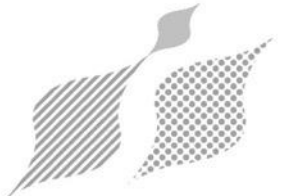


Framtidslabbet

Slutrapport

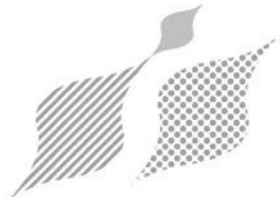
Strategiskt utskott 210614

ARBETSMATERIAL



Innehåll

- Förslaget i korthet
- Genomförande och bakgrund
- Övergripande inriktning
- Besöksnäring – inriktning och förslag
- Evenemang – inriktning och förslag
- Möten – inriktning och förslag
- Arenor
- Framtida destinationsbolag
- Fördjupande utredningar

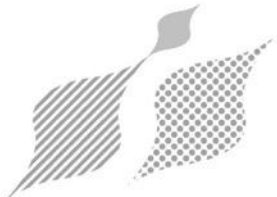


Besöksnäring, event och möten: Hur ska Linköping möta framtiden?

Pandemin har radikalt förändrat förutsättningarna för besöksnäringen som bransch. För att stimulera näringslivet och för att stärka Linköpings attraktionskraft behöver kommunen ställa om sin verksamhet inom området för att ta position i ett förändrat landskap.

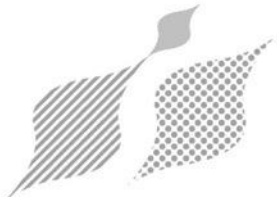
Förslaget i korthet:

- Kommunen ska stödja näringslivet genom att undvika konkurrens och i högre utsträckning bli en möjliggörare som stimulerar innovation och kreativitet i näringslivet.
- Kommunen gör en tydlig satsning på privatturism genom att stärka utvecklingen av Gamla Linköping som besöksmål
- Kommunen möjliggör en satsning på en hubridhubb där Linköping ska ta position för framtidens möten
- Kommunen ombildar Visit Linköping & Co och skapar ett spetsigt och dedikerat destinationsbolag som tar ett helhetsgrepp kring stadens attraktionskraft



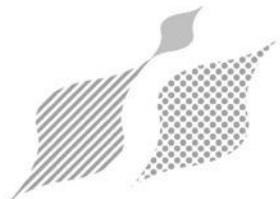
Hur har arbetet genomförts?

- Arbetet har genomförts under hösten 2020 och våren 2021 och baseras på tre delar:
 - Framtidsspaning
 - Workshops med näringsliv och andra intressenter
 - Kartläggning av kommunens hela verksamhet inom besöksnäring, event och möten
- Bakom förslaget står:
 - Peder Brandt (uppdragsgivare)
 - Louise Felldin
 - Leif Lindberg
 - Charlotte Magnusson (projektledare)
 - Karin Olanders
 - Maria Ottosson
 - Johan Rustan



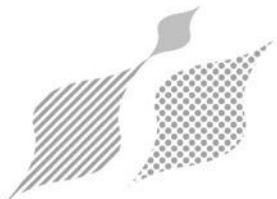
Hur har vi resonerat?

- Vi har för tydlighetens skull valt att behandla områdena **besöksnäring, event och möten** var för sig då det är en del som skiljer dem åt i detaljerna.
- Vi anser dock att frågorna hör väldigt tydligt ihop och att vi bör ta ett helhetsgrepp kring dem.
- Till dessa har vi lagt till området ”**arenor**”, där vi ser ett stort behov för kommunen att tydliggöra sin strategi.
- Förslaget ska ses som ett helhetsförslag där de olika delarna möjliggör och förstärker varandra.



