

Göteborg & Co Affärsplan 2021

go:teborg&co

GÖTEBORG & CO

AFFÄRSPLAN 2021

Affärsplanen 2021 beskriver hur Göteborg & Co ska arbeta för att bidra till en hållbar tillväxt för destinationen och därigenom skapa värde för Göteborg och göteborgarna.

FÖR EN STARK BESÖKSNÄRING OCH ETT LEVANDE GÖTEBORG

Göteborg & Co har startat en förändringsresa med sikte på 2030. Vårt grunduppdrag är detsamma, men omvärlden är i snabb förändring. Konkurrensen ändrar karaktär och den tekniska utvecklingen skapar nya arenor för möten, evenemang och destinationsutveckling. Framtidens besökare kommer ha andra förväntningar.

Exakt hur framtidens destinationer kommer se ut är det ingen som vet. Detta reser behov av förmåga till nytänkande, att kunna byta fokus och ställa om. Göteborg & Co ska löpande driva på för ett hållbart arbete och bidra till en attraktiv stad, ett välmående näringsliv och lokalsamhälle med människor som trivs. Tillsammans formar vi en mänsklig stad med en levande natur inom ramen för ett klimatavtryck som är nära noll.

Bolaget har börjat arbeta mer agilt. Det innebär kortare ledtider och planer som ger utrymme att vara följsamma. Vi lämnar tidigare treåriga affärsplaner för att istället uppdatera årligen. Ambitionerna i besöksnäringens programmet till 2030 ligger kvar, medan mål och metoder ska ses över.

Affärsplanen för 2021 bygger på fem strategiska teman, väsentliga för att skapa en hållbar tillväxt de kommande åren. Välkommen att ta del av denna framtidskarta som bygger på en analys av nuläge och trender. Behovet av Göteborg & Co som kunskapsnav är allt större i en svårnavigerad omvärld.

Det finns en stabil grund att stå på i det som gjort Göteborg till en framgångsrik destination. Atmosfären och det mänskliga bemötandet, de årligen återkommande evenemangen, professionella möten, attraktioner och arenor är alla värdefulla delar av Göteborgs attraktivitet för besökare såväl som göteborgare.

Affärsplanen som du har framför dig hoppas vi kommer vara en viktig del i återhämtningen för besöksnäringen i Göteborgsregionen, medvetna om att de som får saker att hända är människorna i staden, i företagen, i organisationerna, i akademin. Därför är samverkan vårt fundament, alltid med göteborgarnas bästa för ögonen.

Vi behöver alla ett levande samhälle för att må bra. Med spännande mötesplatser, nöjen, kultur, restaurangbesök, upplevelser och sportevenemang. Göteborg & Co:s affärsplan för 2021–2022 är framtagen för att visa riktning.

BOLAGETS UPPDRAG, MÅL OCH VERKSAMHET

Destinationen Göteborg kan blicka tillbaka på tre decennier av obruten tillväxt – men i kristider föds behov av nya, kraftfulla strategier. Framförallt behövs ett mer agilt arbetssätt än vad bolagets tidigare treåriga affärsplaner tillåtit. Bolagets förändringsresa var redan påbörjad, men pandemin har accelererat utvecklingen.

Denna affärsplan gäller för år 2021 men kommer kunna omprövas och revideras utifrån behov.

Uppdrag och mål

- Göteborg & Co:s uppdrag är att få fler att upptäcka och välja Göteborg. Det görs genom att i bred samverkan leda och driva utvecklingen av Göteborg som hållbar destination så att alla som lever och verkar här gynnas av en växande besöksnäring.

Som ett komplement till bolagets uppdrag har Göteborg & Co fem mål som fungerar som riktmärke för medarbetare och avdelningar inom bolaget.



- ska vara samverkansplattformen för besöksnäringens utveckling
- ska verka för hållbara upplevelser, möten och evenemang
- ska skapa affärsnytta genom nätverk, lösningar och innovation
- ska bidra till en attraktiv destination till nytta för göteborgarna
- ska vara och uppfattas som en attraktiv arbetsgivare

Uppdrag kring Göteborgs 400-årsjubileum

Göteborg & Co har uppdraget från kommunstyrelsen att leda, samordna, kommunicera, genomföra och följa upp Göteborgs 400-årsjubileum. Allt tar sitt avstamp i göteborgarnas delaktighet och engagemang för att tillsammans göra Göteborg till en ännu bättre plats. Den 4 juni 2021 kommer ett formellt firande att arrangeras medan det breda jubileumsprogrammet äger rum 2023.

Hållbarhet

Bolaget är, och har länge varit, en viktig kraft i att etablera, utveckla och positionera Göteborg som en världsledande hållbar destination. Detta arbete fortsätter och ska bedrivas integrerat och proaktivt. I bolagets och destinationens alla delar ska hänsyn tas till människor, miljö, ekonomi och samhälle, med inställningen att ständigt förbättra och flyttar fram positionerna.

Göteborgs Stads program för besöksnäringens utveckling till 2030

Medan affärsplanen är kortsiktig och agil så ska programmet staka ut en långsiktig kurs för destinationens utveckling. Det är ett kraftfullt dokument som omfattar hela Staden och slår fast Göteborgs höga ambitioner för besöksnäringens utveckling.

Göteborg & Co har i uppdrag att initiera och leda arbetet med att utarbeta handlingsplaner utifrån programmet i nära samverkan med berörda nämnder och styrelser. Under 2021 kommer programmet att anpassas och uppdateras med reviderade mål och handlingsplaner.

UTVALDA STRATEGISKA TEMAN FÖR 2021

I tillägg till bolagets ordinarie arbete har fem strategiska utvecklingsområden, eller teman, identifierats. Dessa är av stor betydelse utifrån de specifika behov och förutsättningar som uppstått under föregående år och kommer att prioriteras och verkställas så att resultat uppnås så snart som möjligt.

