



AB Visit Trelleborg

Rapport

Extern genomlysning av styrning av bolagets verksamhet

8 november 2019

Innehållsförteckning

1.	Inledning	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Uppdraget	1
1.3	Metod	2
1.4	Avgränsning	2
2.	Sammanfattning	3
3.	Iakttagelser och rekommendationer	6
4.	Kartläggning	12
4.1	Ägarstyrning	12
4.1.1	Värdeskapande ägarstyrning	12
4.1.2	Legala förutsättningar	12
4.1.3	Ägarstyrning i Trelleborgs kommun	13
4.1.4	Kommunfullmäktiges budget	16
4.1.5	Ägardialog och övriga informationstillfällen	16
4.1.6	Styrande dokument	17
4.2	Visits verksamhetsstyrning	19
4.2.1	Verksamhetsstyrning enligt COSO	19
4.2.2	Grundläggande syn på bolagets verksamhetsstyrning	20
4.2.3	Process för verksamhetsstyrning	20
4.2.4	Verksamhetsplan - innehåll	20
4.2.5	Verksamhetsplan – effektmål	21
4.2.6	Verksamhetsplan – uppföljning	22
4.2.7	Organisation	22
4.2.8	Rapportering till ägaren	23
4.2.9	Samverkan inom Trelleborgs kommun	24
4.2.10	Samverkan med externa parter	24
4.2.11	Ekonomi	25
4.2.12	Verksamhetsstyrning – Intern kontroll	27
4.3	Fördjupad analys av uppdraget	28
4.3.1	Destinationsutveckling	28
4.3.2	Smygehuk	30
4.3.3	Evenemang	31
4.3.4	Näringsliv	32
5.	Bilagor	34

Extern genomlysning av styrning av bolagets verksamhet

Rapport

8 november 2019

5.1	Bilaga 1 Förteckning material dokumentanalys	34
5.2	Bilaga 2 Principer för styrning SKL (utdrag)	35
5.3	Bilaga 3 Rollfördelning	36
5.4	Bilaga 4 Genomförda ägardialoger perioden 2016-2019	37
5.5	Bilaga 5 Analys styrdokument	39
5.6	Bilaga 6 Samverkan inom kommunen	40
5.7	Bilaga 7 Samverkan med externa parter	44
5.8	Bilaga 8 Träffar med besöksnäringsen	46
5.9	Bilaga 9 Översikt verksamhetsstyrningen	47

1. Inledning

1.1 Bakgrund

I kommunfullmäktiges budget för 2015¹ föreslogs att Trelleborgs Kommuns Utvecklings AB (i det följande "TKUAB") skulle ombildas till destinations- och eventbolag för att koncentrera arbetet kring turismfrågorna. TKUAB hade då ansvar för näringslivsfrågor, Trelleborgs turistbyrå verksamhet, andra aktiviteter som främjar besöksnäringen samt utvecklingen av Smygehuk.

I december 2016 fick TKUAB ett nytt ägardirektiv med uppdrag att utveckla Trelleborg som destination i nära samarbete med nämnder/förvaltningar och bolag inom Trelleborgs kommun samt externa aktörer inom besöksnäringen. Ansvaret för näringslivsfrågorna överfördes till kommunstyrelsen. I samband med det nya uppdraget namnändrades bolaget till AB Visit Trelleborg (i det följande "Visit" eller "bolaget").

I slutet av 2017 bildades moderbolaget Trelleborgs Rådhus AB (i det följande "Rådhus AB") och en bolagskoncern etablerades. Den nya bolagskoncernen är fortfarande under utveckling vad gäller processer för styrning och uppföljning. Rådhus AB har nyligen utsett en ny VD, tillika ekonomichef i kommunen, i övrigt köps tjänster från kommunledningskontoret.

Visit fick i samband med kommunalvalet 2018 en till stora delar ny styrelse och en ny ordförande. I höst ska ny verksamhetsplan tas fram för perioden 2020 – 2022.

1.2 Uppdraget

KPMG har fått i uppdrag att genomföra en kartläggning och utvärdering av styrningen av Visit. Syftet är att med utgångspunkt från vad som kan anses gälla allmänt för god intern styrning och kontroll, utvärdera hur bolaget och dess verksamhet styrs samt att föreslå eventuella förbättringar. Kartläggningen har enligt instruktion från uppdragsgivaren inkluderat perioden 2016 till 2019.

I uppdraget har vi fokuserat analysen mot frågor kring om verksamheten kan anses ändamålsenlig och effektiv utifrån organisationens mål och uppdrag enligt ägardirektivet. Några exempel på frågeställningar som ingått i detta uppdrag:

- Finns det en ändamålsenlig process hos bolaget för att säkerställa en effektiv verksamhetsstyrning?
- Är rollfördelning och ansvar tydligt inom Trelleborgs kommun vad gäller Visits uppdrag? Vilka strukturer finns för att säkerställa en aktiv dialog kring genomförandet av uppdraget?
- Finns förutsättningar att följa upp och mäta prestation kontra insatta resurser och sker en löpande utvärdering av genomförda aktiviteter och deras effekt på målen?
- Vilka aktörer (interna och externa) är mest kritiska att samverka med och finns en utvecklad modell för samverkan, gemensamma mål och strategier samt uppföljning av prestation?

¹ Fastställt av kommunfullmäktige i december 2014

1.3 Metod

Vår genomlysning av styrningen av Visit tar sin utgångspunkt i COSO som är det etablerade ramverket för intern styrning och kontroll. Vad gäller analys av ägarstyrningen utgår vi från våra erfarenheter och de principer som exempelvis SKL lyfter fram².

Uppdraget har i första hand genomförts genom dokumentanalys av skriftlig dokumentation exempelvis rörande styrande dokument, avtal och överenskommelser, budgets, verksamhetsplaner, aktivitetsplaner, presentationer, protokoll och rapportering (se bilaga 1).

Med styrning inbegrips styrande dokument, roller, ansvar, mandat, befogenheter, rapportering samt alla åtgärder som ledningen vidtagit i syfte att nå mål utifrån ägardirektiv. I uppdraget ingår även en kartläggning av ägarens styrning och dialogen mellan ägare och bolaget under den aktuella perioden. Utgångspunkten har varit bolagets dokumentation kring styrning vilket har kompletterats med intervjuer med verkställande ledning och anställda. Muntliga uppgifter av betydelse för resultatet av vår utvärdering har verifierats.

Analys och bedömningar

- **Analys** har gjorts av den information som samlats in (intervjuer och dokumentation) och bedömning genomförts mot uppdragets syfte.
- **Bedömning** har gjorts av respektive mål mot bakgrund av syftet med uppdraget.

Rapportens faktadelar har sakgranskats av Visits VD som i sin tur involverat representanter för nuvarande och tidigare styrelse.

1.4 Avgränsning

Uppdraget omfattar inte att avge en bedömning av hur väl Visit, eller Trelleborgs kommun, lyckats i sitt arbete med destinationsutveckling under den period som kartläggningen omfattar.