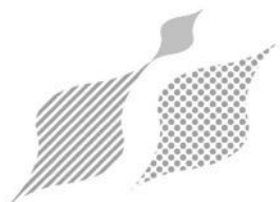
Inriktning för helheten

- Att skapa en attraktiv stad för Linköpingsbor och besökare ska vara grunden i kommunens arbete med besöksnäring, evenemang och möten.
- Platsvarumärket ska genomsyra helheten. Teknik och digitalisering är självklara verktyg för att skapa attraktiva upplevelser.
- Privatturism ska få mer fokus än tidigare och fokus bör flyttas till lönsamhet och hållbarhet snarare än bara på gästnätter.
- Kommunen är en viktig aktör inom besöksnäringen och det som kommunen gör ska stimulera innovation och kreativitet och bidra till framgång för små och medelstora företag.
- För att lyckas behövs ett nära samarbete med flera aktörer, t ex näringslivet, LiU, regionen, andra kommuner.
- Ett spetsigt destinationsbolag ska ta ett helhetsgrepp kring staden à la Göteborg & Co. Bolaget ska vara en möjliggörare och koordinator för den attraktiva staden.



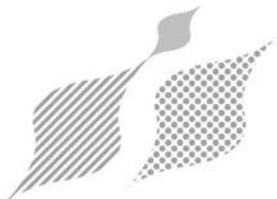
Kommunens roll

- Kommunen har fortsatt en viktig roll då besöksnäringen består av flera branscher och många (små) företag som har gemensamt att de är beroende av platsen.
- Övergripande är kommunens roll att möjliggöra, samordna och marknadsföra
- Kommunen ska inte konkurrera med privata aktörer i de fall där det finns en fungerande marknad.
- Ansvara för arenor
- Värva och sälja in evenemang och möten
- Utveckla prioriterade besöksmål
- Tillhandahålla infrastruktur och fysisk planering

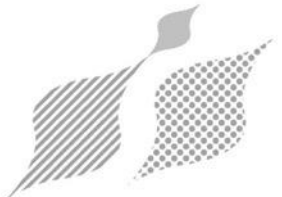


Hur bör näringslivet involveras?

- Näringslivets viktigaste roll är att vara de som står för innehåll, produkter, paketeringar.
- Allt arbete som rör besöksnäring, evenemang och möten bör ske i samarbete med näringslivet. Rent formellt skulle näringslivet också kunna involveras i styrelsen för ett destinationsbolag, i advisory boards osv.
- Hittills har näringslivet inte upplevt kommunen (Visit Linköping & Co) som en konkurrent, men detta kan komma att ändras efter pandemin då många verksamheter är pressade. Kommunen bör därför noga tänka igenom vad som kan läggas ut på näringslivet. Se kommande förslag.
- Önskvärt vore att involvera större bolag/arbetsgivare för att öka Linköpings attraktionskraft. Jämför Göteborg & Co som har en näringslivsgrupp av storbolag som också är med och betalar för exempelvis större evenemang.
- East Sweden Convention Bureau är en verksamhet där näringslivet i form av större boendeanläggningar idag är med som intressenter och finansiärer i viss utsträckning. Detta är en samarbetsform som kan utvecklas, men hänsyn bör tas till företagets pressade läge efter pandemin. Verksamheten måste också anpassas till nya resetrender och mötesformer.

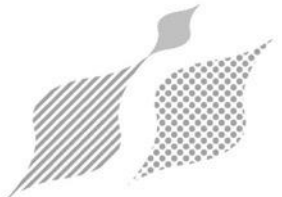


Besöksnäring – inriktning och förslag



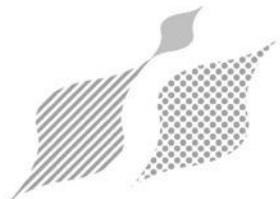
Besöksnäring – inriktning

- Då affärsturismen minskar bör mer fokus ägnas privatturismen för att täcka upp tappet. Där behöver dock Linköping fler reseanledningar och produkter.
- Inriktningen bör vara att utveckla ett eller ett par befintliga besöksmål till riktiga magneter. Här är Gamla Linköping en lågt hängande frukt, men även i Bergs slussar kan kommunen utöka sitt engagemang.
- Stimulera till ökad kreativitet, innovation och hållbarhet i utvecklingen av besöksmål och reseanledningar.
- ”Staden där du möter framtiden” bör genomsyra även besöksnäringen, exempelvis digitalisering av upplevelser, koppling till kunskap och företag inom Linköping Science Park
- Kopplingen till stadsplanering bör tydliggöras så att besöksperspektivet kommer med på ett naturligt sätt i stadsplaneringen.
- Värdskap är en central fråga där Linköping behöver göra förbättringar
- Besöksnäringen bör utvecklas i samklang med det lokala och i samförstånd med invånarna