Strategiskt tema 1:

Återhämtningsfrämjande aktiviteter och omstart efter coronapandemin

Detta tema kan delas upp i två spår. Generellt ska Göteborg & Co initiera och stödja konkreta aktiviteter som främjar återhämtningen på både kort och lång sikt. Samtliga bolagets avdelningar ska inom ramen för ordinarie verksamhet prioritera relevanta insatser och projekt som stärker återhämtningen och förbereder för en omstart. Samtidigt ska bolaget driva ett särskilt uppdrag kring näringslivsfrämjande åtgärder i nära samverkan med Business Region Göteborg. Detta särskilda uppdrag drivs parallellt och följs upp löpande under 2021.

Strategiskt tema 2:

Utvecklad och breddad samverkan

Fler ska ha möjlighet att bidra till morgondagens destination. Tillsammans med engagerade partners ska innovativa och hållbara idéer utvecklas som driver förändring och skapar reseanledningar. Temat innefattar att se över bolagets befintliga nätverk, utveckla relationer samt etablera nya former för samverkan med besöksnäring, stad och region, akademi, kulturliv, organisationer, arrangörer och övrigt näringsliv. Det finns ett nationellt såväl som internationellt perspektiv för att dela kunskap och driva förändring. En breddad samverkan är också avgörande för ett framgångsrikt hållbarhetsarbete i syfte att uppnå samhällsnyttiga effekter på längre sikt.

Strategiskt tema 3:

Utveckla destinationen genom koncept, upplevelser och reseanledningar

Detta strategiska tema ska bidra till att utveckla fler attraktiva upplevelser, besöksanledningar, koncept och produkter som ökar destinationens attraktivitet både nationellt och internationellt. Arbetet kan med fördel ha ett kortsiktigt perspektiv, med närområdet och "hemester" och "svemester"-trenderna i fokus. Destinationens gynnsamma geografiska läge som innefattar såväl storstad som natur, erbjuder ett stort utbud av upplevelser. Temat ska bidra till att säkra och utveckla kvalitativa upplevelser i destinationen.

Strategiskt tema 4:

Hybridupplevelser

Ett av besöksnäringens segment där anpassningen till nya förutsättningar på grund av pandemin har gått snabbast är möten och evenemang. Göteborg & Co har under 2020 genomfört en kartläggning av destinationens förutsättningar och utvecklingsbehov för att erbjuda hybridmöten och hybridevenemang. Utifrån detta arbete ska nu en plan för positionering och program som förverkligar Göteborg som en hybridupplevelsedestination utarbetas. Bolaget ska bidra till utvecklingen av attraktiva lösningar för hybrida möten och evenemang och tillgängliggöra destinationen digitalt.

Strategiskt tema 5:

Kunskapsnav för besöksnäringens utveckling

Göteborg & Co ska stärka sin roll som kunskapsnav och nyttja digitaliseringens möjligheter. Temat syftar till att utveckla bolagets verksamhet som kunskapsbärare och kunskapsförmedlare genom att lyssna på besöksnäringens behov, sprida kunskap och etablera former för omvärldsbevakning. Ett gott exempel är arbetet med destinationens dataplattform som inleddes 2020. Dataplattformen tar emot data från olika leverantörer och skapar informationsströmmar genom att förädla, analysera och tillgängliggöra besöksnäringensinformation för olika kundbehov. Erbjudandet innefattar detaljerad tillgång till besöks- och stadsdata inom transport, boende och aktiviteter. Data som sedan kan användas av brukarna av plattformen för att generera statistiska underlag, prognoser av destinationsbesök på kort, medellång och lång sikt. Bolaget ska vara den naturliga källan för kunskap för besöksnäringens utveckling.

VERKSAMHET OCH ORGANISATION

Göteborg & Co arbetar med att få fler att upptäcka, välja och uppleva Göteborg. Och vi gör det med hållbarheten i fokus.

Göteborg & Co är organiserat i följande fem affärsområden: Stab, Möten, Evenemang, Näringslivsgruppen samt Marknad & Kommunikation. Utöver dessa finns HR, Ekonomi samt Jubileumsorganisationen som driver arbetet med Göteborgs 400-årsjubileum.

Stab

Staben består av tre områden; Samordning & Hållbarhet, Analys & Omvärld samt Upphandling & IT. Avdelningens arbete utgör en central del av bolagets proaktiva roll som samverkansplattform och kunskapsnav, genom en anpassad, aktiv kommunikation och omvärldsbevakning med lokalt, regionalt, nationellt och internationellt perspektiv.

Möten

Affärsområdet Möten marknadsför och säljer in destinationen Göteborg till beslutsfattare av främst internationella möten, politiska möten samt större företagsmöten. På så vis bidrar bolaget också till att attrahera forskning, talang och beslutsfattare till Göteborg.

Evenemang

Evenemangsavdelningens uppdrag är att driva och stärka Göteborg som evenemangsstad med fokus på att strategiskt utveckla och möjliggöra hållbara evenemang inom kultur och idrott.

Näringslivsgruppen

Näringslivsgruppens uppdrag är att vara en plattform för samverkan mellan näringsliv, organisationer, kommuner och akademi i arbetet med att stärka och utveckla Göteborgs konkurrens- och attraktionskraft. Avdelningen ska vara en aktiv, kraftfull och långsiktig resurs för att möjliggöra värdeskapande och innovation.

Marknad & Kommunikation

Genom kommunikation ska fler upptäcka och besöka Göteborg. Avdelningen har också i uppdrag att befästa och utveckla bolagets position som samverkansplattform. Ett stort arbete handlar om att förvalta och utveckla varumärket Göteborg mot besöksnäringen och omvärlden.

STÖDJANDE ENHETER

Ekonomi

Ekonomiavdelningens uppdrag är att arbeta aktivt med bolagets ekonomistyrning och stötta affärsområden och avdelningar genom enkla, effektiva och uppdaterade administrativa rutiner.

HR

HR-avdelningen ger verksamheten verktyg, stöd och processer inom HR-området som möjliggör och skapar förutsättningar för att Göteborg & Co ska vara en attraktiv arbetsgivare.