KPMG har informerats om att kommunen mottagit uppgifter från en såvitt känt icke identifierad avsändare som framfört påståenden om fel och brister i Visits verksamhet. KPMGs uppdrag har inte omfattat att bistå kommunen med att värdera eller utreda eventuell sanningshalt i dessa eller andra påståenden om styrningen och verksamheten i Visit.

Vår analys i denna rapport bygger i första hand på den dokumentation vi tagit del av under arbetet avseende perioden 2016 - 2019. Utöver intervjuer med tjänstemän anställda i Visit har vi vid denna tidpunkt inte intervjuat representanter från styrelsen, ägaren eller andra intressenter inom Trelleborgs kommun. Vi har vidare inte intervjuat några externa parter såsom privata aktörer i besöksnäringen eller Tourism in Skåne.

Former och innehåll i slutförandet av våra analyser kommer att diskuteras med uppdragsgivaren.

² Principer för styrning av kommun- och landstingsägda bolag – Erfarenheter och idéer, SKL 2006

2. Sammanfattning

KPMG har fått i uppdrag att genomföra en kartläggning och utvärdering av styrningen av Visit med syfte att bedöma om styrningen är ändamålsenlig och effektiv utifrån mål och uppdrag enligt ägardirektivet. Utvärderingen har skett mot gängse normer för god intern styrning och kontroll. Kartläggningen har omfattat perioden 2016 – 2019.

Med styrning inbegrips styrdokument, roller, ansvar, mandat, befogenheter, rapportering samt alla åtgärder som ledningen vidtagit i syfte att nå mål utifrån ägardirektiv. I uppdraget ingår även en kartläggning av ägarens styrning och dialogen mellan ägare och bolaget under den aktuella perioden. Utgångspunkten har varit bolagets dokumentation kring styrning vilket har kompletterats med intervjuer med verkställande ledning och anställda. Muntliga uppgifter av betydelse för resultatet av vår utvärdering har verifierats. Uppdraget har inte inkluderat en utvärdering av hur väl bolaget lyckats med sitt uppdrag, inte heller en utvärdering av bolagets eller ledningens operativa förmåga.

Styrningen genom bolagsordning, ägardirektiv och bolagsstämma är inte tillräcklig för en aktiv ägarstyrning. Det krävs också en struktur för kontinuerlig dialog och samråd mellan kommunen som ägare och bolaget. I dialogen mellan kommunen och bolaget bör bland annat frågor om bolagets förhållande till kommunkoncernen i övrigt, förväntningar på verksamhet och resultat samt strategiska frågor som berör ägaren och bolaget behandlas.

Styrelsen ansvarar enligt aktiebolagslagen för bolagets organisation och förvaltning av bolagets angelägenheter. Styrelsen ska fastställa strategin för bolagets verksamhet, säkerställa att bolaget har en effektiv ledning och efterfråga en kontinuerlig rapportering från VD för att följa bolagets utveckling. Styrelsen ska också säkerställa att ägaren beslutar om frågor av principiell beskaffenhet samt kontinuerligt informera ägaren om bolagets utveckling och ekonomiska situation. VD ska sköta den löpande förvaltningen av bolaget och se till att styrelsen får ett sakligt, utförligt och relevant informationsunderlag som erfordras för att styrelsen ska kunna fatta väl underbyggda beslut.

Visit är Trelleborgs kommuns destinationsbolag med uppdrag att i samverkan med besöksnäringen samt kommunens nämnder/förvaltningar och bolag, utveckla, profilera och marknadsföra Trelleborgs kommun som destination. Syftet är att bidra till tillväxt och turistekonomisk omsättning. I uppdraget ingår också att bidra i arbetet med evenemang som stimulerar den turistekonomiska omsättningen. I senaste uppdateringen av ägardirektivet under 2019 tillkom även ansvar för att driva, sköta och utveckla kommunens småbåtshamnar.

Visit har totalt åtta fasta heltidsanställda medarbetare inklusive VD. Personalomsättningen har varit låg. Det finns ingen formell ledningsgrupp men VD har veckomöten med alla medarbetare med fokus på att informera varandra om pågående och kommande aktiviteter. Rollbeskrivningar finns men kan utvecklas och det saknas individuella mål med koppling till bolagets övergripande mål.

Finns det en ändamålsenlig styrning av Visits verksamhet?

Bolagets VD och övriga medarbetare anser att ägardirektivet är tillräckligt tydligt, med undantag för det tillkommande uppdraget att ansvara för småbåtshamnarna. Samtidigt uttrycker VD en osäkerhet kring bolagets roll vad gäller att ta ledarrollen för destinationsutveckling av Trelleborg. KPMG bedömer att bolaget inte tillräckligt tydligt har tolkat ägardirektivets innebörd och dess

påverkan på vilken roll bolaget ska ta vad gäller att aktivt driva destinationsutvecklingen i samverkan med övriga aktörer.

För snart tre år sedan fick bolaget ett nytt uppdrag att fokusera på destinationsutveckling inklusive evenemang. KPMGs bedömning är att bolaget ännu inte lyckats formulera en tydlig modell för hur bolaget ser på destinationsutveckling och former för samverkan. Det saknas en gemensam målbild, strategier och modell för samverkan för utveckling av Trelleborg som destination. Det finns flera goda exempel på kommuner som bedriver ett strukturerat och strategiskt affärsplanearbete med bred förankring hos både kommunens interna aktörer och aktörer inom besöksnäringen. Enligt verkställande ledningen för Visit har bolaget bedömt att ett så omfattande strukturerat arbete inte är nödvändigt då Trelleborg som destination redan har kommit långt inom flera områden. På operativ nivå genomförs en mängd aktiviteter och dialog med besöksnäringen och med andra aktörer inom kommunen, men det saknas en strategisk plan som vägleder hur resurserna bäst nyttjas för att nå ägarens mål med bolagets verksamhet.

KPMG:s bedömning är att det föreligger ett stort behov av att ta fram en affärsplaneprocess för Visit som tydliggör hur en ändamålsenlig styrning ska säkerställas. Den aktuella verksamhetsplanen för perioden 2017 till 2019 saknar flera centrala delar i analysen såsom beskrivning av nuläge, omvärldsanalys, önskat läge, strategier för att nå målen samt tydliga och mätbara mål. Utifrån nuvarande verksamhetsplan är det enligt vår bedömning svårt att uttala sig om bolagets framdrift i relation till uppsatta mål och uppdrag. En mer strategisk affärsplaneprocess inklusive uppföljning är avgörande för att kunna ta tillvara potentialen med destinationsutveckling och kunna förankra strategier och målbild med ägaren och andra intressenter.

