnämnden och SVB, men även inom B.A.S.

Tiden kan komma att utvisa huruvida ytterligare behov av samordning föreligger. Utredningen anser dock att den nya organisationen måste samverka med andra organ, inom och utom staden, som har beröring med organisationens samlade ansvarsområden. Det gäller framför allt Mässan och Arenabolaget. Det krävs även initiativ för ökad dialog gentemot branschföreträdare. Sammantaget finns goda möjligheter att en helhetssyn i marknadsföringen av Stockholm kan skapas. En av de viktigaste åtgärderna är att skapa ett gemensamt varumärke för Stockholm avseende den internationella marknadsföringen.

Team Miljö inom näringslivskontoret har i uppdrag att bygga upp miljöcentrum, slutföra det lokala investeringsprogrammet (LIP) och söka statligt stöd för klimatinvesteringsprogrammet (KLIMP). Miljödepartementet har ännu ej tagit ställning till stadens projektansökan avseende KLIMP. Projekten LIP och KLIMP avser miljöinvesteringar som berör hela staden varför utredningen föreslår att arbetet med dessa projekt överförs till stadsledningskontoret.

Miljöcentrum föreslås vara ett rådgivande organ främst gentemot näringslivet. Genom att införliva arbetet med miljöcentrum inom miljö- och hälsoskyddsförvaltningen skapas möjligheter för närmare kontakter mellan företag och stadens miljö- och hälsoskyddsmyndigheter. Utredningen föreslår att miljöcentrum överförs till miljö- och hälsoskyddsförvaltningen.

## **9:2 Ny evenemangsorganisation inom SVB**

Inom föreliggande utredning redovisas även en tidigare genomförd men ej beslutad utredning med förslag till ny evenemangsorganisation inom Stockholms stad.

Evenemangsutredaren anser att Stockholm har stor potential som besöksstad. Det kräver emellertid att staden samlar sig och utnyttjar sina fördelar. Det kräver också god organisation, engagemang och politisk vilja. Evenemang har stor betydelse för stadens ekonomi och profil och kräver, enligt utredaren, ett långsiktigt och nära samarbete mellan stadens privata och offentliga aktörer. Staden behöver därtill

arbete mellan stadens privata och offentliga aktörer. Staden behöver därtill samordna sina resurser för ett effektivt arbete.

En funktion för evenemangs- och marknadsföringsfrågor föreslås inrättas i staden, kopplad till övrig besöks- och marknadsföringsverksamhet. Förslaget är att inrätta en ny avdelning inom Stockholm Visitors Board AB. Avdelningen föreslås erhålla en årlig budget från staden om fem till tio mnkr och bemannas med tre till fem medarbetare. Evenemangsavdelningen bör initiera en diskussion med näringslivet om en långsiktig marknadsföring och satsningar inom evenemangsområdet.

Utredningen anser att den nya organisationen för stadens samlade näringslivsarbete, förutom de uppdrag som redan föreligger, bör få i uppdrag att skapa en ny evenemangsverksamhet i enlighet med de förslag som presenteras i evenemangsutredningen. Förslag till ny evenemangsverksamhet överensstämmer med den av kommunfullmäktige beslutade evenemangspolicyn. SVB bör själv besluta kring formerna för den nya evenemangs-verksamheten.

### **9:3 Internationella avdelningen**

Internationella avdelningen hanterar formella ärenden och framställningar till staden som berör stadens politiska ledning och beslutsorganisation. Beslut vad gäller exempelvis stadens deltagande i internationella organisationer för städer och liknande organ hanteras i internationella beredningen, tillsammans med kommunstyrelsen och kommunfullmäktige. Internationella avdelningens budget är en del av stadsledningskontorets budget. Emellanåt avser ärenden inom internationella avdelningen flera delar av staden, varvid samverkan upprättas under ledning av internationella avdelningen. För det fall internationella avdelningen hanterar frågor som berör andra delar av staden vidarebefordras ärenden och frågor till berörda nämnder och bolag. Mot bakgrund av internationella avdelningens formella ärende- och frågehantering, som i princip uteslutande berör stadens politiska representation, föreslås att internationella avdelningen förblir en del av stadsledningskontoret med de arbetsuppgifter, den inriktning och den kompetens avdelningen redan har genom tidigare beslut. Utredningens gång har överväganden gjorts avseende Technical Visits. Diskussioner har förts i utredningsgruppen kring var denna verksamhet har sin naturliga hemvist. Utredningsgruppen har funnit att det föreligger synergier med visningsenheten såväl som SVB. Utredningen har inte nu haft möjlighet att avgöra frågan om hemvist för Technical Visits. Ett avgörande bör ske när den nya organisationen etablerats.

### **9:4 Övriga organ**

Utredningen föreslår inga övriga förändringar i stadens förhållande till angränsande regionala organ såsom Mälardalsrådet, SEU-kommittén m.fl. Utredningen vill dock betona att de förändringar som genomförs genom etablering av en ny samlad organisation för näringslivs-, besöks- och internationella frågor kan leda till att stadens förhållande även i dessa frågor kan komma att övervägas i senare sammanhang.

## **10. Källor och material**

### **10:1 Utredningar och beslut**

- ? Utredning om *Europa-samarbetet inom Stockholmsregionen*, KREAB 1998.
- ? *Näringsliv Stockholm. Uppgifter, organisation och dimensionering av den nya näringslivsnämnden och förvaltningen i Stockholms stad*, Grufman och Reje 1999.
- ? *Strategi för stadens omvärldsbevakning och stadens arbete i Europeiska Unionen*, utlåtande 2000 Dnr 220-00, 317-00.
- ? *Strategi för stadens arbete gentemot Europeiska Unionen*, utlåtande 1997 Dnr 1115-96.
- ? *Stockholm- evenemangsstaden?* Bohlin och Strömberg 2002.
- ? *Stockholms stads internationella marknadsföring- en utvärdering*, Bohlin och Strömberg 1997.
- ? *Uppföljning av näringslivs- och sysselsättningspolitiskt program, NSP, för Stockholm*, utlåtande 1998 Dnr 765-96, 1422-97.
- ? *Ny organisation för Stockholm stads näringslivsarbete*, utlåtande 1999 Dnr 398-99.
- ? *Inrättande av ny avdelning inom stadsledningskontoret för stadens protokoll, internationella frågor samt vissa övriga organisatoriska frågor*, PM 2000 Dnr 1165-00.
- ? *Företagsplats Stockholm – uppföljning av Stockholms stads program till stöd för näringslivets utveckling på 2000-talet*, Utlåtande 2003 Dnr 305-1822-02.
- ? *Ville de Stockholm*, utredning ang flytt av Stockholmsregionen Brysselkontor, Catella Property Consultants 1999.
- ? *Stockholm Premier Capital City of Northern Europe*, Göran Långsved och Bo Wijkmark 1998

### **10:2 Budget, årsredovisningar och verksamhetsplaner**

- ? Stockholm stads näringslivsnämnd. Verksamhetsplan 2003.
- ? Stockholm Visitors Board AB. Årsredovisning 2002.
- ? Business Arena Stockholm. Årsredovisning 2002
- ? Avdelningen för protokoll och internationella frågor. Verksamhetsplan 2003.
- ? Mälardalsrådet. Budget 2003.
- ? Stockholmsregionens Europakommitté. Årsredovisning 2001
- ? Copenhagen Capacity. Annual Report 2002 .
- ? Business Region Göteborg. Verksamhetsplan 2003.
- ? Göteborg & Co. Verksamhetsplan 2003.
- ? Malmö stads näringslivskontor. Verksamhetsplan 2003





**BOLAGSORDNING FÖR  
STOCKHOLMS NÄRINGSLIVSKONTOR AB  
556491-6798**

§ 1.

Bolagets firma är Stockholms Näringslivskontor AB.

§ 2.

Styrelsen skall ha sitt säte i Stockholm.

§ 3.

Föremålet för bolagets verksamhet och det kommunala ändamålet är att stärka det samlade näringslivsarbetet och marknadsföringen av Stockholm. Bolaget får äga och förvalta aktier i aktiebolag för detta ändamål.

§ 4.

Aktiekapitalet skall vara lägst 1.000.000 kronor och högst 4.000.000 kronor.

§ 5.

Aktie skall lyda på 100 kronor.

§ 6.

Styrelsen skall bestå av högst 9 ledamöter med högst 9 suppleanter. Stockholms kommunfullmäktige väljer ledamöter och suppleanter samt bland dessa ordförande och vice ordförande för tiden från ordinarie bolagsstämma som följer närmast efter det val till kommunfullmäktige förrättas till tiden vid slutet av den bolagsstämma som följer efter nästa val till kommunfullmäktige.

§ 7.

För granskning av bolagets årsredovisning jämte bokföringen, koncernredovisningen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning väljer bolagsstämman en revisor och en revisorssuppleant. Revisor och suppleant skall vara auktoriserade revisorer. Uppdraget som revisor och suppleant gäller till slutet av den bolagsstämma enligt aktiebolagslagen (1975:1385) 9 kap. 7 § första stycket som hålls under det fjärde räkenskapsåret efter revisorsvalet.

Stockholms kommunfullmäktige väljer en lekmannarevisor och en suppleant för denna, dock längst till slutet av den bolagsstämma enligt aktiebolagslagen (1975:1385) 9 kap. 7 § första stycket som hålls året efter det är då allmänna val till fullmäktige förrättas nästa gång.

§ 8.

Kallelse till bolagsstämma skall ske genom brev tidigast fyra och senast två veckor före stämman.

§ 9.

Ordinarie bolagsstämma hålls en gång om året senast under maj. På ordinarie bolagsstämma skall följande ärenden förekomma till behandling.

1. Val av ordförande vid stämman samt utseende av protokollförare.
2. Upprättande och godkännande av röstlängd.
3. Val av justeringsmän.
4. Godkännande av dagordningen.
5. Fråga om stämman blivit behörigen sammankallad.
6. Framläggande av årsredovisningen, revisionsberättelsen och lekmannarevisorns granskningsrapport samt (i förekommande fall) koncernredovisningen och koncernrevisionsberättelsen.
7. Beslut om fastställelse av resultaträkningen och balansräkningen samt (i förekommande fall) koncernresultaträkningen och koncernbalansräkningen.
8. Beslut om dispositioner av bolagets vinst eller förlust (fria kapital) enligt den fastställda balansräkningen.
9. Beslut om ansvarsfrihet för styrelseledamöterna och verkställande direktören.
10. Anteckning om Stockholms kommunfullmäktiges val av styrelseledamöter och suppleanter
11. Val av en revisor och en revisorssuppleant.
12. Anteckning om Stockholms kommunfullmäktiges val av lekmannarevisor och suppleant.
13. Fastställande av arvoden åt styrelsen och revisorerna.
14. Övriga ärenden, som ankommer på stämman enligt aktiebolagslagen (1975:1385) eller bolagsordningen.

§ 10.

Bolagets räkenskapsår skall vara kalenderår.

§ 11.

Har aktie övergått till person, som inte förut är aktieägare i bolaget, skall aktien genast hembjudas Stockholms kommun till inlösen genom skriftlig anmälan hos bolagets styrelse. Åtkomsten av aktien skall därvid styrkas samt, där aktien övergått genom köp, uppgift lämnas om den betingade köpeskillingen.

När anmälan gjorts om akties övergång, skall styrelsen genast skriftligen meddela detta till kommunen med anmodan att om den önskar begagna sig av lösningsrätten skriftligen framställa lösningsanspråk hos bolaget inom två månader, räknat från anmälan hos styrelsen om akties övergång.

Lösenbeloppet skall motsvaras, där fångat är köp, av köpeskillingen, men eljest av

belopp, som i brist av åsämjande, bestäms i den ordning lagen (1999:116) om skiljeförfarande stadgar. Lösenbeloppet skall erläggas inom en månad från den tidpunkt, då lösenbeloppet blev bestämt.

Om kommunen inte inom stadgad tid framställer lösningsanspråk eller lösen inte erläggs inom föreskriven tid, äger den, som gjort hembudet, att bli registrerad för aktien.

§ 12.

Stockholms kommunfullmäktige skall ges tillfälle att ta ställning innan sådana beslut i verksamheten som är av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt fattas.

§ 13.