TILLSAMMANS SÄKRAR VI FRAMTIDENS BESÖKSNÄRING

Bolagets aktiviteter ska hjälpa destinationens besöksnäring att återhämta sig och ge aktörer förutsättningar att på ett snabbt och hållbart sätt få igång sina verksamheter. Samverkan kommer att vara en nyckelfaktor i den fas av anpassning och återhämtning som följer i spåren av pandemin. Syftet är att säkerställa en framgångsrik besöksnäring i Göteborg även för framtiden.

FÖRDJUPNINGSMATERIAL

till affärsplan 2021

1. GÖTEBORG & CO STYRNING OCH ÄGARE	9
GÖTEBORGS STADS BUDGET 2021	9
GÖTEBORG & CO ÄGARDIREKTIV.....	9
2. MEDARBETARE OCH VÄRDEGRUND	10
3. BOLAGETS HÅLLBARHETS RAMVERK - FYRA OMRÅDEN OCH TRE STRATEGIER.....	11
4. BESÖKSNÄRINGENS FÖRUTSÄTTNINGAR OCH OMVÄRLDENS PÅVERKAN	12
4.1 BESÖKSNÄRINGENS EKOSYSTEM	12
4.2 INTRESSENER.....	14
4.3 PANDEMINS KONSEKVENSER FÖR BESÖKSNÄRINGEN OCH GÖTEBORG & CO.....	14
5. METODIK OCH FRAMTAGANDE AV AGIL AFFÄRSPLAN	15
5.1 DÄRFÖR UTVECKLING AV AGIL AFFÄRSPLAN	15
5.2 SWOT-ANALYS.....	17
6. BESKRIVNING UTVECKLAT ARBETSSÄTT MED AGIL AFFÄRSPLAN	18
6.1 AFFÄRSPLANEARBETETS ÅRSCYKEL	18
6.2 METOD FÖR STRATEGISKA TEMAN - UPPFÖLJNING OCH PLANERING	19
6.3 ORGANISATION AV STRATEGISKA TEMAN	20

1. GÖTEBORG & CO STYRNING OCH ÄGARE

Göteborgs Stads budget 2021

Kommunfullmäktiges budget är det övergripande och överordnade styrande dokumentet för Göteborgs Stads nämnder och bolagsstyrelser. Budgetens övergripande verksamhetsmål gäller för samtliga nämnder och bolag. Verksamhetsmålen är breda i sin karaktär och fungerar som ledstjärnor när Göteborg & Co planerar sin verksamhet.

- Göteborg är en attraktiv storstad där alla ges chansen att forma sina liv och ingen lämnas utanför
- Göteborg är en hållbart växande storstad med framtidstro
- Göteborg är en storstad med stabil ekonomi och hög tillväxt

Kommunfullmäktige har i budget 2021 även formulerat följande mål för klustret turism, kultur och evenemang:

- Fler upptäcker och väljer Göteborg
- Antalet gästnätter i Göteborg har ökat

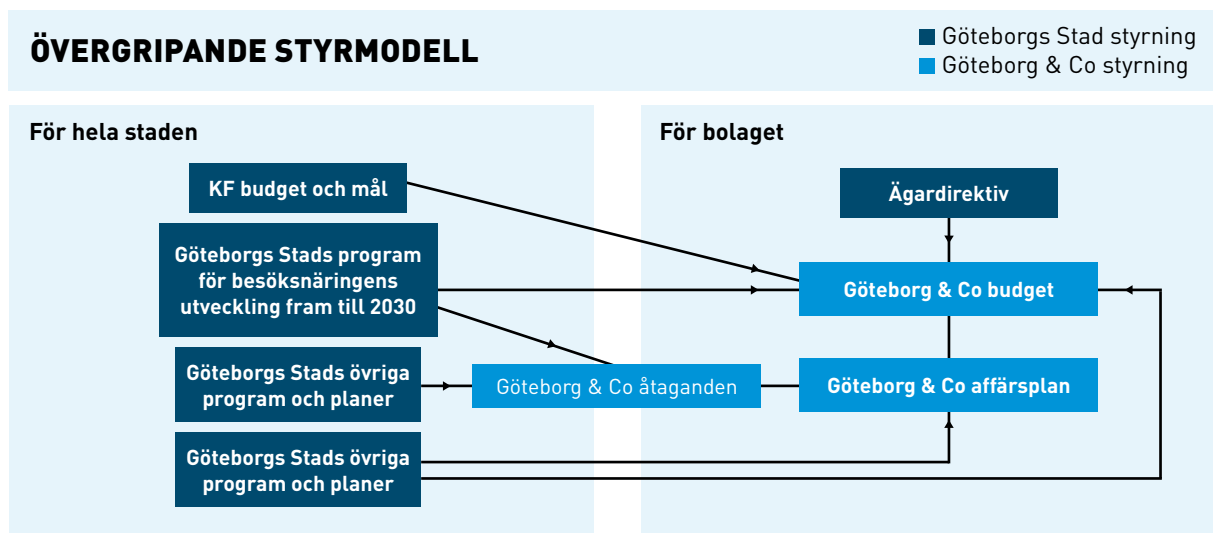
I kommunfullmäktiges budget 2021 har Göteborg & Co även tilldelats följande uppdrag:

- Göteborg & Co får i uppdrag att förverkliga och implementera kommunfullmäktiges program för besöksnäringen.
- Göteborg & Co får i fortsatt uppdrag att leda arbetet med stadens 400-årsjubileum.

Göteborg & Co ägardirektiv

Förutom Göteborgs Stads övergripande budget, program och planer styrs stadens respektive bolag av ägardirektiv som fastställs av kommunfullmäktige. I ägardirektivet beskrivs bolagets kommunala ändamål, det vill säga essensen i det kommunfullmäktige vill att bolaget ska åstadkomma.

Göteborg & Co AB utgör moderbolag för bolagen som ingår i klustret för Turism, Kultur och Evenemang och ska som sådant leda och samordna arbetet inom den egna koncernen. Göteborgs Stads ändamål med bolaget är att på övergripande nivå leda och samordna arbetet inom koncernen och medverka till att stärka och utveckla besöksnäringen inom Göteborg och Göteborgsregionen samt bidra till besöksnäringens utveckling inom Västra Götalandsregionen.