Bolagets verkställande ledning beskriver att bolaget verkar i en omvärldsstyrd miljö där det är viktigt att vara lätttröliga och anpassa bolaget till trender och nyheter. Ledningsfilosofin bygger till stor del på ett delegerande ledarskap där stort ansvar läggs på medarbetarna att driva utvecklingen inom sina ansvarsområden och att arbetet ska präglas av teamwork. KPMG:s uppfattning efter intervjuer med VD och medarbetare är att bolaget upplevs som en arbetsplats med en sund arbetsmiljö, öppenhet och tillit till varandras kompetens samt med engagerade medarbetare. En VD har en viktig roll att kommunicera den strategiska riktningen och verksamhetens mål både internt och externt. Det är KPMG:s bedömning att VD och ledning i högre grad bör arbeta med bolagets strategiska agenda. För att utveckla en fungerande styrning har VD en central roll i att skapa förutsättningar för både styrelse och medarbetare att arbeta utifrån en tydlig strategisk agenda. Med nuvarande styrning är det KPMGs bild att bolaget inte i tillräcklig grad för diskussion om prioriteringar och resursfördelning utifrån de ramar och målbilder som fastställts. En utmaning som bolaget också lyfter fram är att bolaget ofta får uppdrag som inte fullt ut är destinationsutveckling som innebär att det tar fokus från de strategiska frågorna.

KPMG rekommenderar Visits styrelse och VD följande:

- Analysera ägardirektivet och stäm av tolkningen med ägaren
- Utveckla och dokumentera affärsplaneprocessen för ökat strategiskt fokus
- Vidareutveckla mål och indikatorer för att säkerställa en kontinuerlig uppföljning utifrån bolagets uppdrag och strategier
- VD och ledningen för Visit bör i högre utsträckning fokusera på bolagets strategiska agenda.

Finns det en aktiv och värdeskapande dialog och rollfördelning mellan ägaren och Visit?



I fråga om styrningen av bolaget understryker KPMG vikten av en öppen dialog mellan bolag och ägare för att säkerställa att parterna har en gemensam bild av vad bolaget ska uppnå och hur bolaget ska samverka med andra delar i kommunen. Vidare behöver förväntningar på varandra samt rollfördelningen sinsemellan tydliggöras. Vi noterar emellertid att Rådhus AB-koncernen har adresserat dessa utvecklingsområden och att ett arbete påbörjats med en gemensam planerings- och uppföljningsprocess. KPMG:s bedömning är att en mer aktiv ägarstyrning kommer stödja Visit i det arbete som bolaget har framför sig vad gäller att öka det strategiska arbetet. Vår bedömning är vidare att Trelleborgs kommun är på god väg genom etablerandet av Rådhuskoncernen och framtagande av styrdokument kring ambition, roller och ansvar. Det är viktigt att Rådhus AB får förutsättningar att genomföra sitt utvecklingsarbete i nära samarbete med Visit och övriga bolag.

I styrdokumentet Bolagsstyrning i Trelleborgs kommun 2018 uttrycks att arbetet inom bolagskoncernen ska präglas av öppenhet och tillit till varandras roller. I vår genomlysning har det framkommit indikationer på att det finns behov att ytterligare diskutera hur man gemensamt ska stärka den gemensamma värdegrunden.

KPMG rekommenderar Rådhus styrelse och VD följande:

- Fullfölj implementeringen av ägarstyrningen genom Rådhus AB i nära samarbete med dotterbolagen
- Säkerställ ett värdegrundsarbete inklusive förhållningssätt inom Rådhus koncernen i nära dialog med kommunledningen


3. Iakttagelser och rekommendationer

Ref nr.	Bed.	Iakttagelse	Risk för verksamheten	Rekommendationer
1		Visits verksamhetsstyrning		
1.1	Hög prio 	<p>Uppföljningen av måluppfyllelse är bristfällig</p> <p>De övergripande mål som Visit formulerat i verksamhetsplanen har inte kontinuerligt följts upp och tydlighet saknas kring hur de ska mätas. Det har fått till konsekvens att det är svårt att bedöma i vad mån Visit levererar på sitt uppdrag.</p> <p>Återrapporteringen till styrelsen på verksamhetsplanens genomförande består i huvudsak av en avvikelserapportering kring de årliga aktiviteterna som beslutats samt den årliga verksamhetsberättelsen.</p> <p>Den turistekonomiska omsättningen som är det mått som lyfts fram i verksamhetsplanen följs inte längre upp då den externa leverantören lagt ner denna mätning. Visits ledning har inte visat på proaktivitet genom att utvärdera och ta fram alternativa mål och indikatorer utan har inväntat att Tourism in Skåne ska driva frågan.</p>	En oförmåga att följa upp och mäta leveransförmåga innebär stor risk för bristande styrning och innebär att styrelsen och ägaren inte kan bedöma om bolaget levererar enligt beslutad plan och om de insatser som genomförs är effektiva.	KPMG rekommenderar att en tydlig struktur för uppföljning av mål och indikatorer tas fram som en del i affärsplaneprocessen.
1.2	Hög prio 	<p>Ägardirektivet behöver analyseras och tolkas</p> <p>I styrdokumentet Bolagsstyrning i Trelleborgs kommun 2018 beskrivs följande:</p> <p><i>"Det är styrelsens huvuduppdrag att säkerställa att målen i ägardirektivet nås genom att bryta ner dem i affärsplaner/verksamhetsplaner och strategier."</i></p>	Otydlighet kring uppdrag, roller och ansvar mellan ägaren och dess bolag innebär stor risk för att bolaget inte på ett optimalt sätt bidrar till kommunens övergripande mål.	KPMG rekommenderar att Visits styrelse som ett led i verksamhetsplaneringen (affärsplaneprocessen) analyserar och dokumenterar sin tolkning av ägardirektivet. Beskrivningen av hur ägardirektivet tolkas kan med fördel vara en del i

Extern genomlysning av styrning av bolagets verksamhet

Rapport

8 november 2019

		<p>KPMG bedömer att styrelsen tillsammans med VD på ett tydligare sätt behöver analysera och tolka uppdraget enligt ägardirektivet för att sedan förankra med ägaren.</p> <p>Exempel på frågeställningar:</p> <ul style="list-style-type: none">- Vilken roll ska bolaget ta inom destinationsutveckling?- Vilken roll ska bolaget ta inom evenemang?- Hur definierar vi destinationsutveckling (att utveckla, profilera och marknadsföra)?- Vad innebär uppdraget att driva, sköta och utveckla småbåtshamnarna och hur bidrar det inom destinationsutveckling?		<p>affärsplanen eller ett separat styrdokument.</p> <p>Tolkningen av ägardirektivet bör förankras med ägaren i samband med ägardialoger.</p>
1.3	<p>Hög prio</p> 	<p>Affärsplaneprocessen behöver utvecklas</p> <p>Visit saknar en dokumenterad process för verksamhetsstyrning. Det saknas också en gemensam planerings- och uppföljningsprocess för bolagskoncernen.</p> <p>Verksamhetsplanen för 2017 – 2019 har utvecklats jämfört med verksamhetsplanen för 2016 men saknar ändå väsentliga delar som fyller en viktig roll vad gäller att analysera omvärld, beskriva nuläge och önskad position.</p> <p>Exempel på områden som behöver utvecklas:</p> <ul style="list-style-type: none">- Vision och affärsidé (Ambition och vår roll)- Omvärldsanalys (Möjligheter och Hot)- Nuläge och önskad position- SWOT- Strategier- Mål och indikatorer- Hur följer vi upp och utvärderar måluppfyllelse	<p>Avsaknad av process för planering och uppföljning innebär risk för ineffektivitet och otillräcklig styrning.</p> <p>Otillräcklig analys innebär risk att olika vägval och prioriteringar, möjligheter och hot, inte lyfts fram på ett tydligt sätt. Vilket i sin tur innebär att uppdraget inte genomförs på ett optimalt sätt.</p>	<p>KPMG rekommenderar Visit att ta fram en tydlig affärsplaneprocess som stödjer bolaget och dess styrelse i processen att fastställa nästa verksamhetsplan för 2020 – 2022.</p> <p>En mer utvecklad verksamhetsplan (affärsplan) kommer bidra i förankringsarbetet med ägaren samt interna och externa aktörer inom destinationsutvecklingen.</p>