Denna bolagsordning får inte ändras utan Stockholms kommunfullmäktiges medgivande.

**Stockholm - evenemangsstaden?**



September 2002

Anette Holm  
Frankie Spjuth

## Innehållsförteckning

Sid:

1	Inledning och bakgrund	
2.	Uppdraget och metod	
3.	Vad är evenemang? – en teoretisk bakgrund	
3.1	Attribut för evenemang	
3.2	Varför är evenemangsturism intressant?	
3.3	Effekter av evenemang	
3.3.1	Fysiska och miljömässiga effekter	
3.3.2	Turism och kommersiella effekter	
3.4	Strategier för tillväxt i den svenska rese- och turistindustrin	
4.	Erfarenheter av några tidigare evenemang som har planerats, arrangerats och genomförts i Stockholm	
4.1	Expo '97	
4.2	Vattenfestivalen	
4.3	Stockholm '98 – kulturhuvudstadsåret	
4.4	World Police & Fire Games, WPF	
4.5	OS i Stockholm 2004	
4.6	Stora evenemang som genomförts i Stockholm	
5.	Slutsatser av intervjuerna	
5.1	Stadens roll	
5.1.1	Staden har en koordinerande roll	
5.1.2	Stadens ansvar för destinationsmarknadsföring	
5.1.3	Staden som arrangör	
5.1.4	Staden som finansiär av marknadsföring och evenemang	
5.2	Näringslivets roll	
5.3	Varför skall kommunen engagera sig?	
5.4	Krav på en bra evenemangsdestination	
6.	Erfarenheter från Göteborgs stad	
6.1	Medvetna satsningar på evenemang	
6.2	Göteborg & Co AB – samverkansplattform	
6.3	Got Event AB – arenaägare	
7	Nuvarande förutsättningar och inriktningsbeslut	
7.1	Stockholm Visitors Board AB – ny organisation för stadens turistverksamhet	
7.2	Förfinansieringsstöd	
7.3	Evenemangspolicyn	
8.	Våra förslag och rekommendationer	
8.1	Utgångspunkter	
8.2	Organisation	
8.3	Inriktning	

Bilaga 1 – Dokument- och litteraturförteckning

Bilaga 2 – Intervjuförteckning

## **1. Inledning och bakgrund**

Kommunfullmäktige beslutade den 17 december 2001 (utl 2001:154 och utl 2001:155) om en ny organisation för stadens turistverksamhet, Stockholm Visitors Board AB. I samband med detta, beslutades att verksamheten rörande evenemang, som tidigare bedrevs av Stockholm Information Service, skall utredas.

Evenemang är av stor betydelse för Stockholm och viktiga i marknadsföringen av staden. Stockholm har långvarig tradition och erfarenhet av att vara en stor evenemangsstad. Flera stora evenemang inom områdena idrott, kultur och nöje/entertainment har genomförts i Stockholm. Många av dessa har fått stor medial och marknadsföringsmässig uppmärksamhet och har också varit internationellt betydelsefulla evenemang. Exempel på sådana evenemang är ryttar-VM 1990, EM i fotboll 1992, brottnings-VM 1994, Ishockey-VM och Triathlon-EM 1995, Europas Kulturhuvudstad 1998, Eurovision Song Contest och MTV-galan 2000 och VM-finalen i Speedway 2001. Exempel på kända festivaler är Vattenfestivalen (som genomfördes under åren 1991-1999), Strindbergsfestivalen och Jazzfestivalen.

## **2. Uppdraget och metod**

Solving Bohlin & Strömberg AB har på uppdrag av Stockholm Visitors Board AB genomfört en analys av förutsättningarna för hur och om Stockholm skall marknadsföras som evenemangsstad och vilken organisation som i så fall skall handha denna uppgift. Uppdraget omfattar att presentera förslag till framtida organisation och verksamhetsinriktning.

En viktig fråga har varit att klargöra roller och uppgifter och lämna förslag till hur arbetet med att få evenemang till Stockholm skall bedrivas. Utredningen innehåller en beskrivning av nuvarande förutsättningar för satsningar inom evenemangsområdet, bl.a. har vi gjort en genomgång av den av kommunfullmäktige antagna evenemangspolicyn. Erfarenheterna från några tidigare genomförda evenemang redovisas. I uppdraget har vi analyserat tidigare utvärderingar och forskningsrapporter inom turism- och evenemangsområdet. I bilaga 1 redovisas en dokument- och litteraturförteckning.

Vi har genomfört flera intervjuer med företrädare från Stockholms stads förvaltningar och bolag samt med externa aktörer som evenemangsarrangörer, event-företag, idrottsrörelsen och hotell- och restaurangnäringen. Vi har också gjort jämförelser med hur Göteborgs stad arbetar inom evenemangsområdet och hur de organiserar och genomför större evenemang. Vi har intervjuat företrädare från Göteborg & Co AB och Got Event AB. I bilaga 2 redovisas en intervjuförteckning.

## **3. Vad är evenemang? – en teoretisk bakgrund**

Turism anses som en alltmer betydelsefull näring såväl internationellt, nationellt som regionalt. Den är dessutom under stark expansion.

Turismen bidrar till att skapa attraktion kring kommunen/destinationen varför den har blivit allt viktigare för Sveriges kommuner att utveckla turismen. Turismen blir därmed ytterligare en faktor vid sidan om den kommunala servicen, näringslivs-klimat etc. för att locka människor och företag till kommunen.

Turismen har också en stor ekonomisk betydelse för kommunen bl.a. för att det skapas arbetstillfällen. I början av 1990-talet var ca 100 miljoner människor anställda inom världens rese- och turismindustri.

Turism kan kategoriseras utifrån många olika utgångspunkter. Den vanligast förekommande är att den definieras utifrån följande fyra variabler:

- ✍ "resa"
- ✍ "bo"
- ✍ "äta"
- ✍ "göra"

Kategorin "göra" innebär att det måste finnas attraktioner på en destination för att locka besökare. Attraktionerna kan vara "omgivande attraktioner", "permanenta attraktioner" samt "evenemang".

Evenemang kan dessutom indelas i "mega-evenemang", "regionala evenemang", "program" samt "mindre evenemang".

### 3.1 Attribut för evenemang

Foster (1985) och Mill&Morrison (1985) har försökt identifiera specifika attribut för evenemang i syfte att positionera dessa i förhållande till andra turistattraktioner. Dessa identifierade attribut avseende evenemang är följande:

- ✍ Evenemang kan inte inspekteras i förväg av besökaren (utom om evenemanget pågår under flera dagar med likartat innehåll varje dag).
- ✍ Evenemanget kan inte lagras d.v.s. om inte den fulla besökskapaciteten uppnås en dag kan inte denna "sparas" till nästa dag. Varje dag innebär utifrån detta perspektiv ett nytt evenemang.
- ✍ Evenemang måste tillföras resurser innan själva evenemanget öppnas.
- ✍ Evenemang är till stor del abstrakta d.v.s. själva upplevelsen är viktigare än de varor som konsumeras i samband med evenemanget.
- ✍ Evenemang är begränsade till sitt omfång d.v.s. nya evenemang kan t.ex. inte skapas snabbt i samband med en ökad efterfrågan.
- ✍ Evenemang består av en blandning av olika typer av tjänster och varor.
- ✍ Evenemang är svåra att paketera d.v.s. alla besökare erhåller inte samma upplevelser.
- ✍ Evenemang är föremål för en heterogen efterfrågan och snabba förändringar i densamma p.g.a. externa influenser. Detta beror på evenemangs känsliga natur, t.ex. väderberoende.
- ✍ Evenemang är ofta små till sina omfång och beroende av mellanhänder för marknadsföring och transporter av besökare.



- ✎ Evenemang är ibland svåra att skilja från vissa andra turistattraktioner, t.ex. naturscenerier, p.g.a. att evenemang i likhet med dessa attraktioner ofta inte betingar någon entréavgift för besökarna.
- ✎ Evenemang kan inte standardiseras. Vissa evenemang är t.ex. väderberoende och vädret skiftar som bekant ibland från dag till dag.

Man kan kondensera dessa attribut till följande definition:

- ✎ Ett evenemang är en aktivitet som är avgränsad i tiden med huvudsakligt syfte att förmedla sinnesintryck. Det har ett program, en arrangör och ett antal deltagare. Detta uppdrag innebär att fokus inriktas på evenemang och dess ekonomiska betydelse samt evenemangens betydelse för turismen i stort.

### 3.2 Varför är evenemangsturism intressant?

Evenemangsturism anses av många vara ett område inom rese- och turismindustrin där Sverige och övriga nordiska länder, har stora möjligheter att expandera och ta marknadsandelar från den globala marknaden. En av orsakerna till att evenemangsturismen anses vara ett intressant område är att evenemang som turistattraktion skiljer sig på vissa sätt relativt andra turistattraktioner. En viktig sådan skiljelinje är att evenemang ofta är flyttbara, både i tid och rum. Denna ofta förekommande mobilitet medför att det är möjligt att skapa ett evenemang utan att hänsyn tas till tids- och geografiska aspekter som annars är vanligt.

De primära orsakerna till att evenemang skapas är oftast ekonomiska. Evenemang som aktivitet blir också ofta den utlösande faktorn, en form av katalysator, för intäkter inom andra sektorer av turism, t.ex. transporter, boende, restauranger och shopping.

Det har också visat sig att ”göra”-delen har visat sig vara den del som oftast är den viktigaste faktorn för konsumenten vid utvärderingen av den totala turismupplevelsen.

Utan intressanta aktiviteter t.ex. evenemang kan turister utebli från regionen som på så sätt går miste om alla de möjliga intäkter från de olika sektorerna inom rese- och turismindustrin.

För nationer, regioner, destinationer, organisationer och företag inom rese- och turismindustrin är därför existensen av attraktiva, turistiska evenemang i många fall av avgörande betydelse för rese- och turismindustrins storlek. I synnerhet där andra ”naturliga” attraktioner som exempelvis ”sol och bad” eller ”alpin skidåkning” saknas.

Evenemangsmarknadsföringen är den aktivitet som olika aktörer inom en destination genomför i syfte att marknadsföra evenemang. Aktörerna karaktäriseras av olika individer, intressegrupper, kommunala och privata organisationer och kan inom en destination t.ex. vara evenemangsorganisationer, sponsorer, turistorganisationer, hotell och restauranger.

Alla aktörer har olika primära och sekundära syften med deltagandet i evenemangsmarknadsföringen. De som ansvarar för att arrangera evenemanget har t.ex. som primärt syfte att själva evenemanget marknadsförs. De övriga aktörerna har istället ofta som primärt syfte att främja deras egen verksamhet, som t.ex. att stärka

let ofta som primärt syfte att främja deras egen verksamhet, som t.ex. att stärka företagets image och att attrahera turister.

De aktörer som är engagerade i ett evenemang kan ses som delar i ett s.k. projekt-nätverk. Nätverket är baserat på ömsesidiga interaktioner mellan organisationer och det är endast turistorganisationen som kan anses inneha en visst mått av formell auktoritet. De olika marknadsföringsaktörerna har mer eller mindre starka relationer, med olika former av interagerande, till varandra.

### **3.3 Effekter av evenemang**

Evenemang för med sig olika effekter. Hall (1992) delar in dessa effekter i följande kategorier: ekonomiska, turism/kommersiella, sociala, psykologiska och politiska/administrativa effekter. Effekterna kan både vara positiva och negativa. Nedan beskrivs fysiska/miljömässiga effekter och turism/kommersiella effekter, med tyngdpunkt på det sistnämnda.

#### **3.3.1 Fysiska och miljömässiga effekter**

De fysiska och miljömässiga effekterna berör mer större evenemang eftersom en destination ofta måste genomföra en viss nybyggnad på destinationen för att överhuvudtaget kunna arrangera evenemanget. Exempel på detta är att infrastrukturen byggs ut, idrottsanläggningar uppförs och att kulturella byggnader restaureras och förbättras. De fysiska och miljömässiga effekterna kan emellertid även vara negativa. Evenemanget kan resultera i slitage på destinationen på t.ex. historiska miljöer och arvegods samt naturområden. Trängsel under själva evenemanget kan också skapa problem vilket leder till en negativ upplevelse som slutligen kan resultera i en negativ image för destinationen. (Hall, 1992)

#### **3.3.2 Turism och kommersiella effekter**

Evenemangens positiva turism och kommersiella effekter utgörs av ökad medvetenhet och uppmärksamhet om destinationen och ökad kunskap angående de potentiella investeringarna och kommersiella aktiviteterna inom regionen. Effekterna kan också bli negativa i form av att värddestinationen får dåligt rykte p.g.a. bristfälliga faciliteter, sämre genomförda evenemang eller uppdrivna priser. De negativa effekterna kan också handla om att existerande företag på destinationen reagerar negativt då evenemanget kan leda till ökad konkurrens av lokal arbetskraft och offentliga hjälpmedel (Hall, 1992).