2. MEDARBETARE OCH VÄRDEGRUND

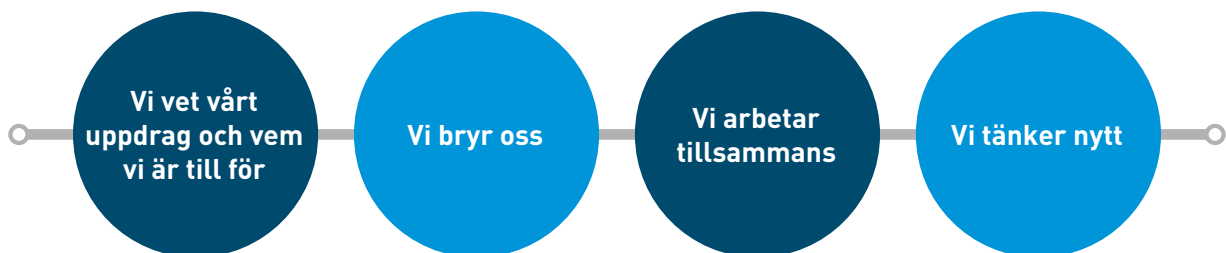
Göteborg & Co ska vara en attraktiv arbetsgivare där våra kärnvärden - Mänsklig - Pluralistisk - Inspirerande, ska genomsyra hur vi bemöter varandra och vad vi gör.

Varje medarbetares kompetens och engagemang är avgörande för att Göteborg & Co ska lyckas. Därför behöver vi skapa förutsättningar för att ta tillvara på kraften hos medarbetarna.

Bolagets chefer och ledare skapar delaktighet, engagemang och både ger ansvar och tar ansvar för sitt uppdrag. Vi formar en effektiv organisation där rätt person gör rätt saker vid rätt tid. På så sätt ökar våra medarbetares kapacitet och bolagets konkurrenskraft, vilket ställer krav på stöd och samarbete. Genom att kontinuerligt kompetensutveckla och kompetensväxla stärks vår gemensamma organisationskultur. Vår förmåga att snabbt ställa om och ta oss an nya utmaningar ökar.

Vårt systematiska arbetsmiljöarbete bidrar till ett hållbart arbetsliv där verksamhet och hälsa utvecklas över tid. Ett positivt arbetsklimat gör att vi attraherar, utvecklar och behåller medarbetare. Genom att vi är stolta över den nytta vi gör för dem vi är till för, skapar vi meningsfullhet.

För Göteborg & Co:s medarbetare är Göteborgs Stads förhållningssätt ett gemensamt synsätt för hur vi arbetar tillsammans med våra kollegor, kunder och samarbetspartners. Förhållningssättet är:



3. BOLAGETS HÅLLBARHETS RAMVERK - FYRA OMRÅDEN OCH TRE STRATEGIER

Utgångspunkten för bolagets hållbarhetsarbete är att en hållbar utveckling är en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov. Bolaget stödjer FN:s Global Compact och dess tio principer. Även Agenda 2030 utgör ett grundläggande perspektiv i bolagets hållbarhetsarbete. Göteborg & Co har identifierat fyra prioriterade hållbarhetsområden som tillsammans skapar ramen för vad hållbarhet är för såväl bolagets interna verksamhet som för destinationsuppdraget.

Prioriterade hållbarhetsområden:

- Välkomnande och inkluderande.

Göteborg ska vara en mänsklig destination. Området gäller omtanken om människor. Alla som besöker eller lever i staden ska känna sig välkomna, trygga och bemötas med respekt på destinationen och i utbudet. Ett utbud av aktiviteter och upplevelser som är brett och tillgängligt.

- Miljö- och klimatsmart.

Göteborg är en grön stad, med parker, skog, sjöar och hav – en natur/miljö som bidrar till stadens attraktivitet. Området omhändertar avtryck på klimat och miljö, hur resurser hanteras smart och med omsorg, värnar levande och livskraftig miljö och omställning till cirkulära flöden.

- Växande, välmående näringsliv och lokalsamhälle.

Besöksnäringen skapar arbetstillfällen, attraktivitet och ekonomisk tillväxt i staden. Området handlar om att skapa förutsättningar för en robustare destination med en diversifierad näring och välmående lokala leverantörer/aktörer. Området omfattar också synliggörandet av viktiga samhällsfrågor och möjliggörande till långsiktiga positiva samhällseffekter i samband med främst möten och evenemang.

- Schyssta villkor

Området handlar om ansvarsfullt företagande i förhållande till medarbetare, leverantörer, kunder, partners och ägare. Området omfattar villkor i avtalsrelationer, om att hantera offentliga och privata medel på ett ansvarsfullt sätt och naturligtvis en god arbetsmiljö som bidrar till bolaget som en attraktiv arbetsgivare och framgångsrik verksamhet.

Strategier:

- Vi ska vara förebild och föregångare och visa vägen i det vi gör och har rådighet över
- Vi ska uppmuntra och utmana destinationens aktörer och samarbetspartners att utvecklas i hållbar riktning
- Vi ska inspirera och hjälpa till hållbar konsumtion av destinationens utbud

4. BESÖKSNÄRINGENS FÖRUTSÄTTNINGAR OCH OMVÄRLDENS PÅVERKAN

4.1 Besöksnäringens ekosystem

En stor del av det som gör Göteborg till en attraktiv och levande stad skapas av besöksnäringen. Ett välmående och brett utbud av t ex kultur- och nöjesaktiviteter, handel och restauranger höjer livskvaliteten för invånarna och ökar samtidigt regionens attraktivitet. En plats med möjlighet till en rik fritid med mycket att uppleva gör platsen intressant att besöka, att studera på, att arbeta eller att etablera sig på.

Att skapa en attraktiv destination för besökare bidrar till en öppen och hållbar samhällsutveckling. En destinations utveckling vilar på en god samverkan mellan det offentliga, det privata näringslivet, ideella organisationer och akademien. Det är synergierna mellan ekosystemets olika delar och vinsterna av att se helheten för destinationens bästa som gör att Göteborg kommer att kunna stå ut i det myller av destinationer som slåss om att vara morgondagens attraktiva resmål.