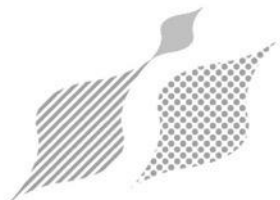


Besöksnäring - förslag

- Ett kommande besöksnäringssuppdrag och ett destinationsbolag bör få ett utökat uppdrag vad gäller privatturism.
- En större satsning på att utveckla Gamla Linköping som besöksmål bör göras. Ett sådant uppdrag bör drivas av destinationsbolaget i samarbete med privata aktörer.
- Erfarenheterna från Kickstart bör utvärderas efter första perioden och kommunen bör överväga att permanenta någon form av Kickstart-stöd för att stimulera kreativitet och innovation i näringslivet.
- Destinationsbolaget och Linköping Science Park bör ha ett utvecklat samarbete kring teknik och innovation. Exakta samverkansformer och uppdrag behöver ses över.
- MoS bör få ett tydligt uppdrag att beakta besöksnäringens utveckling i stadsplaneringen.



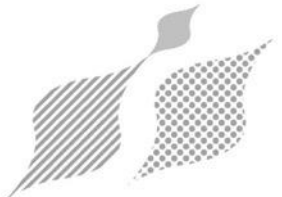
Evenemang – inriktning och förslag



Evenemang - inriktning

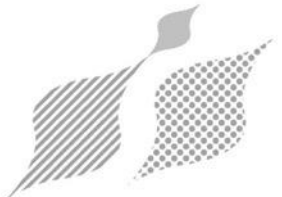
Utgångspunkt: Även om evenemangsbranschen behöver tid att återhämta sig (det ser t ex inte ut att bli några stora evenemang under 2021) så tror de flesta bedömare att fysiska evenemang kommer att efterfrågas i stor utsträckning även framöver.

- Ett brett utbud av kulturevenemang bör fortsatt finnas för Linköpingsborna, t ex i Crusellhallen. Däremot måste det inte nödvändigtvis drivas av ett destinationsbolag.
- En viktig fråga är att tydliggöra vem som gör vad inom kommunen inom evenemang. Idag är flera förvaltningar/bolag involverade och konkurrerar ibland även med varandra. Att samla evenemangsfrågorna skulle möjliggöra en spetsigare kompetens och större resurseffektivitet.
- Arbetsmodellen i Event group där kommunen är en möjliggörare för evenemang bör fortsatt användas för att stimulera att nya evenemang skapas och utvecklas.



Evenemang – förslag

- Tydliggöra vem som ansvarar för vad inom kommunen vad gäller evenemang för att undvika ”internkonkurrens” och suboptimering. Se förslag på kommande sidor.
- Behåll Event group som arbetsmodell och samverkansform.
- Satsa på att göra SM-veckan till ett evenemang med bestående legacy och en modell för hållbara evenemang.
- Större del av genomförande skulle kunna läggas ut på privata aktörer, genom att kommunen/destinationsbolaget köper in mer tjänster. Däremot bör inte hela evenemang läggas ut på entreprenad, utan helhetsansvaret för ett evenemang bör ligga hos kommunen/destinationsbolaget.



Nivå 1-2
Kräver aktivt värvningsarbete
Oftast av engångskaraktär
Komplext genomförande
Behöver ofta extra resurser
Inresanden

Nivå 3
Ibland återkommande
Komplext genomförande
Många aktörer involverade
Viss mått av inresanden

Nivå 4-5
Ofta av återkommande karaktär
Nivå 5 drivs ofta av föreningar,
mindre arrangörer

1. Stora nationella
och internationella

Ex: SM-veckan, Handbolls-EM

2. Nationella
och
internationella

Ex: SM, landskamper, stora och
unika konserter, Närcon, Mello, SOF,
Nycirkusfestival

3: Större regionala
och mindre nationella

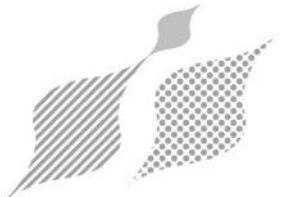
Ex: Konserter i Saab Arena och
andra platser i stan, större cuper,
motionslopp etc