Inom de turism och kommersiella effekterna av evenemang berörs image. Nationer, regioner, städer och organisationer använder ofta evenemang för att skapa en fördel-aktig image på den internationella turism- och affärsmarknaden (Hall, 1992).

Enligt Carlsen (1997, Andersson, 1999) är image den totala uppfattningen av en destination som turisterna har och som är formad genom information från olika källor över tiden. Destinationens image är starkt influerad av media i alla former. Evenemang kan med sina effekter spela en avgörande roll vid den imageskapande processen. Image är av stor betydelse då den förflyttar representationen av ett område till

potentiella turisternas sinne och ger dessa en försmak av destinationen (Carlsen, 1997, Andersson, 1999). Image kan också skapas genom besökarens personliga berättelser. Denna "kostnadsfria" promotion är en betydande bonus för värdstaden och kan generera ett ökat antal besökare i flera år efter evenemanget (Carlsen, 1997, Andersson 1999).

Större evenemang betraktas många gånger som imageskapare inom den moderna turismen. Ett megaevenemang leder enligt Getz (1997, Andersson, 1999) till ökad uppmärksamhet och förhoppningsvis till en mer positiv image som är relaterad till infrastrukturell och organisatorisk utveckling och som ökar destinationens kapacitet och attraktivitet. De olympiska spelen är ett tydligt exempel på detta genom att de har spelat en stor roll för förändring av flera städers image. Värddestinationens ansikte utåt förändras permanent genom evenemanget då de bl.a. medför förbättringar och expanderings av turismnäringen i städerna (Jeong 1997, Andersson, 1999). De olympiska spelen 1988 i Calgary ansågs t.ex. vara avgörande för att förbättra Calgarys image både för dess egna invånare och för att attrahera för investering och turism (Hall, 1992).

Image behöver inte alltid vara positiv utan kan även vara negativ. En destinations image kan ha avgörande betydelse för hur framgångsrik eller misslyckad en destination uppfattas. Evenemang gör det möjligt att stärka en destinations image eller rätta till en dålig image och detta kan på så sätt leda till en framgångsrik turismutveckling (Carlsen, 1997, Andersson, 1999).

De turism och kommersiella effekterna har lett till att destinationer använder evenemang som en del i ett större marknadsföringssammanhang för hela destinationen. De kan på så sätt stärka destinationens position (Carlsen 1997, Andersson 1999). Den ökade uppmärksamheten på värddestinationen som evenemanget medför, benämns ofta som en av huvudfördelarna för destinationen. De långsiktiga fördelarna för turismen genom ökad uppmärksamhet och stärkt image är mycket mer betydelsefulla än de kortsiktiga effekterna av evenemanget självt (Carlsen, 1997, Andersson 1999).

### **3.4 Strategier för tillväxt i den svenska rese- och turistindustrin**

Framtidsgruppen har på näringsdepartementets och rese- och turistnäringens uppdrag tagit fram framtidsprogrammet "Strategier för tillväxt i den svenska rese- och turistindustrin".

Programmet betonar inledningsvis det delade ansvaret för turismen mellan samhället och rese- och turismindustrin.

I programmet betonas också att ambitionsnivån för utvecklingen av turistnäringen i Sverige bör höjas som uttryck för den tillväxtpotential som denna näring har. Vidare menar man att evenemang genererar image, prestige och goodwill förutom de omedelbara ekonomiska effekterna.

Evenemang bedöms vara ett område för tillväxt inom turismnäringen genom de stora värden som skapas i många led i samhälle och näringsliv.

Ett av de insatsområden man beskriver benämns "säkerställa resurser för övergripande destinationsutveckling och marknadsföring".

En god finansiering är en förutsättning för en effektiv destinationsmarknadsföring/-utveckling. I Sverige lider de potentiellt sett mest utvecklingsbara destinationerna/varumärkena ofta brist på tillräckliga ekonomiska resurser för utveckling av infrastruktur och marknadsföring av sig själva som attraktiva turistdestinationer på en internationell, framförallt europeisk, marknad. Detta trots att det, i en internationell jämförelse, i Sverige finns exempel på framgångsrika destinationer vad gäller anskaffningen av ekonomiska resurser på s.k. frivillig väg, d.v.s. ofta genom olika typer av partnerskapsavtal med privata intressenter. Detta räcker ändå inte till vid en internationell jämförelse där konkurrerande destinationer ofta erhåller långt större resurser via olika typer av lagstadgade åtgärder.

Ett allvarligt problem är också att det direkta incitamentet för kommuner och andra lokala och regionala offentliga intressenter att satsa resurser på destinationsmarknadsföring/-utveckling i princip försvann vid den senaste skatteomläggningen. Detta kommer på sikt (om ingen ändring görs) troligen att leda till att dessa aktörer minskar sina resurser avseende detta ändamål.

#### **4. Erfarenheter av några tidigare evenemang som har planerats, arrangerats och genomförts i Stockholm**

Tanken bakom denna genomgång av ett urval evenemang som har genomförts och planerats i Stockholm, varav en del i egen regi, och som låtit tala om sig, är inte att utvärdera dem. Tanken är istället att i korthet kartlägga argument för stora evenemang och dra slutsatser av satsningarna.

I avsnitt 4.6 vill vi också visa på utbudet av stora evenemang som genomförts i Stockholm på senare tid och som planeras inom den närmaste tiden.

##### **4.1 Expo '97**

Exposition 1997 skulle sammanfalla med 100-årsminnet av 1897 års Allmänna Konst- och Industriutställning. Precis som då hade Expositionen till uppgift att fånga upp och visa näringslivets, vetenskapens och kulturens strömningar och skärningspunkter. Expositionen skulle fokusera de historiska utgångspunkterna, spegla tidsandan och åskådliggöra de stora utmaningarna inför det 21:a århundradet.

Expositionen skulle äga rum i Stockholm under tiden maj-augusti 1997. Projektet samlade de främsta aktörerna inom näringsliv, vetenskap och kultur i en manifestation av utvecklingskraft och förnyelseförmåga.

Målsättningen var att Expositionen skulle lämna bestående värden och påverka landets utveckling under lång tid, inte minst genom att skapa framtidstro och skänka inspiration till kommande generationer.

Ett av Expositionens främsta syften var att marknadsföra Sverige i övriga länder, främst i Europa. Projektet skulle ge omvärlden tydliga signaler att Sverige är en expansiv region och en väsentlig kraft i det nya Europa. Särskild tonvikt skulle läggas på Sveriges och Stockholms centrala ställning i Östersjöområdet.

Expositionen skulle också markera vårt lands särart i en tid då universella trender och moden tenderar att släta ut och skapa likformighet över hela världen.

Efter ekonomiska och andra problem, lades Expo-projektet ner i början av 1996 och evenemanget genomfördes aldrig.

#### **4.2 Vattenfestivalen**

Vattenfestivalen genomfördes under åren 1991-1999. Verksamheten i Vattenfestivalen bedrevs organisatoriskt i bolag- och stiftelseform. Stiftelsen Stockholm Water Festivals ändamål var enligt stadgarna "att marknadsföra, samordna och årligen arrangera återkommande publika arrangemang och festligheter samt att stimulera och stödja intresset för forskning och utveckling kring vatten". I stiftelsen var representerad, förutom representanter från Stockholms stad, SAS, SJ, Skandic Hotel AB, Linjeflyg AB, AB Pripps Bryggerier, KF, NCC och Grand Hotel Holding.

Vattenfestivalen genomfördes i augusti och riktade sig till stockholmarna, turister och internationella besökare. Stockholm Information Service beskrev i augusti 2000 i sitt remissvar på stadens evenemangspolicy att Vattenfestivalen har varit en starkt bidragande faktor till utvecklingen av Stockholm som attraktiv sommarstad med stora positiva ekonomiska effekter i hotellnäringen och andra branscher. Festivalens arrangemang ansågs också ha varit betydelsefulla för ungdomar, som återsamlats inför skolstarten. Vattenfestivalen hade ett starkt nationellt och internationellt varu-märke.

Stiftelsen Stockholm Water Foundation delade ut Stockholm Water Prize under Vattenfestivalen men priset har efter det att Vattenfestivalen lagts ner hanterats i annan form.

De sammanfattande argumenten för evenemanget var att befästa stadens varumärke, marknadsföra Stockholm, erbjuda ungdomar aktiviteter och stockholmare och besökare upplevelser med vatten som tema och kännetecken. Det huvudsakliga skälet till varför Vattenfestivalen lades ner var ekonomiska aspekter men också att evenemanget inte längre motsvarade de politiska förväntningarna om inriktning och innehåll.

#### **4.3 Stockholm '98 – kulturhuvudstadsåret**

Beslutet att utse Stockholm till europeisk kulturhuvudstad fattades av EUs kulturministrar i november 1993. Kommunfullmäktige beslutade i maj 1994 om att bilda Stockholm – Europas Kulturhuvudstad 1998 AB.

De principer som lades fast som vägledning inför och under kulturhuvudstadsåret anknöt till stadens långsiktiga mål om kultursatsningar.

- ✍ Den unika mångfalden i Stockholms kulturliv skall manifesteras.
- ✍ Den stora kultursatsningen är en angelägenhet för hela landet och inte bara för Stockholm.
- ✍ Kultursatsningarnas innehåll skall ha ett bestående värde för landets och Stockholms kulturliv.

Bland den övergripande målsättningen med kulturhuvudstadsåret märktes att:

- ✍ långsiktigt förbättra kulturens ställning och tillgänglighet.
- ✍ stimulera de kulturella kontakterna med Europa.
- ✍ stimulera samverkan mellan olika kulturyttringar och kulturinstitutioner i staden.
- ✍ göra Stockholm och Sveriges kulturliv känt i världen.

Kulturhuvudstadsåret blev enligt samstämmig bedömning en lyckad satsning och bidrog till att staden fick mycket internationell uppmärksamhet. Antalet gästnätter ökade 1998 med 9% jämfört med 1997. Stockholm hade visat att man kunde genomföra stora internationella evenemang även på kulturens område.

En viktig fråga som återstod var förstås hur erfarenheterna av arbetsmetoder, informations- och marknadsarbetet långsiktigt kunde användas i staden.

#### 4.4 World Police & Fire Games, WPFG

World Police & Fire Games<sup>1</sup> (WPFG) hölls för första gången 1985 i amerikanska San José och sedan dess har spelen genomförts vartannat år. Spelen vänder sig till poliser, brandmän, tullare och kriminalvårdare från hela världen vilka tävlar mot varandra i en mängd olika grenar.

Polismyndigheten i Stockholm meddelade i slutet av 1993 sitt intresse att ansöka om arrangörskapet för 1999 World Police & Fire Games. I den aktuella framställningen var budgeten för spelen beräknad till ca 10 mkr med ett mindre överskott och då baserat på 7.000 deltagare. Inom ramen för Stockholmspolisens IF bildades i januari 1994 "Projekt World Police & Fire Games 1999", i syfte att ansöka om ~~Budget~~ <sup>Polisen</sup> ombildades 1996 till Stockholm World Police & Fire Games 1999 AB, där staden genom SIS gick in och köpte 50,1 % av aktierna, Polisens Idrottsförening stod för 30% samt Brandkårens Idrottsklubb för 19,9% av aktierna. Projektet finansierades under 1996 genom sponsormedel, och vid en budgetrevidering i juni 1998 konstaterades att det fanns en risk att projektet skulle uppnå ett underskott med ca 11 mkr. För att lösa den ekonomiska situationen beslöt kommunfullmäktige i juni 1999 att låna ut 25 mkr till SIS för att garantera att spelen kunde genomföras.