Extern genomlysning av styrning av bolagets verksamhet

Rapport



8 november 2019

1.4	Hög prio 	<p>Behov av att utveckla en mer strategisk agenda</p> <p>Bolagets verkställande ledning beskriver att bolaget verkar i en omvärldsstyrd miljö där det är viktigt att vara lättroblig och anpassa bolaget till trender och nyheter. Ledningsfilosofin bygger till stor del på ett delegerande ledarskap där stort ansvar läggs på medarbetarna att driva utvecklingen inom sina ansvarsområden och att arbetet ska präglas av teamwork. KPMG:s uppfattning efter intervjuer med VD och medarbetare är att bolaget upplevs som en arbetsplats med en sund arbetsmiljö, öppenhet och tillit till varandras kompetens samt engagerade medarbetare.</p> <p>En VD har en viktig roll att kommunicera den strategiska riktningen och verksamhetens mål både internt och externt. Det är KPMG:s bedömning att VD och ledning i högre grad behöver arbeta med bolagets strategiska agenda. För att åstadkomma en fungerande styrning har VD en central roll i att skapa förutsättningar för både styrelse och medarbetare att arbeta utifrån en tydligare strategisk agenda.</p> <p>Det saknas ett tydligt ägarskap för att driva och leda det gemensamma arbetet med att utveckla destinationen Trelleborg. Visits VD uttrycker att de inte upplever det som tydligt att bolaget förväntas ta denna roll. KPMG noterar att många kommuner/destinationer de senaste åren har strukturerat sitt arbete med destinationsutveckling tillsammans med aktörer inom besöksnäringen. Det har inneburit en tydlig samverkansmodell med ett gemensamt affärsplanearbete och en gemensam strategisk plan. Visit har bedömt att ett sådant genomgripande strukturarbete inte är nödvändigt vad gäller destinationen Trelleborg.</p>	<p>Avsaknad av en tydlig gemensam riktning och modell för uppföljning innebär risk för att initiativ och drivkraft faller mer på de enskilda medarbetarna än på organisationens ledning.</p> <p>Med nuvarande styrning föreligger en risk för otillräcklig diskussion om prioriteringar och resursfördelning utifrån de ramor och målbilder som fastställts. En utmaning som bolaget också lyfter fram är att bolaget ofta får uppdrag som inte fullt ut är destinationsutveckling som innebär att det tar fokus från de strategiska frågorna.</p> <p>Otydligt ledarskap för destinationen Trelleborg som helhet innebär risk att kraften som finns med nära samverkan mot gemensamma mål inte tas till vara.</p>	<p>KPMG rekommenderar Visits styrelse att förtydliga förväntningarna på VD vad gäller att driva och skapa förutsättningar för en mer strategisk agenda.</p> <p>VDs roll vad gäller ledarskapet för destinationen Trelleborg, dvs inklusive interna och externa aktörer, behöver också tydliggöras.</p>
-----	---	--	---	--

Extern genomlysning av styrning av bolagets verksamhet

Rapport



8 november 2019

1.5	<i>Medel prio</i> 	Styrmodellen och ekonomistyrningen behöver utvecklas Visit har i sin verksamhetsplan för 2017 – 2019 definierat fem verksamhetsområden. <ul style="list-style-type: none">- Besöksservice- Marknadsaktiviteter- Utveckling av besöksnäringen- Besöksmål och reseanledningar- Evenemang Det är inte möjligt att analysera ekonomin ner på de fem verksamhetsområdena och Visit har heller inte haft någon ambition att eftersträva det. Verksamhetsområdena syftar främst till att beskriva mer i detalj vad som ingår i bolagets verksamhet. Ekonomiuppföljningen är i huvudsak kostnadsslagsindeldad med undantag för att kostnader för Smygehuks turistinformation och Trelleborgs turistcenter redovisas separat (dock utan fasta lönekostnader). Då det saknas en modell för ekonomistyrning blir det svårt att analysera vad de olika verksamhetsområdena kostar. Det är av yttersta vikt att det finns en ändamålsenlig ekonomistyrning för att fördela tillgängliga resurser på de aktiviteter som bäst stödjer bolagets strategier.	Avsaknad av struktur för att bryta ner ekonomi och kunna analysera vad olika satsningar kostar innebär risk för otillräckliga diskussioner om prioriteringar. Exempelvis är det svårt att ta fram totala kostnaden för att upprätthålla Turistcentret i Trelleborg eller Smygehuks turistinformation. Personalens tid är en väsentlig resurs för olika utvecklingsinsatser. Om det inte sker en fördelning av tid på de olika insatserna blir det svårt att utvärdera genomförandet och prioritera mellan olika satsningar.	KPMG rekommenderar att Visit ser över ekonomistyrningen och säkerställer att den harmonierar med en fastställd styrmodell. Styrmodellen ska beskriva hur bolaget avser att genomföra sitt uppdrag och därmed förbruka resurser. Det blir sedan grunden för ekonomimodellen.
1.6	<i>Medel prio</i> 	Risikanalys utifrån bolagets mål och strategier behöver utvecklas För att den interna kontrollen ska ge en rimlig försäkran avseende en ändamålsenlig och effektiv verksamhet är riskanalys av bolagets uppdrag och mål avgörande. Visit har fastställt styrdokument för internkontroll där det framgår att riskanalys ska ingå som en del i intern kontroll processen och vara integrerad i det dagliga arbetet. Visit konstaterar dock att riskanalyser har ännu inte implementerats och är inte en del i verksamhetsplaneringen.	Riskanalys utifrån bolagets mål och strategier syftar till att identifiera både risker och möjligheter.	KPMG rekommenderar Visit att införa riskanalys av mål och strategier som en del i planeringsprocessen och att utifrån denna identifiera åtgärder för att minska risker alternativt ta tillvara möjligheter.