4: Större lokala och regionala

Ex stadsfest, Vinterljus,
konserter på LKK, nyår,
nationaldag osv

5: Lokala

Ex: Mindre konserter
marknader, teater



Linköping
Där idéer blir verklighet

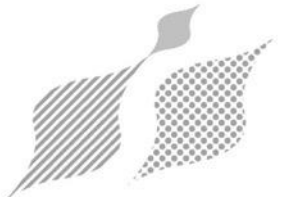
Ansvarsfördelning

Destinationsbolaget

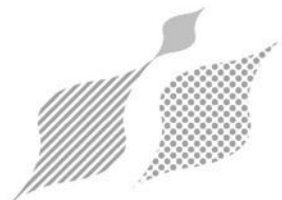
- Destinationsbolaget ansvarar för evenemang som har en tydlig koppling till besöksnäring, dvs lockar tillresande regionalt, nationellt och internationellt.
- Dessa evenemang kräver mycket införsäljning, har ett komplext genomförande och kräver också mer av säkerhet, kommunikation och marknadsföring. Det krävs en långsiktighet och ett stort kontaktnät och samverkansparter. Nivå 1-3

Kultur- och fritidsförvaltningen (KoF)

- Kultur- och fritidsförvaltningen ansvarar för evenemang som har som främsta syfte att tillgodose Linköpingsbors behov av fritidsaktiviteter. Det kan handla om årligen återkommande evenemang, men också aktiviteter av engångskaraktär. Nivå 4-5
- KoF kan vid behov köpa tjänster av destinationsbolaget gällande nivå 4-5.



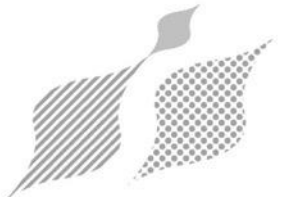
Möten – inriktning och förslag



Möten - inriktning

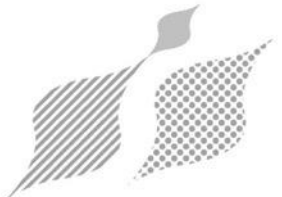
Utgångspunkt: Svårt att helt veta hur framtiden kommer att te sig. Men trendspanare pekar på färre stora kongresser till förmån för hybridmöten. Och att en del mindre möten ersätts av digitala möten. Den totala möteskakan kanske inte blir mindre men annorlunda - med fler digitala möten. Återhämtningen går långsammare än för evenemang.

- Att möjliggöra för deltagare att delta digitalt vid fysiska möten (hybridmöten) kommer att efterfrågas av de flesta mötesarrangörer och mötesanläggningar behöver leva upp till detta. Kommunen kan här vara med som en möjliggörare.
- På en minskad mötesmarknad bör kommunen undvika att konkurrera med privata aktörer, men kommunen har en fortsatt roll att i samverkan med andra attrahera möten till regionen.



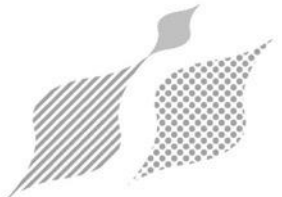
Möten - förslag

- Kommunen lämnar marknaden för mindre möten till näringslivet.
- Kommunen satsar istället på att bygga en plattform och ett ekosystem för hybridmöten i samverkan med näringslivet, LiU LiSP m fl. Inriktningen bör vara konferenser som stärker Linköpings kunskaps- och forskningsinriktning.
- Uppdraget att värva möten, likt East Sweden Convention Bureau, bör finnas kvar, men uppdraget bör ses över (här finns det ju dock flera ägare). Ett nära samarbete bör ske med Norrköpings kommun och Region Östergötland.
- En närmare utredning bör göras om hur Konsert & Kongress ska användas i fortsättningen. Kan anläggningen användas för annat verksamhet än konferenser? Kan Crusellhallen fortfarande finnas tillgänglig för stora möten osv.