Det ekonomiska utfallet för WPFG medförde ett underskott. Mot bakgrund av det ekonomiska utfallet av WPFG beslöt de förtroendevalda revisorerna i Stockholm stad att företa en granskning av arrangemanget. Revisionskontoret genomförde granskningen med bistånd av revisionsbyrån KPMG<sup>2</sup>, och en väsentlig utgångspunkt var att erfarenheterna av granskningen skulle kunna användas om staden i framtiden ska söka liknande projekt.

---

<sup>1</sup> Även benämnt Polis- och brandmanna- VM

<sup>2</sup> Stockholms stads revisionskontor, *Polis- och brandmannaspelen 1999*, 2000-01-10

#### 4.5 OS i Stockholm 2004

Både i stadens egen regi samt tillsammans med näringslivet i bolaget OS 2004 AB, pågick ett intensivt arbete med att lansera Stockholm som kandidatstad för sommar-OS 2004.

Betydelsen av att arrangera ett OS har beskrivits av många och kan sammanfattas i några få meningar. Svenska Idrottsrörelsens Studieförbund, SISU skriver i rapporten "Sverige OS-landet": "Med OS 2004 kommer världen till oss". Sverige och Stockholm skulle hamna i fokus och få uppmärksamhet i världen. "OS 1912 blev starten för idrottsutvecklingen i Sverige. OS 2004 blir lyftet – inte bara dem som siktar på att kvala in som deltagare – utan för hela Idrottssverige." I rapporten "OS i Stockholm 2004" från 1996-12-10, betonas värdet av att höja Stockholm och stockholmsregionens internationella profil: "Värdskapet för de olympiska sommarspelen vore det utan jämförelse bästa tillfället att en gång för alla höja Stockholms internationella profil, till gagn för hela regionen i mycket vid bemärkelse." Flera argument användes såväl för att övertyga internationella olympiska kommittén, IOK, som stockholmarna. Bland de argument som vände sig till stockholmarna/OS-ansökanen i Sverige i fokus.

- ✍ OS 2004 stärker freden och kulturen.
- ✍ OS 2004 ger inspiration för svensk idrott.
- ✍ OS 2004 blir ett lyft för Sverige.

När det stod klart att inte Stockholm skulle få OS 2004, diskuterades och utvärderades det egna kampanjarbetet och omröstningen i IOK. I rapporten "Idrottens utvärdering av OS-ansökan Stockholm 2004" summeras varför inte Stockholm fick sommar-OS 2004 trots en bra ansökan:

- ✍ Den bristfälliga folkliga förankringen.
- ✍ Den allför svåra konkurrensen.
- ✍ Bombmannen och bränderna.

#### 4.6 Stora evenemang som genomförts i Stockholm

Här redovisar vi stora evenemang som genomförts i Stockholm och som skall genomföras inom kort:

- ? Årligen sedan 1967, DN Galan, Friidrott, Stockholm Stadion
- ? Årligen sedan 1969, Stockholm Open, Tennis, Kungliga Tennishallen
- ? Årligen sedan 1978, Stockholm Marathon
- ? 19 gånger har Stockholm Jazz Festival ägt rum på Skeppsholmen
- ? 1989, Ishockey VM, Globen
- ? 1989, EM i Volleyboll, Globen
- ? 1989, EM i Gymnastik, Herrar, Globen
- ? 1990, Ryttrar VM, Stockholms Stadion/Gärdet
- ? Årligen sedan 1990, Stockholms Internationella Filmfestival
- ? 1991-1999, Stockholm Water Festival

- ? Årligen sedan 1991, Sweden Hockey Games, Globen
- ? Årligen sedan 1991, GE Globen Galan
- ? 1992, EM i Baseball, Skarpnäcksfältet
- ? Årligen sedan 1993, Stockholm International Horseshow
- ? 1993, VM i Handboll, Globen
- ? 1993, VM i Brottning, Globen
- ? 1994, EM i Gymnastik, Damer, Globen
- ? Årligen sedan 1995, Cirkusprinsessan
- ? 1996, EM i Friidrott, Globen
- ? 1996, EM i Innebandy, Globen
- ? 1996, EM i Ringette, Hovet
- ? 1997, EM i Bordtennis för handikappade, Annexet
- ? 1998, 2001, EM för Lätta Svävare, Gålö
- ? 1998, VM Boule, Damer, Globen
- ? Årligen sedan 1998, Strindbergfestivalen
- ? 1998, Europeiska Kulturhuvudstadsåret
- ? 1999, Cutty Sark Tall Ships Races, Gamla Stan
- ? Årligen sedan 1999, Bernadotte Challenge, WC i fäktning, Eriksdalshallen/Solnahallen
- ? 1999, Junior GP Salchow Trophy, Konståkning, Hovet
- ? 1999/2000, Stockholms Millenniefirande
- ? 2000 & 2002, WC i Sprint, längdskidor, Kungliga Slottet
- ? 2000, Eurovision Song Contest, Globen
- ? 2000, MTV Europe Music Awards, Globen
- ? Årligen sedan 2000, FINA Swimming World Cup, Eriksdalsbadet
- ? 2001, Compaq Open, Europa Tour i golf, Damer, Åkersberga
- ? 2001, EM i simning för handikappade, Eriksdalsbadet
- ? 2001 & 2002, EM för nationsmästare i Simhopp, Eriksdalsbadet
- ? 2001 & 2002, Speedway Grand Prix, Stockholm Stadion
- ? 2002, Stockholm 750 år
- ? 2002, EM i Handboll, Globen
- ? 2002, EM i Tyngdlyftning för veteraner, Enskedehallen
- ? 2002, EM i Vattenpolo B, Eriksdalsbadet
- ? 2002, Volvo Scandinavian Masters, Europa Touren i golf, herrar, Kungsängen
- ? 2002, World Pro Tour finaler, Bordtennis
- ? 2003, EuroBasket, Globen
- ? 2004, European People Festival, Upplands-Väsby



Bland stora artister som spelat i Stockholm kan nämnas:

Eurythmics, Simple Minds, Elton John, Bruce Springsteen, Michael Jackson, Dire Straits, Rolling Stone, U2, ZZ Top, Kiss, Pavarotti, Bob Dylan, Frank Sinatra, Julio Iglesias, Phil Collins, Pink Floyd, Rod Stewart, Diana Ross m fl.

## **5. Slutsatser av intervjuerna**

### **5.1 Stadens roll**

#### **5.1.1 Staden har en koordinerande roll**

Det finns en helt samstämmig uppfattning bland de intervjuade, såväl de från stadens förvaltningar och bolag som externa aktörer, att stadens viktigaste roll är att koordinera evenemang och att någon funktion borde fungera som lots i staden. Flera beskriver den nuvarande situationen som svåröverskådlig, där bara de mest drivna, erfarna och insiktsfulla hittar de personer som på olika sätt representerar staden och stadens intressen. Man menar att någon organisation/funktion i staden bör kunna fungera som samordnare och bistå evenemangsarrangörer när de kontaktar staden, t.ex. i tillståndsfrågor, lokalfrågor, marknadsföring, samarrangemang, gemensamma satsningar, ekonomiska diskussioner, idé- och erfarenhetsutbyte. Detta är en omöjlig uppgift för någon utomstående som saknar kunskap om hur staden fungerar och inte har kontaktytorna och nätverket i staden. Några menar också att staden representerar en erfarenhetsbank och har stor kunskap om hur man, utan att alltid själv vara aktör, anordnar ett bra evenemang.

Staden anses vara den enda aktör som kan koordinera alla olika aktörer inom evenemangssektorn som lokalhållare/ägare av evenemangsanläggningar, evenemangsarrangörer inom idrott och kultur, hotell- och restaurangrörelsen, transportföretagen, övrigt näringsliv, föreningar och organisationer, myndigheter (i första hand Polisen i ordnings- och tillståndsfrågor) samt stadens egna olika förvaltningar och bolag. Staden beskrivs som en organisatorisk och gemensam arena, där uppgiften bör koncentreras på samverkan mellan olika aktörer.

Flera menar också att staden är den enda aktör som skulle kunna skaffa sig en helhetsbild över vilka evenemang som pågår och planeras. Helst bör detta leda till att inte större evenemang krockar, om det inte gynnar evenemangen.

Ett annat skäl som anges till att det skall finnas en samordnande funktion är att det är viktigt att kunna få fram beslut i staden och att alla inblandade kommunal aktörer uppträder enhetligt och i enlighet med dessa beslut. Jämförelser görs med hur Göteborg genom sitt Göteborg & Co AB fungerar. Andra städer som nämns är Malmö, Helsingborg och Karlstad (exempel ges från hur staden engagerat sig i Svenska Rallyt, delarrangörskapet av hockey-VM 2002, och sin roll som officiell Davis-Cup-kommun). Många menar att de saknar stadens engagemang, vilket medför att det blir svårare att genomföra evenemang i Stockholm idag. Alla vi intervjuat betonar att staden inte utnyttjar den stora potential som Stockholm har som evenemangsstad.

Staden med sina omfattande och breda näringslivskontakter, har som neutral part, stora möjligheter att samla och engagera näringslivet. Förutom de mer kortsiktiga kommersiella intressena från evenemangsaktörerna, hotell- och restaurangnäringen m.fl. pekar några på företagens intresse av att mer långsiktigt engagera sig i frågor om turism, evenemang och trivsel, inte minst med tanke på företagsetableringar och personalrekrytering.

Ett exempel som många nämner där staden och näringslivet samarbetade, är när staden tillsammans med näringslivet gemensamt arbetade i bolaget OS 2004 i syfte att marknadsföra Stockholm som kandidatstad för sommar-OS 2004.

Många nämner att det är oerhört betydelsefullt om stadens politiker samlat eller någon enskild politiker, helst ett borgarråd, träder fram och känner särskilt ansvar för evenemangs- och turismfrågorna. Några menar att det i Stockholm på senare tid har varit en ensidig negativ politisk debatt kring evenemang och att detta skadar Stockholms långsiktiga intressen. Återigen görs jämförelser, i första hand med Göteborg, där man upplever att politiker över partigränserna, tagit klar ställning för att marknadsföra Göteborg som evenemangsstad. Många anser att det är uppenbart att politikerna i Göteborg värderar evenemangsfrågorna högt. Detta innebär inte att man okritiskt ställer sig positiv till allt och utan att strategiskt ta ställning till vilken evenemangsprofil staden vill ha.

Internationellt görs jämförelser med Barcelona (och satsningarna inför och under OS 1992), Milano (med stor mäss- och idrottsanläggningar), Birmingham (med anläggningar för idrott och musik/konserter, mässor), Manchester, Hamburg, München samt Warszawa och Prag som städer som inser vikten av internationell marknadsföring.

### **5.1.2 Stadens ansvar för destinationsmarknadsföring**

Till kommunens koordinerande roll menar många hör att marknadsföra Stockholm som evenemangsstad. Samtliga vi har intervjuat menar att för att en stad skall uppfattas som attraktiv evenemangsdestination, måste staden ses som en helhet. Marknadsföringen bör därför riktas in på destinationsmarknadsföring. Flera betonar vikten av att staden och evenemangsaktörerna framträder samlat och samordnar sin marknadsföring för att den skall bli mer effektiv.

Flera menar att Stockholm är ett starkt varumärke och att staden behöver inrikta sig på att förstärka sin profil och sitt varumärke, gärna i samarbete med strategiska partners. Genom en satsning på evenemang kan Stockholms varumärke förstärkas.

I det förslag till marknadsplan som gemensamt tagits fram av Stockholm Visitors Board AB och Stockholms näringslivskontor utvecklas tanken på stadens internationella marknadsföring. En utgångspunkt är "att destinationer som inte syns, inte finns i resenärernas medvetande".

Flera vi intervjuat återkommer till att man internationellt satsar mycket på marknadsföring, turism och evenemang och att om man inte ägnar dessa frågor tillräckligt stor uppmärksamhet i Stockholm, försämras stadens konkurrensmöjligheter. Jämförelser sker med många städer bl.a. Köpenhamnsregionen där nu en gemensam turismmarknadsföring och turistpolitik utvecklas mellan Köpenhamnsregionen och

marknadsföring och turistpolitik utvecklas mellan Köpenhamnsregionen och Skåne. Men även många andra utländska städer nämns i sammanhanget t.ex. marknadsföringen av Masters i Lissabon, Tour de lille Montreal i Montreal. "Man vässar klorna", uttrycker sig en vi har intervjuat, och som är oroad över att Stockholms position går förlorad om man inte utvecklar Stockholm som destination och organiserar ett samarbete mellan kommunen och näringslivet.