Besöksnäringen utgörs av många olika sektorer och aktörer. Bilden visar på ett förenklat sätt det som kan kallas besöksnäringens ekosystem. Ett ekosystem med många inbördes beroenden och påverkan. Om exempelvis efterfrågan på evenemang och hotellrum minskar så påverkar detta restaurangerna och upplevelsebranschen. Om utbudet av aktiviteter och reseanledningar minskas eller inte anses intressant, så påverkas stadens attraktionskraft. Konsekvensen kan vara färre besökare, kortare vistelser och att potentiella besökare väljer andra destinationer i Sverige eller utomlands. Om tillgängligheten är begränsad, såsom i rådande situation med stängda gränser och nerskalad flygtrafik, påverkar detta också efterfrågan inom besöksnäringens övriga delbranscher.

KARTA ÖVER BESÖKSNÄRINGENS EKOSYSTEM

EFTERFRÅGAN

Fritidsresa

PRIVAT

GRUPP

Affärsresa

MÖTE

KONFERENS

HEMVIST

Svenska

GÖTEBORG

NÄRLIGGANDE KOMMUNER

KOMMUNER >10 MIL

Utländska

NORDEN

EUROPA

ÖVRIGA
VÄRLDEN

VISTESELÄNGD

DAGSBESÖK

ÖVERNATTNING

UTBUD

Äta

RESTAURANG

CAFÉ

Göra

EVENEMANG

KULTURUPPLEVELSE

NÖJESAKTIVITET

NATURUPPLEVELSE

MÄSSA & KONGRESS

KUNSKAPSUPPLEVELSE

Bo

HOTELL

AIRBNB & PRIVATUTHYRNING

STUGBYAR & VANDRARHEM

CAMPING

FAMILJ & VÄNNER

TILLGÄNGLIGHET

Resa till staden

BIL

BUSS

TÅG

FÄRJA

KRYSSNING

FLYG

Resa inom staden

KOLLEKTIVTRAFIK

CYKEL

LADDPLATSER

PARKERING

MIKROMOBILITET

TAXI

4.2 Intressenter

Utöver aktörerna inom besöksnäringens ekosystem har Göteborg & Co även andra intressenter att förhålla sig till, interagera och kommunicera med - helt enkelt bolagets relationer med omvärlden.

Intressenter är individer, organisationer och/eller grupper av aktörer som på olika sätt har intresse av, och som påverkar eller påverkas, av bolagets verksamhet. Intressenterna kan inte väljas, de finns och påverkar/påverkas oavsett om det t ex kommuniceras med dem eller inte. Intressenterna har olika mål och intressen i sin relation till bolaget.

Målgrupper är ett snävare begrepp där individer och/eller grupper av aktörer tydligt definieras som mottagare av ett visst budskap eller en viss insats.

Besöksnäringens ekosystem och Göteborg & Co:s intressenter ger tillsammans en beskrivning av den kontext som bolaget som helhet verkar i, påverkar och påverkas av. Förutom beslut och händelser inom denna kontext så påverkar också händelser i omvärlden.

Göteborg & Co:s intressenter:

- **Ägare** - Göteborgs Stad.
- **Medarbetare**
- **Besöksnäringens aktörer**
- **Göteborgsregionens kommuner**
- **Besökare**
- **Göteborgare och lokalsamhället**
- **Förvaltningar och myndigheter**
- **Dotterbolag** - Liseberg, Got Event, Göteborgs Stadsteater.
- **Näringsliv utöver besöksnäring**
- **Akademi**
- **Beslutsfattare lokalt, regionalt och nationellt**
- **Intresseorganisationer besöksnäring/Branschkollegor**
- **Media**

4.3 Pandemins konsekvenser för besöksnäringen och Göteborg & Co

4.3.1 Restriktioner, rekommendationer och dess påverkan

Den globala spridningen av Covid-19 har lett till en samhällskris med radikalt förändrade förutsättningar för svenskt näringsliv, företagande och sysselsättning. Besöksnäringen är särskilt hårt drabbad. De restriktioner som rör reseförbud till och från Sverige, begränsad rörlighet nationellt samt kraftiga begränsningar av antal deltagare vid allmänna sammankomster och offentliga tillställningar har inneburit en kraftigt minskad tillströmning av internationella och inhemska besökare till destinationen. Det internationella resandet har i praktiken upphört och ovissheten om hur länge restriktionerna kommer fortsätta gör framtiden osäker.

Den lokala besöksnäringens överlevnad är grundläggande för att Göteborg även fortsatt ska kunna vara en attraktiv och konkurrenskraftig stad och destination, både på kort och lång sikt. Den täta och aktiva kontakten med besöksnäringen är, och kommer fortsatt att vara, mycket viktig för att ytterligare stärka bolagets redan etablerade roll som samverkansplattform och kunskapsnav.

4.3.2 Omställning och omprioritering

Som många andra företag och organisationer inom besöksnäringen har Göteborg & Co ställt om och anpassat stora delar av verksamheten till följd av pandemin. Utvecklingen har lett till att strategiska processer och aktiviteter som varit en del av bolagets långsiktiga inriktning har accelererats.

Den stora efterfrågan på kunskap och information har bidragit till att bolagets arbete med analys och omvärldsbevakning har utvecklats i högt tempo för att kunna bistå med beslutsunderlag och relevant information till intressenter, partners, myndigheter och beslutsfattare.

I september 2020 fattade kommunfullmäktige beslut om förändrad tidplan för Göteborgs 400-årsjubileum. Beslutet innebär att planer måste revideras och organisationen ställas om för att säkerställa ett senare genomförande. Även uppdraget att driva Göteborgs Stads program för besöksnäringens utveckling till 2030 påverkas i stor utsträckning av pandemin. Ovissheten kring näringens återhämtning, förändrade resmönster och konsumtionsbeteenden innebär att programmets nuvarande målsättning behöver ses över. Pandemins effekter på branschen har lett till att en revidering av besöksnäringens programmet och dess handlingsplan har påbörjats.