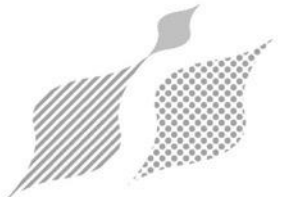
Mötesmarknaden lämnas till privata aktörer

- Ett förslag i slutrapporten är att kommunen ska lämna marknaden för mindre möten (upp till 200 pers) till den privata marknaden.
- **Vår uppskattning är att detta innebär cirka 11 miljoner kronor** i intäkter för mötesverksamhet på Konsert & Kongress (beräknat på 2019) som har potential att tillfalla privata aktörer.
- Om även lunchserveringen på Linköping Konsert & Kongress stängs tillförs **ytterligare cirka 3 milj kronor** till den privata marknaden.



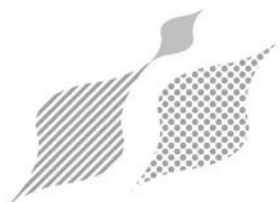
Hybridhubb

- Efter pandemin kommer sk hybridmöten bli vanliga, dvs ett möte har både fysiska och digitala deltagare, eller man knyter ihop flera fysiska platser digitalt. Att optimera ett möte för både fysiskt och digitalt deltagande ställer nya krav på mötesarrangörer. Både vad gäller kunskap, lokaler och teknisk utrustning.
- I Linköping och Östergötland finns mycket kunskap, ex kring visualisering och bildanalys, som skulle kunna ge oss en möjlighet att ligga i framkant i den hybrida världen.
- För att Linköping ska kunna stå sig i konkurrensen ser vi att det finns behov av att etablera en "hybridhubb" som möjliggör hybridmöten.
- En sådan hybridhubb bör initieras i samarbete mellan t ex kommuner, science parks, regionen, akademien och näringslivet. Målet är att hybridhubben ska vara självfinansierande, men det offentliga behöver antagligen vara med som möjliggörare i ett uppstartsskede.
- Vårt förslag är att en inventering/förstudie genomförs med målet att hitta en bred samverkan i denna fråga och att ta fram en plan för etablering.



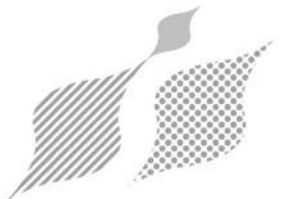
Arenor

- Arenor är ett komplext område, som behöver en helt egen översyn. Men det är viktigt att reda ut vad kommunen vill med sina arenor, vem som har ansvar, finns stordriftsfördelar, går det att involvera näringslivet mer osv. En ny modell behöver hittas.
- De arenor som behöver utredas i första hand är Saab Arena och Linköping Konsert & Kongress.



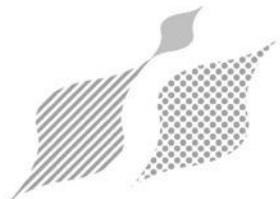
Hur ska vi använda arenorna?

- Vi har inget färdigt förslag kring hur Linköping Konsert & Kongress och Saab arena ska drivas och användas i framtiden, men vi har tagit fram några exempel på användningsområden och funktioner.
- Kommunen bör hitta nya hyreskonstruktioner för dessa arenor i framtiden för att skapa bättre förutsättningar för ett destinationsbolag att verka.
- Önskvärt är att hitta multifunktioner för arenorna för att optimera användningen per kvadratmeter.
- En mer djupgående utredning behöver göras kring arenorna



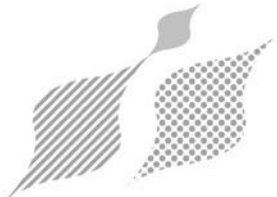
Linköping Konsert & Kongress

- Crusellhallen bör finnas kvar som konsertsal då det är den enda i sitt slag i Linköping och ett fortsatt stort kulturutbud kommer att efterfrågas av Linköpingsborna. Även Garden bör kunna nyttjas för evenemang på kvällar och helger.
- Exempel på framtida funktion:
 - Hybrid av skola och konserthus: Gymnasieskola på dagarna, ex en filial till närliggande Katedral och konserter/teater/shower mm på kvällarna.
 - Konserthus/privatturismcenter: Linköping behöver en magnet som drar privatbesökare till city. Hitta en eller flera aktörer som vill driva verksamhet i lokalerna.