Några menar också att marknadsföringen bör ske i samband med idrotts-, kultur- och konsertevenemang samt vid större konferenser eller kongresser i Stockholm för att förstärka intrycket och effekterna av Stockholm som turistmål. Som några exempel ges Stockholm Marathon, Cirkusprinsessan, konserter med artister som t.ex. Bruce Springsteen och Sveriges ordförandeskap i Europeiska rådet första halvåret 2001.

Någon sammanfattar: "evenemangsmarknadsföringen är en viktig del av destinationsmarknadsföringen" och "det måste finnas en organisation som marknadsför destinationen - staden". Ansvar för detta anses vila på staden.

### **5.1.3 Staden som arrangör**

De allra flesta av de vi intervjuat anser att kommunen inte skall vara arrangör annat än undantagsvis. Bland evenemang som nämns är t.ex. Stockholms stads 750-årsjubileum, Stockholm Challenge Award, Stockholm Water Prize och den för tredje året i rad anordnade sommaraktiviteten Sommar 2002. Andra evenemang som nämns är Vattenfestivalen och jämförelser sker med Göteborgskalaset och Malmö-festivalen. Ett annat exempel är arrangemanget kring Volvo Ocean Race Stopover i juni 2002, där Göteborg & Co AB engagerade sig för att förstärka effekterna av att Göteborg utgjorde det sista stoppet innan målgång i världens främsta jordenrunt-kappsegling.

Andra menar också att de kommersiella arenorna som ägs av Stockholms stad inte skall stå tomma. Huvuddelen av alla evenemang arrangeras av andra men man anser inte att Stockholm helt skall avhända sig möjligheten att arrangemang i egen regi. Exempel på evenemang i egen regi och som t.ex. anordnats i Globen är den årliga Luciakonserten och Framtidsskeppet. Man pekar på att stadens arenor och anläggningar sköts på marknadsmässiga villkor.

Det kan finnas starka skäl till att staden själv är arrangör. De vanligaste skälen som anges är att det skall stärka stadens profil och varumärke, att det inte finns någon kommersiell aktör samt sociala skäl.

Många nämner också att kommunen i vissa evenemang skall liera sig med annan arrangör och samordna sina insatser med de externa aktörerna. Detta gäller i synnerhet vid större evenemang, s.k. mega-event. Exempel på sådana evenemang är OS, friidrotts-VM, friidrotts-EM (jämförelser görs med Göteborg) m.m. Flera menar att beslut om dessa evenemang måste värderas från fall till fall och att stadens politiska ledning måste fatta beslut om stadens deltagande.

Den vanliga uppfattningen är att staden kan ge legitimitet åt en del evenemang och att detta också är ett sätt att stärka stadens varumärke.

#### 5.1.4 Staden som finansierar av marknadsföring och evenemang

Samtliga av de vi har intervjuat menar att kommunen måste finansiera marknadsföringen av Stockholm som evenemangsstad. Flera menar att konkurrensen hårdnar såväl nationellt som internationellt och att Stockholm måste följa med om man skall behålla sin attraktivitet och ställning som evenemangsstad. Evenemangsbranschen är en viktig del av turistbranschen och den har fått en allt växande betydelse för städer och nationer. Länder som Grekland, Frankrike och Spanien nämns som exempel där man på lokal, regional och statlig nivå t.ex. stödjer friidrotten. Bland städer som arbetar aktivt med evenemang och evenemangsmarknadsföring nämns Barcelona, Milano, Birmingham, Hamburg, München, Köpenhamn men också Warszawa och Prag. Den vanliga uppfattningen är att det satsas mycket internationellt och att Stockholm måste vara med för att konkurrera med de stora evenemangsstäderna.

Många menar också att det är viktigt att staten marknadsför Sverige och svensk turism utomlands. Detta har också kommit till uttryck i rapporten "Framtidsprogrammet – strategier för tillväxt i den svenska rese- och turistindustrin" som Framtidgruppen på näringsdepartementets och rese- och turistbranschens uppdrag har arbetat fram (se avsnitt 3.4).

Många menar att kommunen också måste bidra med finansieringen av vissa evenemang. Detta kan ske t.ex. med förlustgarantier o.dyl. Några uttrycker emellertid en oro för att staden enbart intresserar sig för nya evenemang och glömmer de mindre men återkommande evenemangen.

Flera betonar att staden måste skilja på sina roller som bidragsgivare och hur man strategiskt arbetar med evenemangsverksamhet.

#### 5.2 Näringslivets roll

Samtliga intervjuade anser att näringslivets roll inte nog kan betonas. De ekonomiska intressena, affärsmöjligheterna är det som framförallt nämns. De flesta menar också att stadens och näringslivets intressen sammanfaller när det gäller evenemang och turistfrågor. Kring dessa intressen finns förutsättningar att utveckla ett samarbete, att staden och näringslivet skall "kroka arm".

För att få respekt för näringsgrenen turism, är det viktigt att företagen är med och att näringsgrenen utvecklas. Leif Nilsson, f.d. chef för affärsområdet Evenemang, Göteborg & Co AB, uttrycker sig så här: "Näringsgrenen evenemang skall utvecklas så att den inte bara betraktas som ansiktsmålare och ballongblåsare".

Flera vill specificera näringslivets roll och skiljer på olika typer av företag. Denna indelning är starkt kopplad till deras ekonomiska incitament och engagemang.

Det finns en samstämmighet i uppfattningen att *evenemangsarrangörerna* skall finansiera evenemanget och ta den ekonomiska risken medan *sponsorerna* vill få affärs-mässig synlighet och avkastning på sitt ekonomiska bidrag. Det är därmed inte sponsorerernas uppgift att vara "riskkapitalister". Därutöver finns andra intressenter som t.ex. *hotell- och restaurangbranschen, resebranschen och den övriga servicenärings* som anses ha särintressen men inte den ekonomiska uthålligheten att ensamma driva destinationsmarknadsföringen. Andra företag som står utanför den egentliga evenemangsbranschen, t.ex. *stora internationella industri- och tjänsteföretag*

evenemangsnäringsen, t.ex. *stora internationella industri- och tjänsteföretag* kan däremot ha mer långsiktiga intressen att medverka till att marknadsföra staden i syfte att stärka Stockholms profil och attraktivitet som t.ex. etableringsort och för att underlätta nyrekrytering av personal. Det engagemang som de stora företagen visade i samband med Stockholms kandidatur för OS 2004 visar på omfattningen i företagens intresse av att profilera Stockholm. Det är i synnerhet i denna senare grupp av företag, som många bedömer att det finns ekonomisk kraft att bidra till att långsiktigt utveckla Stockholm. Näringslivet kan alltså uppträda även som samarbetspartner med kommunen. En annan grupp av företag som blir allt vanligare inom evenemangssektorn är *eventföretagen*, där affärsidén är att jobba med allt från rådgivning till genomförande av evenemang och bevakning av de kommersiella rättigheterna för sponsorer m.m.

Sponsorererna kan delas in i två grupper: de som sponsrar evenemangen i samarbete med arrangören och de som sponsrar arenorna och får marknadsföring inne på arenorna.

Oavsett ekonomisk bärkraft och förmåga att bidra till finansiering av t.ex. marknadsföring menar flera att näringslivets engagemang höjer statusen för evenemangen (vilket man för övrigt betonar även gäller när de politiska företrädarna i staden visar engagemang och intresse). Företagen själva har glädje av evenemangen och det anses gagna företagandet. Några pekar emellertid på att de stora svenska företagen blivit alltmer internationella och alltmindre identifierar sig med Stockholm. Detta skulle innebära att dessa företags intresse av att stödja specifika stockholmsevenemang blir mindre.

Näringslivets närvaro och engagemang anses däremot gynna utbudet av evenemang. Staden kan inte ensam svara för att skapa evenemangsstaden Stockholm. Utöver näringslivet nämns också andra intressanta aktörer som universitet och högskola samt den nära kopplingen till konferens- och kongressarrangemang.

Flera pekar också på värdet av omfattningen av de olika kontakter och nätverk som näringslivet har. Man skall inte underskatta värdet av positiv informationsspridning och behovet av delaktighet. Samtidigt menar många att det är mycket viktigt att använda dessa kontakter för kontinuerlig dialog och för att marknadsföra Stockholm såväl som evenemangs- och kongressstad. Att näringslivet och Stockholms stad skulle samarbeta i evenemangsfrågor ses som helt naturligt där man också ömsesidigt drar nytta av varandra eller som någon uttryckte sig: "kombinationen av kvalitetsstämpel (staden) och marknad (näringslivet) passar en storstad".

### **5.3 Varför skall kommunen engagera sig?**

De vi har intervjuat anser att det finns många skäl till varför en kommun överhuvudtaget skall engagera sig i evenemangsfrågorna. De synpunkter som framkommit sammanfaller väl med de som ur en teoretisk utgångspunkt beskrivits ovan i avsnitt 3.

Samtliga vi har intervjuat uppger att det finns såväl kortsiktiga som långsiktiga effekter av evenemang. Många betonar framför allt de långsiktiga effekterna men att

tillfällig och hög exponering t.ex. i samband med ett prestigefullt evenemang stärker de långsiktiga effekterna.

### **Image**

Evenemangsverksamhet anses ge en positiv bild och profil av Stockholm som kan bidra till att ge positiva effekter på turism- och besöksnäringen men också för de som bor och verkar i Stockholm. Staden kommer också att upplevas som trevlig och intressant. En stad som har en positiv image, påverkar människors attityder och inställning och gagnar inflyttning till och tillväxten i staden. ”Vem vill flytta till en tråkig stad?”, undrar någon.

Även ur marknadsföringssynpunkt är det bra om det i nationell och internationell media, tecknas en bild av Stockholm som trevlig och attraktiv stad. Stockholm skulle kunna uppfattas som en stad där det händer saker hela tiden inom idrott, kultur, nöje och andra evenemang. Det ena avlöser det andra.

Några menar att det handlar om hur Stockholm vill förmedla sin attraktivitet mot omvärlden och använder begreppet Unique Selling Proposition, U.S.P. – som utgångspunkt för marknadsföringen i en platsbunden dimension, d.v.s. destinationsmarknadsföring.

### **Prestige**

Många anser att det är viktigt för staden att ha prestigefyllda evenemang som t.ex. EM och VM inom olika idrotter (man pekar på vad friidrotts-VM 1995 och friidrotts-EM i Göteborg 2006 betyder för Göteborg). Inom kulturens område finns flera festivaler etc. som starkt förknippas med staden som t.ex. Edinburgh International Festival, Festival d’Avignon, Festival d’Aix-en-Provence och Wiener Festwochen. Även evenemang inom det vetenskapliga området och internationella toppmöten (jämför Nobelpriset och –festen och G8-möten) är viktiga ur prestigesynpunkt.

Prestigefyllda evenemang ger Stockholm internationell uppmärksamhet och visar att Stockholm har en given roll och tillhör världens evenemangsstäder.

### **Ekonomiska effekter**

Många pekar på de ekonomiska och långsiktiga effekterna av turist- och evenemangsverksamheten. Man nämner direkta ekonomiska effekter för hotell- och restaurangnäringen samt av shopping men också sysselsättningsmässiga effekter.

En stads attraktionskraft anses vara en viktig faktor när det gäller beslut om företags-etableringar, för företags möjligheter att rekrytera personal samt för näringslivs-utvecklingen. Staden skall vara en attraktiv plats att bo och arbeta i.

Många betonar att de goda resultaten först visar sig efter tålmodigt och långsiktigt arbete och att det är svårt att dra slutsatser om ett enskilt evenemang under ett enstaka år.

### **Övriga effekter**

Flera nämner också andra effekter av satsningar inom evenemangssektorn som t.ex. en injektion för det egna basverksamheten inom idrotts- och kulturområdet.

En faktor som betonas är att stockholmarna själva får nytta och glädje av evenemang. Att stockholmarna skall kunna vara stolta över sin stad nämns också som en effekt av att staden uppfattas som attraktiv och trevlig.