5. METODIK OCH FRAMTAGANDE AV AGIL AFFÄRSPLAN

5.1 Därför utveckling av agil affärsplan

Göteborg & Co utvecklar en agil affärsplan då ändrade externa förutsättningar, nya omvärldsfaktorer, förändrade krav från samarbetspartner och nya erfarenheter och kunskaper kräver att prioriteringar och aktivitetsplaner revideras och anpassas. Coronapandemin är ett tydligt exempel på en extern händelse som leder till stora förändringar av ursprungliga planer. Göteborg & Co har därför beslutat sig för att från och med år 2021 tillämpa en ettårig affärsplan och ett agilt affärsplanearbete. Detta innebär i korthet att Göteborg & Co:s ledning utformar ett affärsplanearbete som frekvent analyserar omvärldsförutsättningar, nya lärdomar och snabbt anpassar prioriteringar och åtgärder.

Göteborg & Co:s ledningsgrupp genomförde inledningsvis en effektanalys för att klargöra effekterna med det agila affärsplanearbetet. Effektanalysen syftar till att skapa samförstånd och uppslutning kring förändringen. Sluteffekterna kopplas till bolagets framgång i att utföra uppdrag och nå övergripande mål. Möjligheterna i effektanalysen beskriver förutsättningar eller arbetssätt som måste komma på plats. Identifierade möjliggörare, effekter och sluteffekter visas i den samlade effektkartan nedan.

VILKA EFFEKTER VILL GÖTEBORG & CO UPPNÅ MED DET AGILA AFFÄRSPLANEARBETET?

Läsanvisning: Kartan läses nerifrån och upp med "leder till" och uppifrån och ner med "förutsätter".

EFFEKTER

Fler besökare till Göteborg

Bidra till en attraktiv destination att leva i, verka i och besöka

Erkänd samverkansplattform

Förebild som hållbar destination

Bidra till varaktiga positiva samhällseffekter

DELEFFEKTER

Erkända att skapa nytta för besöksnärings-aktörer och främjare

Efterfrågad samarbetspartner

Starkt varumärke Göteborg respektive Göteborg & Co

Arbetar för och uppfattas som ett gemensamt bolag

Högre måluppfylnad i bolagets grunduppdrag och kommunala ändamål

Uppdragsgivare har hög förståelse för besöksnärings- och bolagets verksamhet

Attraktiv arbetsgivare

MÖJLIGGÖRARE

Snabbhet

Snabba från idé till lösning

Mer aktivitet och lätthanterliga dokument

Snabbfotade med insatser

Bra stöd i metodplanera, genomföra, följa upp

Lära oss ta delsteg

Ta tillvara möjligheter, insikter, idéer

Snabbt anpassa mål och arbetssätt efter omständigheter

Innovationskultur

Positivt laddad kultur

Våga testa

Innovationsbenägna

Framåtlutade

En lärande organisation

Engagemang och arbetsglädje

Högt engagemang

Hög arbetsglädje

Hög delaktighet

Kompetensutveckling

Medarbetare – kontinuerlig utveckling

Förståelse för kompetensbehov

Prioritering och fokus

Bra beslutsunderlag

Alltid fokus på uppdraget

Prioriterar strategier och åtgärder

Löpande utvärdering och lärande

Vågar utmana organisation, struktur och strategier i grunden

LG blir mer strategisk i sitt arbete

Effektiva med resurser

Gemensamt fokus på utveckling

Prioriterar gemensamt

Helhetssyn och gemenskap

Helhetsperspektiv i allt vi gör

Affärsområdena har stark samverkan för synergieffekt och utveckling

Fokusera gemensamma styrkor

Gör relationer och kontakter gemensamma och nyttja dessa

Optimerar insatser ihop med partners

Fångar upp mångas idéer och tankar

Samarbete och förnyad samverkan

Ny organisering av besöksnärings-aktörer, vi är en kraft

God samverkan med stadens förvaltningar och bolag

Allt fler företag och organisationer inkluderas för en växande besöksnäring

Hos Göteborg & Co erhålls och delas kunskap "kunskapskub"