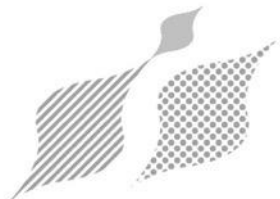
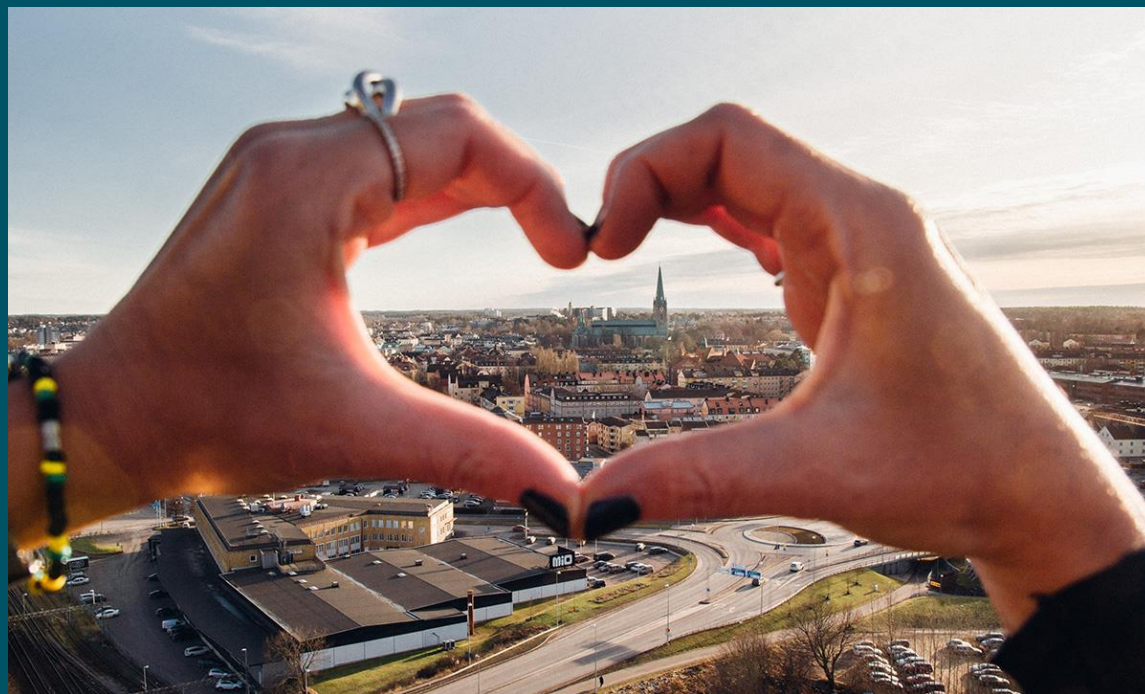


Saab arena

- En ny hyreskonstruktion bör hittas där kommunen tar större ansvar och som ger goda förutsättningar både för evenemang/möten och för LHC
- Arenan är snart 20 år gammal och är inte byggd efter dagens efterfrågan och krav på en flexibel evenemangsarena. Kan vissa anpassningar göras?
- Saab arena som en framtida hubb för hybridmöten?

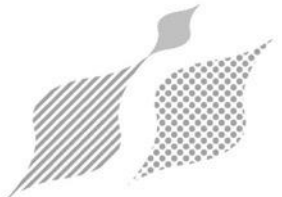


Linköpings framtida destinationsbolag



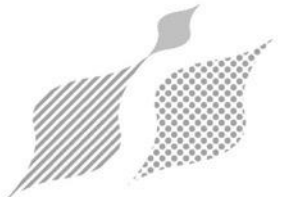
Bakgrund och inriktning

- Dagens Visit Linköping & Co bygger på en affärsmodell som inte längre fungerar. Bolaget har en hög grad av självfinansiering (75 %) där stora kongresser finansierar annan verksamhet.
- Det finns inbyggda målkonflikter när bolaget på samma gång ska gynna hela besöksnäringen samtidigt som det finns ett lönsamhetsmål som förutsätter egen försäljning och att egna arenor fylls.
- Vår bedömning är att ett spetsigt och dedikerat destinationsbolag behövs – i annan form än idag. Mer av möjliggörare och mindre mått av genomförande/drift av arenor.
- Vi har kikat på andra städer och det finns andra modeller att inspireras av, t ex Göteborg & Co, men bolaget bör riggas utifrån lokala förutsättningar.
- Bolaget bör ingå som ett helägt dotterbolag i Linköpings Stadshus AB.
- Bolaget bör ha en ordentlig grundfinansiering för att kunna vara en stark spelare med egna muskler.