#### **5.4 Krav på en bra evenemangsdestination**

De allra flesta är överens om att vissa förutsättningar är helt avgörande för att en stad skall kunna fungera som en bra evenemangsdestination.

##### **Koordinering - en kontaktyta**

Behovet av en samlande funktion, en lots, en kontaktyta eller "one face" tycks vara mycket stort. Man menar att detta saknas i Stockholm idag och jämför med Göteborg som genom Göteborg & Co AB fungerar som samordnare för evenemangsfrågor i staden. Många menar just att det är attityden, tillgängligheten och stadens förhållningssätt som är avgörande för hur arrangören uppfattar staden som evenemangsstad. Kontakterna med staden måste gå smidigt och man skall inte behöva känna till stadens interna organisation för att få stöd och hjälp. Stockholm uppfattas idag som svårgenomträngligt.

Många betonar behovet av samverkan mellan de kommunala aktörerna men också att kommunen har en viktig roll att koordinera kontakterna mellan kommunen och näringslivet.

##### **Destinationen som helhet**

Flera betonar att destinationen måste uppfattas som en helhet, framför allt i den internationella marknadsföringen. Stockholm anses kunna ha en fördel – om man vill utnyttja den – just genom att vara huvudstad med det breda utbudet och det vattennära läget.

Några menar också att de evenemang som nu genomförs i Stockholm, borde kunna utvecklas med stadens hjälp för att skapa en större arena/tävlingsbana/festplats och ge ett större mervärde. Stockholm Marathon nämns som exempel på evenemang som skulle kunna utvecklas med stadens hjälp och samordning. Under de senaste 5 åren har deltagarantalet ökat och var 2002 ca 14 300. Arrangörerna ser att evenemanget har ändrat karaktär. Från att ha varit en renodlad idrottstävlingen har det blivit mer av upplevelseidrott som samlar besökare (utövare och anhängare) som stannar längre i Stockholm. Ett annat exempel är hur Göteborg & Co AB i juni 2002 anordnade festplats i samband med jorden-runtkappseglingen Volvo Ocean Race Stopover i Göteborg.

Staden har ett brett utbud av kultur- och idrottsaktiviteter, kulturinstitutioner och idrotts- och evenemangsarenor. Man menar att det är stadens evenemangsorganisation som skall marknadsföra det samlade utbudet men att arenor/anläggningar och institutioner måste marknadsföras av respektive organisation.

Återigen pekar man på Göteborg som har samlat sig under varumärket "Göteborg – evenemangsstaden".

Att Stockholm har potential att samla sig råder däremot ingen tvekan om. Många minns uppslutningen i staden som skedde under Stockholms OS 2004-kampanj.

### **Infrastruktur**

Alla vi har intervjuat är eniga om att en god infrastruktur är nödvändig. Man nämner behovet av hotell och inte minst billiga hotell som är centralt belägna, vägar och transporter (goda flygförbindelser och god lokaltrafik) men också god renhållning för att staden skall uppfattas som städad och ren.

Många menar också att såväl Stockholm som Göteborg har stora konkurrensfördelar internationellt sett när det gäller infrastrukturen. I jämförelse med trafiksituationen i många städer utomlands är de svenska storstädernas trafikförhållanden goda. Fram-komligheten poängteras.

Även lägesfaktorn anses vara en god konkurrensfördel. Närheten och den relativa lätthet det är att ta sig fram i staden gynnar såväl Stockholm som Göteborg. I Göteborg nämns särskilt det s.k. evenemangsstråket med Ullevi, Scandinavium, Svenska Mässan, Valhallabadet och Liseberg och med hotell i nära anslutning. I Stockholm ser man fram emot byggnationen av den nya Vasaterminalen i en god kommunikationsknutpunkt med närheten till storhotell och handel.

I ett internationellt perspektiv anses de svenska storstädernas småskalighet vara en styrka.

### **Anläggningar**

Att en stad som skall kalla sig evenemangsstad har tillgång till bra anläggningar anses vara en självklarhet. Många menar att Stockholm har bra anläggningar men att man saknar en riktigt stor idrottsanläggning.

Några menar att det är den svåraste framtida konkurrensfrågan. På många håll utomlands byggs nu stora och moderna anläggningar bl.a. nämns satsningarna i Tyskland inför fotbolls-VM 2006 men också New Yorks stads satsning på en ny kongressanläggning. Arenan har blivit en upplevelsearena där det inte längre räcker med att bygga för själva idrottsevenemanget utan där skall också finnas plats för restauranger, loger m.m. Såväl utövare, publiken, media som sponsorer skall tillfredsställas. Bengt Gabrielli, VD Got Event AB, uttrycker förskjutningen vad gäller krav på idrottsevenemang på idrottsarenorna: "Från korv och bröd, till att gå på kalas". Många betonar att stadens satsningar på Globenområdet har varit och fortfarande är viktigt för stadens attraktivitet. Det anses vara en stor fördel för Stockholm att inom ett begränsat område med goda kommunikationer ha fyra arenor: Globen, Johanneshov, Annexet och Söderstadion. Globen, som invigdes 1989 och rymmer ca 14 000 personer (vid ishockey) är världens största sfäriska byggnad och fungerar som en flexibel arena för både sportevenemang, konserter och företagsarrangemang.

### **God organisation och politiskt engagemang**

Många nämner att en evenemangsstad också måste kännetecknas av sin goda organisation, tillgängliga, positiva medarbetare och politiker.



Flera gör reflektionen att det krävs en stor politisk enighet om Stockholm skall lyckas bli en bra evenemangsstad. Många vittnar om Göteborgs fördelar på det här området, att det går snabbt, är enkelt och att den politiska viljeinriktningen är tydligt kommunicerad.

## **6. Erfarenheter från Göteborgs stad**

### **6.1 Medvetna satsningar på evenemang**

Göteborg har gjort sig känd som en stad som medvetet satsar på evenemang vilket medfört att Göteborg blivit en viktig evenemangsstad i Europa. Göteborg har varit värdsstad för flera stora internationella evenemang inom idrott, kultur, nöje men också internationella toppmöten. Många vi intervjuat vittnar om Göteborgs förmåga och framgång på evenemangsområdet.

Många uttrycker också sin beundran för hur staden genom ett brett och utvecklat samarbete mellan olika aktören inom kommunen (såväl tjänstemän och politiker) och näringslivet, organisationer och myndigheter, kunnat profilera sig inom evenemangssektorn.

Exempel på stora evenemang inom idrott och kultur/nöje som genomförts i Göteborg under senare år:

- 1995 VM i Friidrott
- 1996 Tre Tenorer, Tina Turner
- 1997 U2, Michael Jackson
- 1998 Rolling Stones
- 1999 World Gymnaestrada, Finnkampen i friidrott
- 2000 Tina Turner
- 2001 Europacupen Innebandy (även 2002)
- Under 2002-2006 genomförs följande större evenemang:
- 2002 Guldbaggegalan 2002
- 2002 EM i Handboll
- 2002 VM i ishockey
- 2002 Postgirot Open
- 2002 SM i Boule (2002-2005)
- 2002 SM i Bågskytte (2002-2005)
- 2003 VM i Bågskytte (2003-2006)
- 2003 VM i Skridsko Allround
- 2003 EM i Skytte
- 2006 EM i Friidrott

Göteborgs stad arrangerar också i egen regi en rad evenemang, varav en del återkommer årligen. Exempel på detta är Göteborgskalaset, som anordnades första gången 1995, Internationella Vetenskapsfestivalen (tillsammans med Göteborgs Universitet och Chalmers) och Volvo Ocean Race Stop Over Göteborg 2002. Den kompetens och de erfarenheter som byggs upp i den egna organisationen anges vara ett skäl till varför Göteborgs stad genomför evenemang i egen regi.

## 6.2 Göteborg & Co AB – samverkansplattform

Göteborg har genom bolaget Göteborg & Co AB en organisatorisk plattform för samverkan. Bolaget ägs av Göteborgs stad, Göteborgsregionens Kommunalförbund, Västsvenska Industri- och Handelskammaren, Stiftelsen Svenska Mässan, Stena Line AB, Storhotellgruppen i Göteborg, Cityföreningen, Föreningen Göteborgshotellen och SHR/Göteborgs Restaurangförening. Göteborg & Co AB har till uppgift att marknadsföra och medverka i utvecklingen av Göteborg som turist-, kongress- och evenemangsstad. Visionen är tydligt uttryckt: "Göteborg skall vara en av Europas mänskligaste och mest attraktiva storstadsregioner att leva och verka i samt att besöka. En evenemang utgör ett eget affärsområde vid sidan av Affärsresor, Privatrester och Näringsliv och har som uppgift att verka för ett rikt evenemangsutbud i Göteborg. Verksamheten är inriktad på att värva nya och stödja återkommande evenemang, svara för projektledning och genomföra evenemang samt att bistå och samarbeta med arenor och institutioner.

Företrädare för Göteborg & Co AB menar att medvetna satsningar på evenemang och ett omfattande samarbete med andra aktörer har placerat Göteborg bland de ledande evenemangsstäderna i Europa. Flera stora internationella evenemang som genomförts i Göteborg, har bidragit till att stärka varumärket Göteborg.

Huvudargumenten för Göteborg som evenemangsstad är:

- ✍ välutvecklad samverkan mellan myndigheter, kommunala bolag och förvaltningar, näringslivet, organisationer och politiker
- ✍ attraktiva och internationellt konkurrenskraftiga anläggningar
- ✍ närhetskonceptet, d.v.s. evenemangsanläggningarna är belägna mitt i en citymiljö med gångavstånd till hotell, restauranger, shopping, kultur- och nöjesutbud
- ✍ stor kompetens att arrangera och organisera evenemang
- ✍ starka koncept för att göra arena-evenemang till city-events
- ✍ goda språkkunskaper hos stadens invånare.

Genom funktionen Forskning & Utveckling arbetar Göteborg & Co AB med destinationsutveckling, utför ekonomiska analyser, utredningar och studier, sköter trend- och omvärldsbevakningen och följer upp besöksstatistik.

Avdelningen har ett omfattande samarbete med Handelshögskolan i Göteborg i syfte att utveckla kunskap inom destinationsutveckling, marknadsföring, turistiska varumärken samt ekonomisk analys. En annan samarbetspartner är Västsvenska Turistrådet AB.

En annan viktig del av arbetet är att i samarbete med Got Event AB, genomföra publikundersökningar vid olika arenaevenemang.

Från och med 2002-07-01 överförs Forskning & Utveckling från Göteborg & Co till ett nytt bolag, Turismens Utrednings Institut, som ägs gemensamt av Göteborg & Co AB och Västsvenska Turistrådet AB.

## 6.3 Got Event AB – arenaägare

Got Event ABs uppgift är att värva och genomföra store evenemang på bolagets anläggningar Ullevi, Scandinavium, Valhallabadet, Valhalla sporthallar och idrottsplats,

Lisebergshallen och Gamla Ullevi. Visionen är att Got Event AB skall vara Nordens ledande evenemangsbolag inom den arenabundna evenemangsnäringen.

Till bolaget uppdrag hör att stärka bilden av Göteborg som evenemangsstad. Man skall värna om och utveckla återkommande evenemang och medverka till att utveckla samarbetet inom evenemangsnäringen inom Göteborg.

Flera stora idrottsevenemang, inte minst VM i friidrott 1995, har genomförts på Ullevi och under 2006 skall EM i friidrott arrangeras. Även andra Europa- och Världsmästerskap liksom musikgalor och konserter har genomförts på bolagets anläggningar.

Strategin är inriktad på några punkter:

- ✍ rejäl och långsiktig marknadsföring
- ✍ acceptans av branschens spelregler
- ✍ förbunden är arrangörer
- ✍ arenorna skall visas upp
- ✍ säkerheten prioriteras
- ✍ evenemang ger evenemang.

Got Event AB är en viktig del av konceptet för att utveckla Göteborg som evenemangsstad. Tanken bakom att samla stadens större anläggningar i ett bolag var att stärka stadens profil när det gäller större evenemang. Verksamhetsidéen ger tydligt uttryck för det: "Genom att erbjuda våra gäster förstklassiga upplevelser av evenemang, miljöer och service, ska Got Event medverka till att stärka stadens attraktionskraft som bosättningsort, som turistmål och som lokaliseringsfaktor för företag".