Skapar nya samarbeten i nya och gamla sektorer

Har en tydlig roll i samhälls- och platsutvecklingen

Allt fler bidrar till fler besökare

Tydliga och gemensamma mål

Samsyn i bolaget kring strategier och mål

Tydliga, gemensamma mål

Följer stadens styrsystem och den kommunala kontexten

Fira när vi når delmål

Ökar verksamhetens mätbarhet

Ett gemensamt why för destinationen och bolaget

Håller blicken högt med en modig och tydlig målsättning

Följer en färdväg för att realisera målen

Transparens, kommunikation och förankring

Visualiserar koppling mellan mål, program, planer och affärsplan

Mer kommunikativ organisation

God interaktion och samskapande med medarbetare

Hög tydlighet

Visualiserar strategiska teman och aktiviteter i realtid

Hög transparens

En kommunikativ organisation med hög kommunikationsmognad

Aktiv strategisk extern kommunikation

Enkel och tydlig uppföljning mot styrelse och ägare

Anpassning till förutsättningar och krav

Anpassar bolaget till verkligheten

Följsamma till marknadsläget

Möte omvärldens framtida utmaningar

Lär oss mer om destinationens besökare

Mindset för förändring

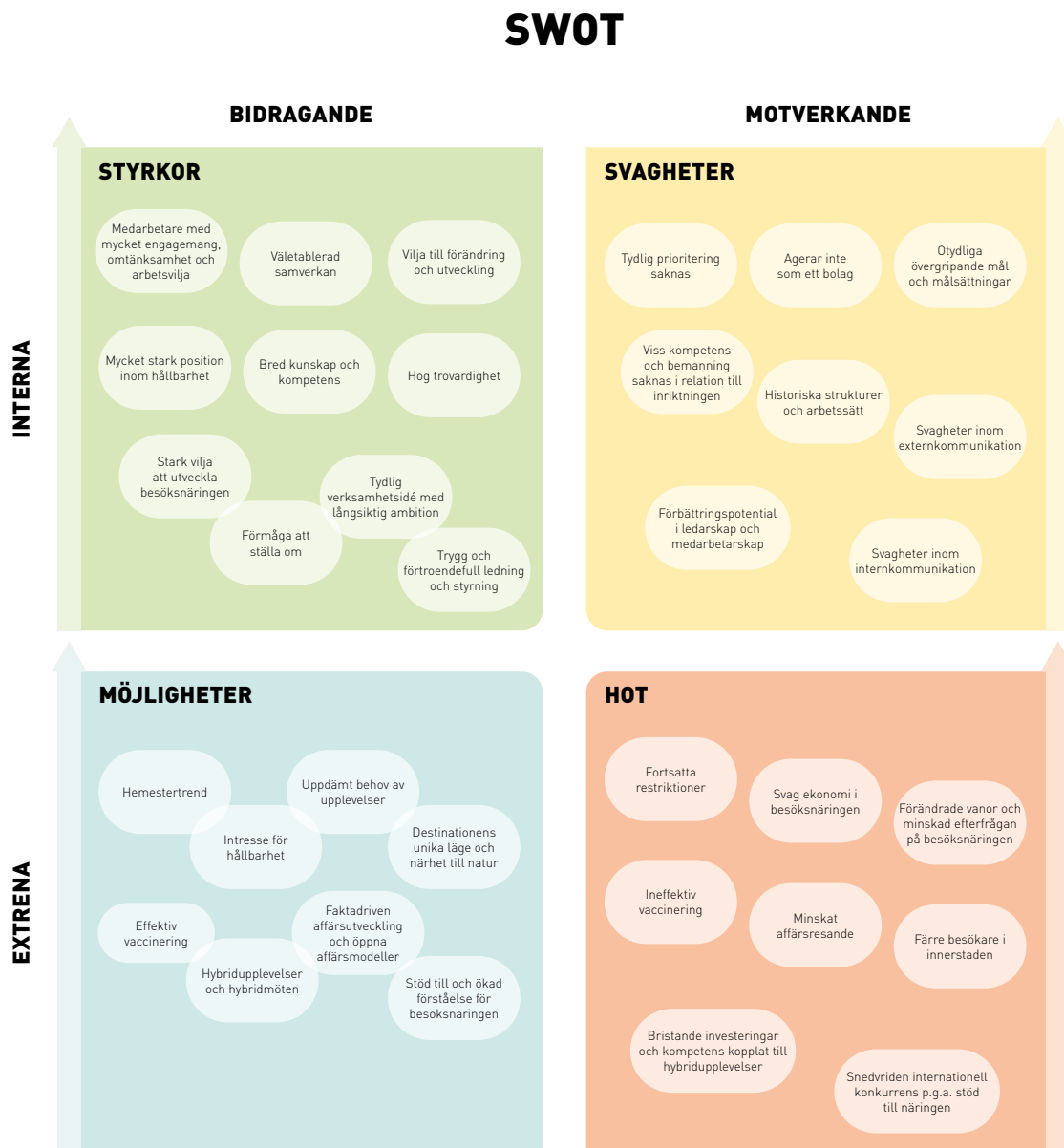
Återuppbygger efter pandemin

5.2 SWOT-analys

SWOT-analys är ett vedertaget arbetssätt för att utveckla strategier och utvecklingsområden. Akronymen består av första bokstäverna i strengths, weaknesses, opportunities och threats, alltså styrkor, svagheter, möjligheter och hot. I SWOT-analysen klarläggs och bedöms externa respektive interna faktorer som antingen kan bidra till eller motverka att bolaget når vision och mål.

Inför SWOT-analysen gjordes omvärldsanalys utifrån ett flertal perspektiv, så kallad PESTEL (politiska, ekonomiska, sociala, teknologiska, miljömässiga och legala). SWOT-analysen redovisades sedan för samtliga medarbetare genom presentationer samt en enkätundersökning där medarbetarna fick möjlighet att prioritera och värdera faktorerna. Prioriteringarna och värderingarna vägdes samman till en samlad SWOT-analys enligt nedan.

Faktorerna högst upp i respektive ruta anses vara de som har störst potential att påverka i positiv eller negativ riktning.



Resultatet av en SWOT-analys används för att peka ut viktiga utvecklingsområden och strategier för bolagets verksamhet, med hjälp av frågor som;

- Hur kan vi med hjälp av våra styrkor fånga externa möjligheter och undvika externa hot?
- Vilka svagheter behöver vi förbättra för att kunna fånga externa möjligheter?
- Hur kan vi undvika externa hot trots våra svagheter?

Genom en samlad analys av identifierade utvecklingsområden av bolagets uppdrag och mål samt den egna erfarenheten av verksamheten, arbetade ledningsgruppen fram en uppsättning strategiska teman för bolagets verksamhet för året 2021.

6. BESKRIVNING UTVECKLAT ARBETSSÄTT MED AGIL AFFÄRSPLAN

6.1 Affärsplanearbetets årscykel

Det agila affärsplanearbetet möjliggör att prioriteringar, tex strategiska teman eller aktivitetsplaner, kan förnyas närhelst det finns goda skäl att göra det. Utöver detta är det lämpligt och praktiskt att göra ett planerat, årligt större omtag på hela planen. Detta sker koordinerat med framförallt budgetarbetet inom Göteborgs stad.

Omtaget sker i ledningsgruppen och startas i början av hösten. Omtaget innebär en översyn av effektkartan, en förnyad omvärldsanalys och SWOT-analys, samt en mer grundlig revidering av strategiska teman. Målnedbrytning sker sedan över hela bolagets affärsområden och verksamhetsplaner arbetas fram. En ny affärsplan lämnas till styrelsen för beslut i december.

6.2 Metod för strategiska teman - uppföljning och planering

Ett strategiskt tema finns så länge utvecklingsområdet är högt prioriterat. Temat kan avslutas eller förändras då förändringar i till exempel omvärld eller inriktning kräver det.