Destinationsbolaget...

- tar ett helhetsgrepp kring stadens attraktivitet och utvecklar och marknadsför Linköping som besöks- evenemangs- och mötesstad.
- är en spetsig möjliggörare med specialkompetens, stark kommersiell drivkraft och ett välutvecklat samarbete med näringslivet och andra aktörer i besöksnäringens ekosystem.
- har hela Linköping som arena.
- har fokus på både privat- och affärsturism, med målet att bidra till en lönsam och hållbar besöksnäring i Linköping.



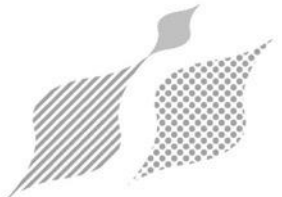
Uppdrag/uppgifter för destinationsbolaget

Generellt

- Att ha en utvecklande roll för destinationen
- Möjliggöra för andra att driva verksamhet i Linköping
- Samordna, samarbeta och bygga nätverk lokalt, regionalt, nationellt och internationellt

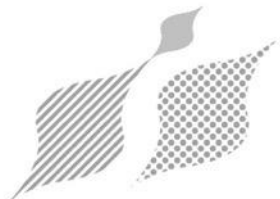
Specifikt

- Sälja in Linköping för större evenemang och möten
- Ansvara för att genomföra stora evenemang (köpa in tjänster i större utsträckning än idag)
- Marknadsföra Linköping som besöks-, evenemangs- och mötesdestination.
- Marknadsföringsansvar för enskilda kommunala evenemang.
- Driva Gamla Linköping och utveckla det som besöksmål (se kommande bild)
- Utveckla värdskapet
- Hybridhubben – utveckla i samarbete med Linköping Science Park. Faciliteras av destinationsbolaget.
- Genomföra kommunala satsningar som Event Group och Kickstart



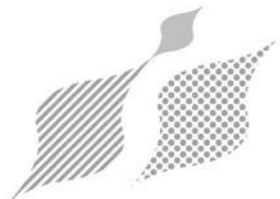
Pågående uppdrag Gamla Linköping

- Visit Linköping & Co har ett pågående uppdrag från KS om en handlingsplan för evenemang/aktiviteter och marknadsföring av Gamla Linköping. Redovisas i augusti.
- Det uppdraget handlar inte om att hitta en ny organisationsmodell för Gamla Linköping, men kommer tydligt att peka på behovet av möjligheten att ta betalt och kommersialisera besöksmålet för att komma vidare.



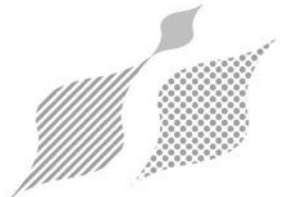
Finansiering destinationsbolag

- Vår bedömning är kostnaden för ägaren med den nya inriktningen med ett personmässigt mindre destinationsbolag, som i första hand är en möjliggörare och inte driver egna arenor, är jämförbara med de medel som KS och Stadshus AB idag tillför Visit Linköping & Co.
- Detta förutsätter att en ny hyresmodell hittas för Konsert & Kongress och Saab arena.
- Kalkylen på nästa sida är en grov uppskattning
- Finansiering av kommunala projekt/initiativ, såsom Event group, Kickstart, kommunala evenemang ligger utanför destinationsbolagets budget i kalkylen. Dock kan det vara destinationsbolaget som hantera dessa projekt.