Got Events VD Bengt Gabrielli, uttrycker sig på följande sätt: "Ullevi och Skandinavium är mycket starka och etablerade varumärken. Men konkurrensen är hård och det krävs en ständig utveckling för att de ska behålla sin starka position."

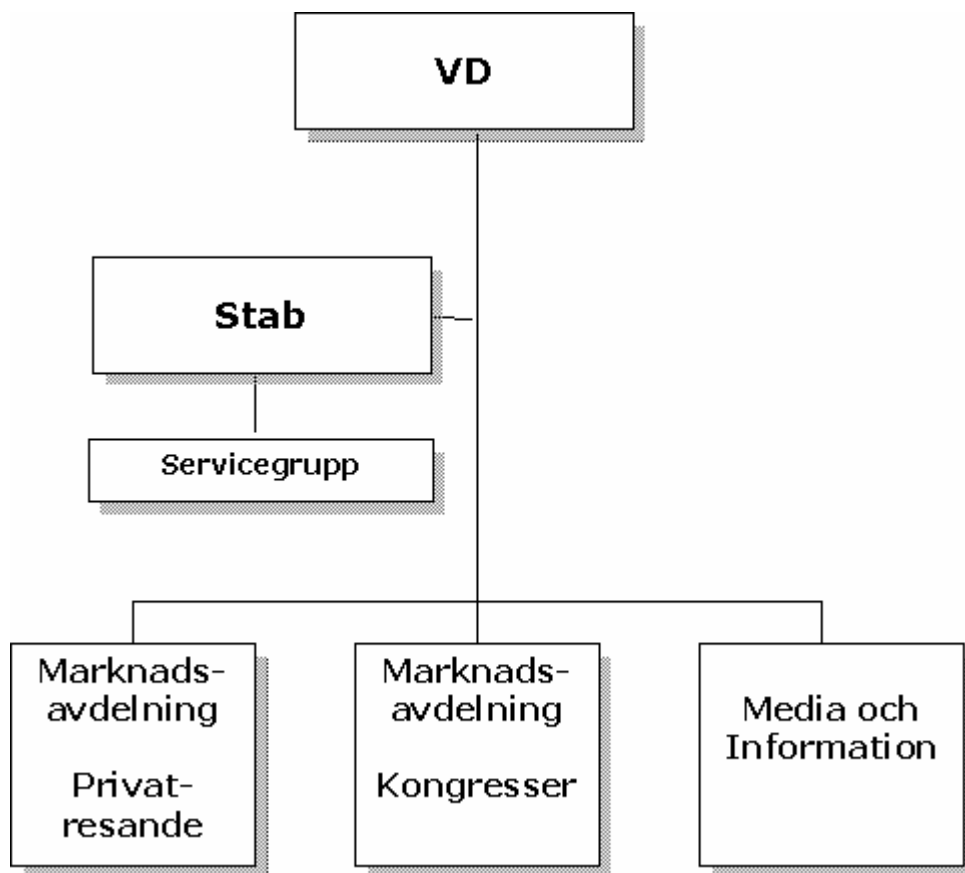
## **7. Nuvarande förutsättningar och inriktningsbeslut**

### **7.1 Stockholm Visitors Board AB – ny organisation för stadens turistverksamhet**

Stockholms kommunfullmäktige fattade den 17 december 2001 beslut om en ny organisation för stadens turistverksamhet (utl 2001:154 och utl 2001:155). Verksamheten inom stiftelsen Stockholm Information Service, SIS, överfördes till ett av staden till 100% ägt bolag inom koncernen Stockholms Stadshus AB.

Förändringen innebar att uppdraget bättre definierades och att inriktningen blev tydligare. Staden betonade också att det nu fanns förutsättningar att utnyttja synergieffekterna med annan verksamhet i staden t.ex. med Stockholms näringslivskontor i den internationella marknadsföringen.

Nuvarande organisation:



I kommunfullmäktiges beslut om ny organisation för turistverksamheten föreslogs evenemangsfrågorna bli föremål för en särskild översyn och diskussion med näringen.

Det betonades i kommunfullmäktiges ärende att marknadsföringen av Stockholm är av stor betydelse för staden och att staden tillsammans med andra aktörer har ett ansvar för en grundläggande marknadsföring av Stockholm. En uppgift för Stockholm Visitors Board AB är att söka kanalisera näringslivets intresse att marknadsföra Stockholm i syfte att stärka varumärket Stockholm.

## 7.2 Förfinansieringsstöd

I syfte att främja internationella kongress-, mäss-, kultur- och idrottsevenemang i Stockholm har staden beslutat om s.k. förfinansieringsstöd. Stödet fungerar som en kommunal borgen och möjliggör finansiering av föreberedelsekostnaderna. Stödet kan omvandlas till ett förlustbidrag.

För att kunna möta konkurrensen inom kongress- och evenemangsområdet från andra nationer och städer har förfinansieringsstödet utvidgats att även omfatta utfästelser om ekonomiska garantier/direkta bidrag för sådana internationella evenemang som motsvarar kriterierna i kommunfullmäktiges evenemangspolicy. Totalt omfattar förfinansieringsstödet 5 mkr per år.

En rutin för Stockholms stads stöd till evenemang har utarbetats i samarbete mellan stadsledningskontoret och Stockholm Visitors Board AB.

### **7.3 Evenemangspolicyn**

Kommunfullmäktige fattade den 3 september 2001 beslut om en evenemangspolicy (utl 2001:102) för Stockholms stad.

I evenemangspolicyn slås fast att evenemang och attraktioner har stor betydelse för besöksnäringen och indirekt för stadens ekonomi genom näringslivets omsättning och besöksnäringens sysselsättningseffekt. Stockholm har som storstad en naturlig attraktionskraft och för att intresset skall hållas vid liv måste Stockholm kontinuerligt marknadsföras och utvecklas.

I policyn läggs ett antal kriterier fast som skall vara uppfyllda för att staden skall överväga att ekonomiskt engagera sig i evenemang:

- ✍ evenemanget marknadsför Stockholm internationellt
- ✍ evenemanget ökar på kort eller lång sikt antalet besökare till Stockholm
- ✍ evenemanget har en bra mediabevakning, helst i flera länder
- ✍ evenemanget håller en hög internationell status
- ✍ evenemanget ligger inom ramen för den stockholmsprofil som Stockholms stad vill marknadsföra
- ✍ evenemanget är långsiktigt utvecklingsbart.

## **8. Våra förslag och rekommendationer**

### **8.1 Utgångspunkter**

Många städer vill idag kalla sig evenemangsstäder, men förutsättningarna skiftar. Sett ur ett globalt perspektiv växer turismen som näringsgren och nya trender utvecklas. Det är uppenbart att flera av världens storstäder satsar stora resurser på turism, resande och evenemang. Många städer i världen förknippas med evenemang och festivaler och bygger sitt varumärke kring detta.

Framtidsgruppen, som på uppdrag av näringsdepartementet och rese- och turistnäringen har utrett rese- och turistindustrin menar att rese- och turistnäringen har stora möjligheter att utvecklas i Sverige. Vår uppfattning är att detta i allra högsta grad gäller Stockholm. Vår bedömning är att Stockholm har en mycket stor potential och har flera fördelar som kännetecknar en bra evenemangsstad. Det visar såväl vår teoretiska genomgång som slutsatserna av de intervjuer vi har gjort.

Stockholm behöver emellertid samla sig för att kunna utnyttja sina fördelar. Det krävs också en god struktur, organisation och engagemang för att detta skall lyckas.

Det krävs också en stark och tydlig politisk viljeinriktning för att destinationsmarknadsföringen skall bli framgångsrik och få genomslag i praktiken.

Evenemang har en stor betydelse för besöksnäringen och för stadens ekonomi och profil. Det finns alltså många goda skäl till varför Stockholm överhuvudtaget skall engagera sig i evenemangsfrågorna. Detta kan emellertid inte göras reservationslöst utan att staden har en strategi för att engagera sig i evenemangsfrågorna. Av våra intervjuer framkom flera viktiga skäl och de kan sammanfattas:

- ✍ Image och profil
- ✍ Prestige
- ✍ Marknadsföring av varumärket Stockholm
- ✍ Ekonomiska effekter för besöksnäringen, näringslivets omsättning och sysselsättningseffekter
- ✍ Trivsel och stolthet hos stockholmarna

Många är överens om att varumärken bara kan skapas på lång sikt. I det förslag till internationell marknadsplan, som utarbetats i samverkan mellan Stockholm Visitors Board AB och Stockholms näringslivskontor, visas på behovet av ett övergripande varumärke och en samordning. I den slås fast att det krävs ett nära och långsiktigt samarbete mellan marknadens privata och offentliga aktörer och att det är i detta samarbete man kan bygga ett tydligt varumärke för Stockholm.

Vi vill betona vikten av att samordna stadens resurser för att Stockholm skall kunna effektivisera sin internationella marknadsföring. I detta arbete är en satsning på evenemangsfrågorna viktig.

- ✍ Stockholm måste fylla varumärket med spännande innehåll och evenemang.

## 8.2 Organisation

Vi föreslår att en funktion för evenemangsfrågor och –marknadsföring inrättas i Stockholms stad. Funktionen måste vara kopplad till övriga turism- och marknadsföringsfunktioner samt till konferens- och kongressverksamheten, där vi tror det finns betydande synergieffekter med evenemangsfrågorna. Med hänsyn till den förändring av organisationen och inriktningen som blev resultatet av kommun-fullmäktiges beslut den 17 december 2001, då Stockholm Visitors Board AB bildades, är det naturligt att denna evenemangsfunktion inrättas vid stadens turist- och besöksbolag Stockholm Visitors Board AB.

- ✍ En ny avdelning, Evenemang, inrättas vid Stockholm Visitors Board AB med ansvar för evenemangsfrågorna.

Vi har jämfört hur kongressavdelningen, Congress Stockholm, organiseras och övervägt frågan om det för evenemang går att finna en gemensam organisation med näringen, liknande den som finns för kongressmarknadsföringen. En viktig fråga som berörts i våra intervjuer har därför varit om det finns ett intresse från evenemangsnäringen att bidra med finansieringen och/eller delta aktivt i styrningen och planeringen av evenemangsfunktionens verksamhet. De externa aktörerna har ställt sig negativa eller avvaktande till en sådan lösning. Istället förespråkar man en modell där inga intressekonflikter eller diskussioner om roller, branschens representation eller frågor om exklusivitet d.v.s. att några aktörer får den exklusiva rätten

om exklusivitet d.v.s. att några aktörer får den exklusiva rätten före andra att delta, kan utgöra hinder för en samlad evenemangsstrategi och evenemangssatsning i staden. Vi har därmed dragit slutsatsen att det inte finns några förutsättningar för avdelningen att fungera som ett partnerskapsbaserat projekt tillsammans med näringen utan att nätverk och samordning istället får ske på annat sätt.

✍ Avdelningen skall organisatoriskt sortera under VD och ledas av en av bolaget tillsatt chef.

✍ Avdelningens verksamhet skall finansieras över stadens budget.

✍ Staden bör fördela 5-10 mkr/år för att stärka stadens profil som evenemangsstad.

Avdelningens kompetens skall präglas av en utåtriktad profil som grund för samordning med flera aktörer såväl inom som utanför Stockholms stad förvaltningar och bolag. Avdelningen skall jobba strategiskt och projektorienterat. Vi föreställer oss att verksamheten till en början behöver finna sina arbetsformer och –sätt, men att inriktningen skall vara att få en bra organisation för evenemangsfrågorna. Evenemangsfunktionen bör också till övergripande del kunna upphandla erforderliga tjänster på marknaden. Detta ligger till grund för våra överväganden om bemanning.

✍ Avdelningens bör bemannas med 3-5 personer.

Stockholm saknar idag en plattform för organiserat samarbete med evenemangsaktörerna. I den nya organisationen måste därför ingå att skapa en plattform för samarbete och samordning för att långsiktigt bygga upp förtroendet för staden som evenemangsstad. Evenemangsnäringen har visat stort intresse av att bilda ett sådant gemensamt nätverk med staden.