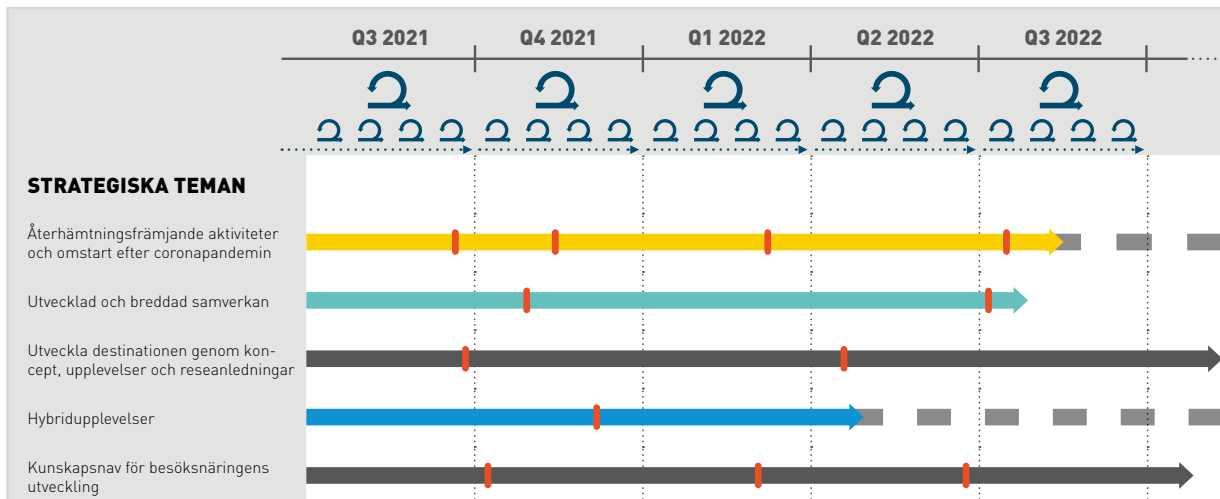
Göteborg & Co kommer att utvärdera de strategiska teman i successiva delsteg eller etapper under året - inledningsvis troligen kvartalsvis. Detta kan komma att förändras vid behov. Nedan figur illustrerar hur en sådan process kan se ut. Vid varje skifte mellan två etapper genomförs dels en uppföljning av tidigare etapp, dels en planering av kommande etapp. I uppföljningen besvaras följande frågor:

- Har tidigare plan hållits?
- Vilka lärdomar eller problem uppstod?
- Vad kan förbättras till nästa etapp?
- Är temat fortfarande relevant?

Under planeringen av kommande etapp koordineras de strategiska teman avseende t.ex. inbördes beroenden, aktivitetsföljd, målkonflikter och resursberoenden. I praktiken kommer uppföljningen och planeringen att ske i direkt anslutning till varandra. I planeringen besvaras följande frågor:

- Vilka är respektive strategiska temas målsättningar och milstolpar?
- Vilka är de prioriterade åtgärderna för respektive strategiskt tema?
- Vilken är detaljplanen för kommande etapp?

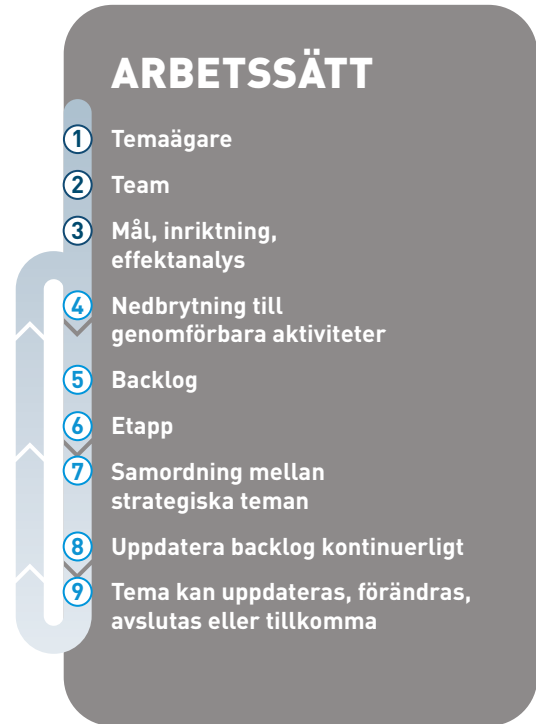
Exempel på strategiska teman



6.3 Organisation av strategiska teman

Inom vart och ett av de strategiska temana pågår kontinuerligt ett agilt utvecklingsarbete som förverkligas genom roller, organisation och aktiviteter enligt figur nedan.

1. Samtliga strategiska teman har en utsedd temaägare som bland annat ansvarar för processen och moment som att backlog är uppdaterad och prioriterad.
2. För varje strategiskt tema finns ett utsett team med medarbetare som arbetar med utveckling och förbättringar inom temat.
3. För varje strategiskt tema anges mål, inriktning, effektanalys och annat som beskriver vad temat ska uppnå.
4. Temaägaren och teamet bryter ned det strategiska temat i mindre, realiserbara åtgärder som ska genomföras för att realisera målen.
5. En prioriterad backlog byggs upp, de mest värdeskapande, konkreta och genomförbara åtgärderna prioriteras normalt högst. Varje strategiskt tema har sin egen backlog.
6. Inför varje ny etapp prioriterar och väljer samtliga team ett antal nya åtgärder för "sitt" strategiska tema samt redovisar uppnådda resultat under föregående etapp.
7. Beroenden mellan strategiska teman samordnas och koordineras i samband med varje etapps planering och avslut.
8. Backloggen uppdateras ständigt enligt omvärldsförändringar, ny erfarenhet och kunskap samt nya behov och möjligheter. Den långsiktiga målbilden består medan detaljåtgärder planeras kommande etapp.
9. Ett strategiskt tema kan tillkomma, falla bort eller ändras om behov finns eller om omvärlden kräver det.



Utvecklingsarbetet inom respektive strategiskt tema kan med fördel inspireras av det agila ramverket Scrum. Det är både värdefullt och praktiskt att dela upp de kvartalsvisa etapperna i sprintar om cirka 2-4 veckor. Punkt 4 till 9 i ovanstående schema genomförs kontinuerligt eller i samband med nya etapper eller sprintar.

go:teborg&co

Göteborg & Co är en del
av Göteborgs Stad.