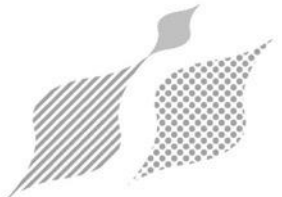
Kalkyl destinationsbolag Verksamhetskostnader		Investeringar/kapital	
Personal event- och besöksuppdrag	8,7 MSEK	Riskkapital konserter	4 MSEK
Personal marknadsföring	2,7 MSEK		
Personal VD/admin	3,8 MSEK		
Summa:	15,2 MSEK		
Utveckling, marknadsföring mm	4 MSEK		
Administrativa kostnader, hyra mm	3,5 MSEK		
<i>Gamla Linköping - marknadsföring</i>	<i>1,5 MSEK</i>		
Summa:	9 MSEK		
Totalt:	24,2 MSEK		
		Resurser idag: ca 24 MSEK/år	

Kostnader för etablering av hybridhubb är ej med i denna kalkyl. Kalkylen förutsätter också en annan hyresmodell än idag för arenor



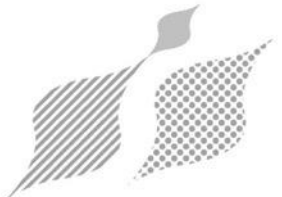
Intäktsmöjligheter

- Då det föreslagna destinationsbolaget inte kommer att arbeta med egna arenor på samma sätt som idag blir intäktsmöjligheterna mer begränsade än idag.
- Intäktsmöjligheter finns vid evenemang som görs i samarbete med andra aktörer och det är viktigt att destinationsbolaget kan gå in i kommersiella samarbeten. Då det finns affärsrisker i evenemang behöver det dock finnas ett eget kapital som möjliggör visst risktagande.
- Intäktsmöjligheter finns också i Gamla Linköping om det görs möjligt att driva besöksmålet mer affärsmässigt.



Ny driftsform för konsertverksamhet i Konsert & Kongress

- Ett förslag som vi räknat på är att konsertverksamheten (120-150 konserter per år) i Konsert & Kongress drivs på annat sätt än idag. Vårt antagande är att Crusellhallen och Garden ska kunna hyras ut kvällar och helger för konserter och galor/middagar. Övriga ytor upptas av annan verksamhet.
- Konsertverksamheten skulle kunna ha en annan driftsform än idag och drivas av exempelvis Kultur & Fritid.
- Viss fast anställd personal behövs som grund i verksamheten, men flera personalkategorier kan anställas på timmar, läggas ut på entreprenad eller samordnas med KoF:s övriga verksamhet.
- Mat och dryck i samband med konserter kan handlas upp av extern krögare. Garden skulle kunna drivas av extern part som har möjlighet att hyra ut lokalen för middagar, galor och liknande.

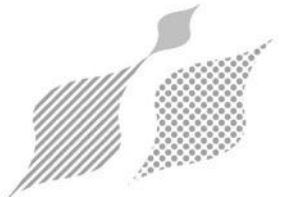


Kalkyl konsertverksamhet LKK

Hysesintäkter från konsertarrangörer har historiskt legat runt 4,5-5 milj per år. Man kan anta att det borde kunna täcka hyreskostnader för Crusellhallen och Garden.

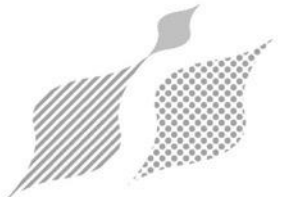
Därutöver tillkommer kostnader för personal, material, underhåll mm.

Historiskt har konserthusverksamheten på Konsert & Kongress gjort ett negativt resultat på cirka 2-3 milj kr per år.



Fördjupande utredningar

- Vissa av de enskilda förslagen kräver ytterligare utredningar för att få ett tydligt beslutsunderlag. Nedan är områden där vi ser att fördjupningar måste göras om politiken önskar gå vidare med förslagen:
- **Destinationsbolaget:** Bolagsstruktur, kompetensbehov, ägardirektiv, finansiering/affärsmodell, uppdrag, styrning, osv
- **Arenor:** Hur ska Saab arena och Konsert & Kongress ägas och drivas framöver?
- **Hybridhubb:** Förstudie för att samla aktörer, ta fram inriktning och finansieringsbehov
- **Gamla Linköping:** Organisations-/samverkansmodell för besöksmålet, målsättning/inriktning, finansiering



Tidsplan

- Kommunalrådsträff 1 juni
- Strategiska utskottet 14 juni
- Politiskt arbete över sommaren
- Strategiska utskottet slutet av augusti
- Tjänsteskrivelse klar slutet av september/okt
- Beslut KS/KF oktober
- Verkställande inleds efter beslut
- Nya bolaget kan dra igång andra kvartalet eller halvårsskiftet 2022