Extern genomlysning av styrning av bolagets verksamhet

Rapport


8 november 2019

2. Övriga iakttagelser				
2.1	<i>Medel prio</i> 	Ägarstyrningen genom Rådhus AB behöver implementeras <p>Det finns uppdrag och styrdokument på plats för att implementera en mer aktiv ägarstyrning med Rådhus AB som moderbolag. En mer aktiv ägarstyrning och fokus på styrningen av bolagen kommer kunna underlätta utvecklingen av en mer strategisk styrning av Visit.</p> <p>Omfattningen på den planerings- och uppföljningsprocess som Rådhus ska etablera för bolagskoncernen behöver förtydligas. Exempelvis i vilken utsträckning planeringsprocessen kommer inkludera riktlinjer vad gäller innehåll i affärsplan och krav på uppföljning.</p> <p>Vidare är ägardialogerna en viktig arena att utveckla för att bli ett forum för strategiska frågor och förankring. KPMG:s erfarenhet är att en nära dialog på tjänstemannasidan i att planera ägardialogen är en kritisk framgångsfaktor.</p>	<p>Det är viktigt att Visit och Rådhus har en nära dialog om omfattning och tidplan för bolagskoncernens planerings- och uppföljningsprocess. Annars finns risk för dubbelarbete och att processerna inte stödjer varandra.</p> <p>Bristande förberedelser och dialog inför ägardialogerna innebär risk för att potentialen med en strategisk dialog missas.</p> <p>Vidare väsentligt med en tydlig agenda och ett tydligt protokoll som ser till att ta de strategiska frågorna vidare.</p>	<p>KPMG rekommenderar Rådhus AB att ta fram en implementationsplan för att tydliggöra tidplan och delaktighet i arbetet med framtagande av ny planerings- och uppföljningsprocess för bolagen.</p> <p>KPMG rekommenderar vidare att förberedelser och formalia kring ägardialogerna förtydligas.</p>
2.2	<i>Medel prio</i> 	Värdegrund och förhållningssätt inom bolagskoncernen behöver utvecklas <p>I styrdokumentet Bolagsstyrning i Trelleborgs kommun 2018 finns en tydlig skrivning om värdeskapande ägarstyrning och förhållningssätt gentemot varandra.</p> <p><i>"Värdeskapande ägarstyrning innebär att kommunen ska utveckla och samordna kommunens bolagsverksamhet så att den skapar största möjliga samhällsnytta. Genom öppenhet och tillit för respektive organs roll kan ett mervärde skapas för kommunen, dessa bolag och invånare."</i></p> <p>KPMG har fått indikationer om att det är viktigt att genomföra någon form av värdegrundsarbete med bolagen för att säkerställa en bra</p>	<p>Bristande förtroende och oklara roller innebär hög risk för ineffektivitet och att den potential som finns inte tas till vara.</p>	<p>KPMG rekommenderar Rådhus AB att överväga att genomföra ett arbete med att etablera ett gemensamt värdegrundsarbete inom bolagskoncernen med utgångspunkt från de principer som är beslutade i nämnda styrdokument.</p>




Extern genomlysning av styrning av bolagets verksamhet

Rapport

8 november 2019

		grund för samarbete och strategiska diskussioner mellan bolagen, Rådhus och kommunledningen.		
2.3	<i>Medel prio</i> 	Bolagens roll i kommunkoncernen kan förtydligas KPMGs analys av kommunens styrdokument visar att det är oklart i vilka avseenden som bolagen inte ska tillämpa samma regelverk som kommunen på grund av dess särart. De flesta styrdokumenterna är skrivna för verksamheterna som bedrivs i nämndform.	Otydlighet vad gäller bolagens roll i kommunkoncernen skapar osäkerhet och innebär risk för att bolagen och dess styrelser gör olika bedömningar och att olika delar inom kommunkoncernen tillämpar olika principer utan att det alltid finns skäl till det.	KPMG rekommenderar att det genomförs en genomgång med kommunledningen huruvida övriga styrdokument ska ses över och förtydligas för att även omfatta bolagen. Kommunen behöver tydliggöra i vilka avseenden som bolagen inte ska tillämpa samma regelverk som kommunen på grund av bolagens särart.

Den sammanfattande bedömningen av effektivitet och ändamålsenlighet i den interna styrningen och kontrollen avseende enskilda iakttagelser i granskningen klassificeras i tre nivåer enligt nedan.

Klassificering av enskilda iakttagelser i granskningen	
Låg prioritet 	lakttagelsen bedöms troligen inte kunna resultera i finansiella eller operationella förluster men kan inrymma möjligheter att förbättra effektivitet och ändamålsenlighet. Korrigerande åtgärder rekommenderas.
Medelprioritet 	lakttagelsen är av återkommande karaktär eller bedöms kunna resultera i finansiella eller operationella förluster om inga åtgärder vidtas. Korrigerande åtgärder bör hanteras inom rimlig tidsperiod.
Hög prioritet 	lakttagelsen kan på kort tid resultera i finansiell eller operationell förlust inom området om den inte åtgärdas. Rekommenderar att åtgärd snarast implementeras.

4. Kartläggning

4.1 Ägarstyrning

4.1.1 Värdeskapande ägarstyrning

Sveriges Kommuner och Landstings skrift Principer för styrning av kommun- och landstingsägda bolag har identifierat principer med utgångspunkt från Svensk kod för bolagsstyrning och aktuell svensk forskning. Se bilaga 2 för en sammanfattning av utvalda delar av bolagsstyrningsprinciperna.

Ägardirektiv och ägardialog är de mest centrala verktygen för en konstruktiv och aktiv ägarstyrning. Ägaren och bolagets styrelse bör regelbundet diskutera ägardirektivet och dess ändamålsenlighet. I kommuner där ägarstyrningen har vidareutvecklats har ägardialogerna blivit en plattform för gemensamt utvecklingsarbete med handlingsplan där både bolaget och ägaren får uppdrag för att driva strategiska frågor vidare³.

I styrdokumentet "Bolagsstyrning i Trelleborgs kommun 2018" definieras värdeskapande ägarstyrning enligt följande:

"Värdeskapande ägarstyrning innebär att kommunen ska utveckla och samordna kommunens bolagsverksamhet så att den skapar största möjliga samhällsnytta. Genom öppenhet och tillit för respektive organs roll kan ett mervärde skapas för kommunen, dess bolag och invånare.

Styrningen ska ske genom en samordnad planerings- och uppföljningsprocess som leder bolagsverksamheten mot av kommunfullmäktige uppsatta mål."

4.1.2 Legala förutsättningar

Styrningen av ett kommunalt bolag regleras både av kommunallagen och aktiebolagslagen. Ägaren, som ytterst representeras av kommunfullmäktige, beslutar om bolagsordning och ägardirektiv. Bolagsstämman är det högsta organet enligt aktiebolagslagen och alla beslut som ägaren fattar behöver också fastställas på bolagsstämman. Styrningen genom bolagsordning, ägardirektiv och bolagsstämma är inte tillräcklig för en aktiv ägarstyrning. Det krävs också en struktur för kontinuerlig dialog och samråd mellan kommunen som ägare och bolaget. I dialogen mellan kommunen och bolaget bör bland annat frågor om bolagets förhållande till kommunkoncernen i övrigt, förväntningar på verksamhet och resultat samt strategiska frågor som berör ägaren och bolaget behandlas.