✍ Ett evenemangsråd inrättas och leds av evenemangsavdelningens chef.

Evenemangsrådet skall användas för ömsesidigt och kreativt utbyte, information. Dialog och koordinering. En utgångspunkt blir att gemensamt verka för att Stockholm blir en attraktiv evenemangsstad.

✍ Sammansättningen av evenemangsrådet bör göras bred där representanter från evenemangsarrangörerna, hotell- och restaurangnäringen och service-näringen finns med. Idrottsförbunden (med fördel de stockholmsbaserade förbunden före riksorganisationerna) och representanter från kulturens om-råde bör också bjudas in att delta.

✍ På sikt bör evenemangsavdelningens och Congress Stockholms näringslivskontakter samordnas så att synergieffekterna av konferens-/kongressverksamheten och evenemangssektorn kan tas tillvara

Näringslivets engagemang skall också sökas bland andra privata aktörer, som de större industri- och tjänsteföretagen, inte minst för en diskussion om en samordnad finansiering av Stockholm som evenemangsstad.

✍ Evenemangsavdelningen bör initiera en diskussion med de större industri- och tjänsteföretagen om långsiktig marknadsföring och satsningar inom evenemangsområdet i Stockholm.

De flesta anser att det är enklare att engagera näringslivet i enskilda projekt än att man binder upp sig i ett institutionaliserat samarbete. Det är också ett sätt att skapa vitalitet. Temporära organisationer riskerar att inte låsas fast i byråkratiska strukturer.

- ✍ För att ytterligare stimulera till ett kreativt arbetssätt och verka för ett rikt evenemangsutbud, bör staden arbeta projektorienterat och söka samarbetspartners vid evenemang som staden själv arrangerar. I evenemang där externa arrangörer driver projektet men önskar stadens medverkan, bör staden ställa sig positiv i den mån det bedöms som viktigt ur strategisk och koordineringssynpunkt.

Bland stadens förvaltningar och bolag finns ett stort behov av att samordna sina insatser, marknadsföring och evenemangsplanering. Det är också viktigt för att staden skall kunna uppfattas som en part och använda en kontaktyta gentemot evenemangsarrangörerna. Mellanhavanden mellan stadens förvaltningar och bolag måste lösas internt och med stor operativ beslutsamhet om Stockholm skall uppfattas som en lättillgänglig och smidig organisation att ha att göra med. Ett samarbete behövs även med Polismyndigheten.

- ✍ En kommunal samordningsgrupp bildas med representanter från Stockholms Visitors Board AB, idrottsförvaltningen, kulturförvaltningen, gatu- och fastighetskontoret, AB Stockholm Globe Arena samt Polisen. Till gruppen kan adjungeras representanter från stadens institutioner och arenaägare.

### 8.3 Inriktning

En utgångspunkt för stadens engagemang, som också slås fast i stadens evenemangspolicy, är att Stockholm skall marknadsföras som evenemangsstad, tillhandahålla en serviceinriktad kommunal organisation och väl fungerande infrastruktur.

För att Stockholm skall lyckas med att utveckla Stockholm som varumärke och bli en ledande evenemangsstad bör man tänka långsiktigt. Kritiserade evenemang (eller förberedelserna av sådana) som t.ex. Expo '97, WPFG och Vattenfestivalen bör inte enbart ligga till grund för beslut om stadens engagemang i evenemangsfrågorna. Andra enskilda evenemang, som t.ex. Kulturhuvudstadsåret 1998 och idrottsevenemang, har haft stor betydelse för hur Stockholm uppfattas som evenemangshuvudstad, men det är först på lång sikt och upprepade satsningar som en samlad bedömning kan göras av effekterna och resultat kan utläsas. Erfarenheterna från Göteborgs stad visar att den strategin kan leda till att framgångsrikt utveckla staden som evenemangsstad.

- ✍ Staden måste långsiktigt arbeta med evenemangsfrågorna för att se resultaten av sina insatser.
- ✍ Staden måste genom Stockholm Visitors Board AB regelbundet följa upp och utvärdera evenemang som genomförs i staden och med kommunal finansiering.
- ✍ Stockholm Visitors Board AB skall följa upp och utvärdera den massmediala exponeringen.
- ✍ Den kunskap som byggs upp skall fungera som beslutsunderlag och som underlag för information till medier, samarbetspartners och uppdragsgivare.



Mot bakgrund av och erfarenhet av tidigare satsningar i staden föreslår vi att:

- ✎ Stockholm Visitors Board AB skall lägga fast en strategi för hur man skall arbeta med evenemang. I planen bör framgå vilken evenemangsprofil staden vill ha.

Evenemangsstrategin skall ansluta till stadens evenemangspolicy, det förslag till internationell marknadsplan som utarbetats av Stockholm Visitors Board AB och Stockholms näringslivskontor samt det förslag till internationell strategi för Stockholm stad som utarbetats av stadsledningskontoret.

Staden måste skilja på sina roller som bidragsgivare och hur man strategiskt arbetar med evenemang. Stockholm Visitors Board AB får inte bli en ny bidragsorganisation.

- ✎ Bidragsgivning till basverksamheten inom kultur och idrott skall inte ske genom Stockholm Visitors Board AB.
- ✎ Det ekonomiska stöd som kommunfullmäktige har godkänt i form av förfinansieringsstöd skall prövas restriktivt och kunna riktas till såväl stöd för nuvarande evenemang som att utveckla nya evenemang.
- ✎ Stockholm Visitors Board AB skall betona sin roll som koordinator och lots. Stockholm Visitors Board AB bör fungera som språkrör i övergripande evenemangsfrågor så att en enhetlighet präglar Stockholm och man upp-träder som en stad.
- ✎ Stockholm Visitors Board skall samordna stadens insatser så att den service som ges till arrangörerna kännetecknas av god tillgänglighet, gott bemötande samt snabb och enkel hantering.
- ✎ Staden skall enbart undantagsvis vara arrangör. Det gäller evenemang som i första hand är viktiga ur profilsynpunkt och som stärker stadens varumärken (t.ex. Nobel, Beauty on Water, IT, design) och när det saknas kommersiellt intresse från andra arrangörer. Stockholm Visitors Board AB kan förmedla kontakt med tänkbara arrangörer i staden men inte själv uppträda som arrangör.
- ✎ Stadens skall i första hand söka samarbetspartners när man väljer att arrangera evenemang i egen regi. Skälet är att få optimal massmedial uppmärksamhet och marknadsföring, finansiellt stöd/sponsring och ett professionellt genomförande. Samarrangemang kan gärna ske med strategiska partners. Dessa bör sökas brett och kan variera från fall till fall beroende på evenemangets profil och innehåll.
- ✎ Stockholm Visitors Board AB skall ta initiativ till att värva nya evenemang i samarbete med stadens andra aktörer och också bistå externa aktörer med stöd och hjälp.
- ✎ Stockholm Visitors Board AB skall identifiera nyckelpersoner och organisationer, intensifiera kontakterna med företrädare från idrotts- och kulturbranschen i syfte att värva evenemang och vara en trovärdig evenemangsstad.
- ✎ Stockholm Visitors Board AB skall svara för samordningen av den övergripande evenemangsmarknadsföringen och samordna sina insatser med andra aktörer i staden och med externa aktörer.
- ✎ Stockholm Visitors Board AB bör överväga att samordna aktiviteter i samband med befintliga evenemang i syfte att utöka uppmärksamheten och skapa mervärden.

Turism- och evenemangsfrågorna kan inte begränsas till enbart det lokala planet. Idag deltar Stockholm Visitors Board AB i flera sammanhang i sin egenskap av Stockholms turistbolag. Dessa kontakter bör fördjupas med inriktning på evenemangsfrågor.

- ✍ Stockholm Visitors Board AB bör ha ett aktivt samarbete med statliga myndigheter som t.ex. Sveriges Rese- och Turistråd och Turistdelegationen för att finna samordnings- och synergieffekter av insatser inom evenemangs-området.
- ✍ Stockholm Visitors Board AB bör ha nära samverkan med näringsdepartementet bl.a. inom ramen för Framtidsgruppens arbete men också för att diskutera förutsättningarna för mer samlade ekonomiska och verksamhets-mässiga insatser inom evenemangsområdet.
- ✍ Stockholm Visitors Board AB bör ha stor närvaro i nationella och internationella sammanhang, intresseföreningar, forskningsinstitut samt kontakt med universitet och högskola för att följa utvecklingen inom branschen.

**Dokument- och litteraturförteckning**

- Andersson Tommy m.fl.: The Impact of Mega Events
- Bemer Isabelle, Bokvist Helena: magisteruppsats Evenemangens betydelse för internationella kongressstäder
- Bohlin & Strömberg AB: Visit Stockholm – förslag till ny organisation för Stockholm Information Service
- Framtidsgruppens rapport: Framtidsprogrammet – Strategier för tillväxt i den svenska rese- och turistindustrin
- Göteborg & Co AB: Verksamheten 2000 och Verksamheten 2001
- Göteborg & Co AB, Forskning & Utveckling: flera rapporter om ekonomiska effekter av olika evenemang och publikundersökningar
- Långsved Göran: Att utveckla Stockholm som besöksort
- OS i Stockholm 2004 – Sammanfattning, 1996-12-10
- Preuss Holger: The impact of big sport events on the development of cities (paper)
- Sahlberg Bengt: Kungar, katastrofer & kryddor
- Sahlberg Bengt: Möten, Människor & Marknader
- Stiernstrand Ossian: Servicekvalitet inom evenemangsturism
- Stockholm Information Service/Stockholm Visitors Board: Fakta om besöksutvecklingen i Stockholm, verksamhetsprogram och budget för 2002, Verksamhetsplan för Congress Stockholm, Evenemangsrapport (utvärdering publikevenemang)
- Stockholm Visitors Board och Stockholms näringslivskontor: förslag till internationell marknadsplan
- Stockholms handelshögskola (Mossberg Lena ed): Evaluation of Events: Scandinavian Experiences
- Stockholms kommunfullmäktiges utl 2001:102, utl 2001: 154 och utl 2001:155
- Svenska Idrottsrörelsens Studieförbund: Sverige OS-landet
- Utrednings- och Statistikkontoret, Stockholms stad: publikundersökningar
- Van den Berg Leo m.fl.: Sports and City Marketing In European Cities
- Wallin Bengt: Idrottens utvärdering av OS-ansökan Stockholm 2004

## **Intervjuförteckning**

### **Stockholm Visitors Board AB**

Sören Falk, utvecklingschef  
Margareta Grape, avdelningschef  
Anders Nordstrand, VD

### **Stockholms Stadshus AB**

Torbjörn Johansson, utvecklingsdirektör

### **Övriga från Stockholms förvaltningar och bolag**

Christer Asplund, förvaltningschef, Stockholms näringslivskontor  
Tom Beyer, VD, Stockholmsmässan  
Kjell Karlsson, förvaltningschef, idrottsförvaltningen  
Ulf Larsson, VD, AB Stockholm Globe Arena  
Eva Schöld, förvaltningschef, kulturförvaltningen  
Leif Persson, evenemangskoordinator, idrottsförvaltningen  
Olle Zetterberg, gatu- och fastighetsdirektör, gatu- och fastighetskontoret

### **Göteborgs stad**

Claes Bjerkne, VD, Göteborg & Co AB  
Bengt Gabrielli, VD, Got Event AB  
Ulf Lundbladh, sekreterare, Göteborg & Co AB  
Leif Nilsson, f d chef Evenemang, Göteborg & Co AB

### **Övriga**

Henry Bronett, VD, Bröderna Bronett Event AB  
Thomas Enström, ekonomichef, Stockholm Marathon  
Tommy Gustafsson, Hela Programmet International AB  
Göran Hellgren, C2 City Challenge  
Staffan Holm, VD, EMA Telstar AB  
Mats Hulth, VD, Sveriges Hotell- och Restaurangföretagare  
Tomas Johansson, kansliråd, näringsdepartementet  
Lars Liljegren, ordf Stockholms idrottsförbund  
Mats Låftman, VD, Eventum AB  
Kent Lövgren, Hela Programmet International AB  
Maria Stridh, VD, Mässrestauranger AB  
Rajne Söderberg, tävlingsdirektör, DN-Galan  
Gunnar Wenneborg, festivalchef, Stockholm Jazz Festival