Styrelsen ansvarar enligt aktiebolagslagen för bolagets organisation och förvaltning av bolagets angelägenheter. Styrelsen ska fastställa strategin för bolagets verksamhet, säkerställa att bolaget har en effektiv ledning och efterfråga en kontinuerlig rapportering från VD för att följa bolagets utveckling. Styrelsen ska också säkerställa att ägaren beslutar om frågor av principiell beskaffenhet samt kontinuerligt informera ägaren om bolagets utveckling och ekonomiska situation. VD ska sköta den löpande förvaltningen av

³ Exempelvis Göteborgs stad

bolaget och se till att styrelsen får ett sakligt, utförligt och relevant informationsunderlag som erfordras för att styrelsen ska kunna fatta väl underbyggda beslut.

4.1.3 Ägarstyrning i Trelleborgs kommun

Den formella ägarstyrningen från Trelleborgs kommun och Rådhus AB sammanfattas i dokumenten bolagsordning, ägardirektiv samt styrdokumentet ”*Bolagsstyrning i Trelleborgs kommun 2018*”⁴.

4.1.3.1 Generella ägardirektiv

Kommunfullmäktige fastställde i november 2018 styrdokumentet Bolagsstyrning i Trelleborgs kommun 2018. Dokumentet togs fram i samband bildandet av koncernmodern, Trelleborgs Rådhus AB, för att tydliggöra styrning och en rollfördelning som leder bolagsverksamheten mot av kommunfullmäktige uppsatta mål. I nytt ägardirektiv fastställt 2019 hänvisas till dokumentet. Tidigare har de generella ägardirektiven för bolagen inkluderats i respektive ägardirektiv.

I huvudsak belyses följande områden i styrdokumentet:

- Syftet med dokumentet tillsammans med övriga styrinstrument är att vara ett verktyg för **värdeskapande ägarstyrning** av kommunens bolag.
- **Rollfördelning** mellan de olika organen; kommunfullmäktige, kommunstyrelsen, Trelleborgs Rådhus, bolagsstämman och bolagsstyrelsen, se bilaga 3.
- **Trelleborgs Rådhus** utövar på uppdrag av kommunfullmäktige ägarrollen över bolagen som ingår i koncernen genom att styra, leda och samordna kommunens verksamheter i bolagsform mot kommunens mål. Styrelsen i Trelleborgs Rådhus AB ansvarar för koncernens gemensamma planerings- och uppföljningsprocess.
- **Bolagsstyrelsernas huvuduppdrag** är att säkerställa att målen i ägardirektivet nås, genom att bryta ner dem i affärsplaner och strategier. Ägardirektiven för respektive bolag anger riktning, ramar och mål för det specifika bolaget, med utgångspunkt i det kommunala ändamålet, och kommunens mål. Direktiven ska upprättas i samråd med bolagen för att dessa ska kunna ta ansvar för de uppgifter och mål som har lagts på dem.
- Kommunens informella styrning över bolagen sker genom **ägardialoger**. Planeringsprocessen i de verksamhetsdrivande dotterbolagen inleds med ägardialoger mellan styrelsen i Trelleborgs Rådhus AB och bolagsstyrelsernas presidier.
 - Ägardialog 1 (februari/mars): Utgångspunkten för ägardialogen är kommunens mål, planeringsförutsättningar, bolagens nulägesbeskrivning, måluppfyllelse och ekonomi. I dialog enas man om förslag till eller revidering av ägardirektiv, vilket kommunfullmäktige sedan fattar beslut om.
 - Ägardialog 2 (april/maj): Återkoppling från bolagen hur kommunens mål ska nås.

2019 är första året som den nya planeringsprocessen under ledning av Rådhus AB tillämpas. Under 2019⁵ har Visit och Rådhus AB genomfört en ägardialog. Inför ägardialogen skulle bolaget förbereda svar på följande frågor:

⁴ Bolagsstyrning i Trelleborgs kommun kf 20181123, §222, dnr KS 2018/307

⁵ Ägardialog genomförd 2019-05-17

- Vad är bolagets största hot/risk/problem 2019 och 2020?
- Vilket stöd förväntar sig bolaget från Rådhus AB och kommunens organisation i övrigt?
- På vilket sätt kan bolaget bidra till utvecklingen i hela kommunkoncernen?

Ledning och medarbetare uttrycker att det finns en betydande förbättringspotential vad gäller öppenhet och tillit inom kommunkoncernen. Information, kommunikation, samarbete och delaktighet är områden som behöver stärkas. Bolagen har under en lång tid "levt sitt egna liv" och inte involverats i Trelleborgs kommuns utvecklingsinitiativ. Samtidigt poängterar ledning och medarbetare att samarbetet med enskilda förvaltningar/nämnder och bolag fungerar bra. Ledningen anser att det skett en viss förbättring av ägardialogen sedan Rådhus etablerades. Dock förekommer fortfarande ingen dialog och förankring inför förändringar av ägardirektiv utan bolaget upplever att styrelsen och bolaget ställs inför faktum.

4.1.3.2 Särskilda ägardirektiv för Visit

Kommunen styr de kommunala bolagen genom ägardirektiv där de krav och förväntningar som bolaget har att förhålla sig till definieras. Visit har under perioden 2016-2019 styrts av följande ägardirektiv;

Ägardirektiv 2012⁶

Uppdraget i ägardirektivet 2012 definierades enligt följande;

"Bolaget ska allmänt stödja näringslivet i Trelleborgs kommun. Bolagets ska i sin verksamhet medverka till utveckling av befintliga företag och etablering av nya företag.

Bolaget ansvarar för entreprenörscentrum och inkubatorverksamhet i Trelleborg med syfte att främja nyföretagande och på sikt öka sysselsättningen i kommunen. Genom nätverksbyggande och kontakter med kommunens företagare ska bolaget bidra till att skapa en positiv anda och goda förbindelser mellan kommun och företagare. Bolaget ska underlätta för en expansion av näringslivet i Trelleborg, utveckla idéer och projekt för att locka fler företag till Trelleborg och även vara behjälplig vid företagens behov av kontakter med kommunens olika myndigheter.

Bolaget ska handha kommunens turistbyrå och övriga turismfrämjande aktiviteter. Kommunens turistverksamhet ska bedrivas med syftet att skapa hög attraktionskraft för turism och skapa intresse för Trelleborgs kommun.

Bolaget ska ansvara för utveckling av Smygehuk som besöksmål med fokus på turismfrämjande aktiviteter samt marknadsföring och utveckling av turismnäringen i och kring småbåtshamnarna".

Ägardirektiv 2016⁷

Nytt ägardirektiv upprättades i december 2016 och trädde i kraft 1 januari 2017. Det generella näringslivsfrämjande arbetet flyttas från bolaget till kommunstyrelsen och

⁶ Ägardirektiv 2012, giltigt till och med 2016-12-31. Beslut kf 2012-01-30

⁷ Ägardirektiv 2016, giltigt från 2017-01-01 Beslut kf 2016-12-19

bolaget blir ett renodlat destinationsbolag. Bolaget får även ett tydligare ansvar för evenemang.

Uppdraget definierades i ägardirektivet till;

"Bolaget ska, i samverkan med besöksnäringen samt kommunens nämnder/förvaltningar och bolag, utveckla, profilera och marknadsföra Trelleborgs kommun som destination för att därigenom bidra till tillväxt och ökad turistekonomisk omsättning. Bolaget ska stödja befintliga evenemang samt utveckla och värva nya evenemang och möten som stimulerar den turistekonomiska omsättningen".

Ägardirektiv 2019⁸

Nytt ägardirektiv har fastställts under våren och enligt uppgift från bolaget träder det i kraft den 1 januari 2020. Enligt det nya ägardirektivet för Visit tillkommer att bolaget skall driva, sköta och utveckla kommunens småbåtshamnar. Det framkommer i intervjuer med bolaget att det för närvarande pågår diskussioner med Trelleborg kommun/Trelleborg Rådhus AB om vad detta ansvar innebär i praktiken. Frågor har ställts av bolaget kring detta i samband med ägardialogen i maj⁹.

Bolagets uppdrag enligt det nya ägardirektivet är att:

"Bolaget ska, i samverkan med besöksnäringen samt kommunens nämnder/förvaltningar och bolag, utveckla, profilera och marknadsföra Trelleborgs kommun som destination för att därigenom bidra till tillväxt och turistekonomisk omsättning. Bolaget skall stödja befintliga evenemang samt utveckla och värva nya evenemang och möten som stimulerar den turistekonomiska omsättningen. Bolaget skall driva, sköta och utveckla kommunens småbåtshamnar".

En tydligare koppling till kommunfullmäktiges övergripande mål har lagts till i ägardirektivet.

"Kommunfullmäktige beslutar om de övergripande målen för Trelleborgs kommun. Nedan redovisar ägaren de prioriterade målen för Visit Trelleborg AB utifrån kommunens strategiska inriktningar.

Bolaget uppmanas att utarbeta effektmål som bidrar till följande inriktningsmål:

- *Trelleborg ska vara en attraktiv kommun för nyetableringar*
- *Det lokala näringslivet ska erbjudas en service av hög kvalitet*
- *Fler kommuninvånare ska ha en egen försörjning"*

I intervju med ledningen beskrivs att processen med de förändrade ägardirektiven generellt präglats av avsaknad av dialog. Enligt uppgift har Visits styrelse och VD inte varit tillräckligt involverade i utformningen av förändrade ägardirektiv eller fått möjlighet att lämna synpunkter utan i huvudsak ställts inför faktum. KPMGs genomgång av minnesanteckningar och protokoll visar dock att det förekommit dialoger kring bolagets nya uppdrag avseende destinationsutveckling 2015/2016 i samband med ägardialoger. Enligt uppgift från bolaget har det senaste tillägget i nytt ägardirektiv 2019, med övertag av småbåtshamnarna, inte föregåtts av någon dialog utan dialogen har startat efter att

⁸ Ägardirektiv 2019. Beslut kf 2019-05-06 antagits på bolagsstämman 2019-06-10

⁹ Visit Trelleborg PM Ägardialog 2019-05-17

ägardirektivet beslutats. Kommunfullmäktige fattade beslut 2019-05-06, ägardialog genomfördes 2019-05-17 och bolagsstämman antog nytt ägardirektiv 2019-06-10.

Ledning och medarbetare har till KPMG samstämmt uttryckt att ägardirektivet är tillräckligt tydligt med undantag för det tillkommande uppdraget för småbåtshamnarna i senaste ägardirektivet. Vid fråga från KPMG anser dock bolagets ledning att det inte är tydligt i ägardirektivet om bolaget förväntas ta ledaransvaret för destinationsutveckling av Trelleborg i syfte att generera ökad turistekonomisk omsättning.

4.1.4 Kommunfullmäktiges budget

Vid genomgång av kommunfullmäktiges budget för perioden 2016-2019 går det inte att finna några skrivningar som direkt belyser Trelleborgs kommuns ambition vad gäller destinationsutveckling och besöksnäringen.

I kommunfullmäktiges budget 2019¹⁰ kommenteras bildandet av Trelleborgs Rådhus AB och styrningen av de kommunala bolagen.

"I begreppet kommunkoncern ingår kommunen och dess bolag. I Trelleborg bildades i slutet av 2017 även en äkta koncern av sju av kommunens tio bolag och enligt beslut i kommunfullmäktige 2018-12-17 överfördes ytterligare två bolag. I den äkta koncernen är Trelleborgs Rådhus AB moderbolag och äger aktierna i Trelleborgs Fjärrvärme AB, Trelleborgs Stadsnät AB, AB Visit Trelleborg, Fastighets AB Skarpskytten 17, Trelleborgs Energiförsäljning AB, Östersjöterminalen AB, AB Trelleborgshem och Trelleborgs Hamn AB."

"Syftet med koncernbildningen är bland annat att optimera ekonomin i hela kommunkoncernen. Bolagen har hittills i mycket liten omfattning bidragit till skattekollektivets (ägarens) ekonomi. Flera av bolagen har omfattande tillgångar som, åtminstone i viss omfattning, kan bidra i den totala ekonomihanteringen. Ett exempel på detta är att AB Visit Trelleborg hittills har bekostats med skattemedel. Framöver är avsikten att med överskott från övriga bolag genom koncernbidrag täcka Visits kostnader. Detta avlastar kommunen årligen med cirka 7 mnkr."

"Ett annat syfte med koncernbildningen är att kommunen, via Rådhus AB, skall bli en mera aktiv ägare av bolagen med tydligare krav och idéer om hur bolagen skall agera och bidra till helheten. Detta skall utgå ifrån vad det kommunala syftet med att äga bolagen är."

Trelleborgs kommun har en policy för ledning och styrning – ledningssystemet som beskriver styrningen av kommunens verksamhet. Dock inkluderar inte policyn styrningen av kommunens bolag. Bolagen involveras endast i mindre grad i kommunens övergripande budgetprocess med de ingående momenten – omvärldsanalys, riskanalys, strategisk inriktning för kommunen, framtagande av effektmål, investeringsprocess, resursfördelning etc.

4.1.5 Ägardialog och övriga informationstillfällen

Kommunen har löpande uppföljning och dialog med de kommunala bolagen genom ägardialoger.

¹⁰ Budget 2019 och flerårsplaner 2020 – 2021, fastställd av Kommunfullmäktige 2018-12-17/18

Extern genomlysning av styrning av bolagets verksamhet

Rapport

8 november 2019

Fram till etablerandet av bolagskoncernen 2018 genomfördes ägardialoger med kommunstyrelsens AU. Ägardialogerna genomfördes inte med någon tydlig frekvens. Exempelvis genomfördes ingen ägardialog under 2017 med undantag för presentation från verksamheten i kommunstyrelsen. Ägardialogerna beskrivs av bolagets ledning som framförallt informationsmöten där bolaget beskriver sin verksamhet och det har varit mycket begränsad dialog kring strategiska frågor. Ägardialogerna saknar agenda och KPMG har endast tagit del av ett protokoll (från december 2015).

Som beskrivs ovan har ägarstyrningen förtydligats i samband med etablerandet av bolagskoncernen med Rådhus AB som moderbolag. Ägardialogerna ska vara en del i den årliga planeringsprocessen.

Förutom ägardialogen kallas alla VD:ar i bolagen till möten med VD i Rådhus AB fyra gånger per år i direkt anslutning till kommundirektörens kommunkoncernledningsgruppsmöten. Dessa möten har främst varit informationsmöten.

Bolagets ledning uttrycker att det har skett en positiv utveckling av diskussionerna inom ramen för ägardialogerna sedan starten av Rådhus AB. Vad KPMG förstått upprättas fortfarande inga protokoll från ägardialogerna som redogör för vad som diskuterats och eventuella uppdrag.

Ledningen lyfter fram att bolaget gärna skulle se ett ökat samarbete och mer dialog inom bolagskoncernen och även inom Trelleborgs kommun som helhet. Ledningen har förhoppning att samarbete och dialog med ägaren och kommunledningen kan stärkas när bolagskoncernen nu etablerats med moderbolaget Rådhus AB med uppdrag att utveckla bolagsverksamheten och dess bidrag till kommunens övergripande mål.

I bilaga 4 redovisas en sammanställning av ägardialoger och övriga informationstillfällen under perioden 2016 – 2019. Underlagen till ägardialogerna utgörs av presentationer av Visit verksamhet. I dessa presentationer framgår inte tydligt vilka strategiska frågor som bolaget lyft till ägaren.

4.1.6 Styrande dokument

Det framgår av styrdokumentet "Bolagsstyrning i Trelleborgs kommun 2018" att *"Utöver de styrdokument som är tvingande för bolagen att anta ska bolagen känna till de övergripande styrdokument och policys som gäller för kommunens verksamheter och verka för att dessa i tillämpliga delar följs och arbetas in i bolagets policys, direktiv och riktlinjer."*

I ägardirektivet från december 2016 står följande *"Bolaget ska följa de policys och planer som beslutas av kommunfullmäktige som gällande för bolaget, om de inte står i strid med tvingande bestämmelser i aktiebolagslagen, annan lag eller författning."*

KPMG har tagit del av och översiktligt analyserat följande styrande dokument efter överenskommelse med uppdragsgivaren:

- Kommunikationspolicy
- Policy för styrning och ledning - ledningssystem
- Reglemente intern kontroll
- Trelleborg grafisk profil
- Varumärkesplattform
- Upphandlingspolicy

Extern genomlysning av styrning av bolagets verksamhet

Rapport

8 november 2019

Analysen har begränsats till en genomgång av i vad mån bolaget har implementerat dem i verksamheten. KPMG konstaterar att endast Reglemente intern kontroll och Upphandlingspolicy har specifika avsnitt som beskriver hur bolagen ska tillämpa anvisningen. Kommunikationspolicy och Policy för styrning och ledning lyfter endast fram nämnderna. Varumärkesplattform och Trelleborg grafiska profil redogör framförallt för innehåll och det framgår inte hur bolagen ska inkluderas i detta arbete.

I bilaga 5 presenteras en kort analys av innehållet i styrdokumenterna och Visits tillämpning.

4.2 Visits verksamhetsstyrning

4.2.1 Verksamhetsstyrning enligt COSO

Som nämns ovan är bolagsstyrelsernas huvuduppdrag att säkerställa att målen i ägardirektivet nås, detta genom att bryta ner dem i affärsplaner och strategier.

Styrelsens uppgift blir att tolka uppdraget enligt ägardirektivet, analysera omvärlden, föreslå eller besluta om strategier samt fastställa lång- och kortsiktiga mål. Detta arbete görs ofta i samarbete med verksamhetsledningen.

Utifrån COSOs ramverk för intern styrning och kontroll kan följande vägledning hämtas vad gäller väsentliga förutsättningar för en effektiv verksamhetsstyrning.

Styr- och kontrollmiljön	<ul style="list-style-type: none">• Värdegrund och gemensamma förhållningssätt• Styrelsens självständighet gentemot ledningen• Tydlig organisationsstruktur med ansvar och befogenheter• Arbeta aktivt med kompetensförsörjning• Struktur för uppföljning och ansvarsutkrävande (styrelse, VD, medarbetare)
Riskvärdering	<ul style="list-style-type: none">• Uppdrag och mål är tillräckligt preciserade• Analys av interna och externa förändringar genomförs som en del i affärsplaneringen• Process på plats för att identifiera och analysera risker för att målen inte nås• Process på plats för analys av interna och externa
Kontrollaktiviteter	<ul style="list-style-type: none">• Utifrån vald strategi formuleras aktiviteter som stödjer måluppfyllelse• Riskreducerande åtgärder har identifierats• Aktiviteter och åtgärder är dokumenterade vad gäller Vad, Hur, När
Information och kommunikation	<ul style="list-style-type: none">• Relevant information används för att stödja verksamhetsstyrningen (intern och extern)• Väsentlig information och strategiska frågor lyfts till ägaren för förankring och dialog (inkl bolag och förvaltningar)• Kontinuerlig dialog med väsentliga intressenter/kunder (besöksnäringen och turister)
Övervakande aktiviteter	<ul style="list-style-type: none">• Det finns ett etablerat system för att följa upp planerade aktiviteter• Resultat mäts kontinuerligt genom fastställda effektmål / KPI• Uppföljning intern kontroll

Bild 1: COSOs ramverk för intern styrning och kontroll

4.2.2 Grundläggande syn på bolagets verksamhetsstyrning

Ledningen beskriver bolagets verksamhet och styrning på följande sätt:

”AB Visit Trelleborg har en omvärldsstyrd verksamhet. Vi behöver vara lättroliga och anpassa oss till trender och nyheter. Bolaget värnar om att inte bli för statiska och mot att administrera sönder verksamheten.”

Verkställande ledningen lyfter vidare fram vikten av att verksamheten bedrivs i bolagsform då det ger större möjligheter till att vara flexibel och fatta snabbare beslut. Vidare är det en fördel att destinationsutvecklingen nu finansieras med koncernbidrag från bolagssektorn.

4.2.3 Process för verksamhetsstyrning

Visit har inte någon dokumenterad process för verksamhetsstyrning som beskriver hur verksamhetsplanen och de årliga aktivitetsplanerna arbetas fram. På kommunnivå finns styrdokumentet Policy för ledning och styrning som beskriver arbetssätt för nämnderna med utgångspunkt från Kommunfullmäktiges inriktningsmål.

Under våren 2015 engagerade ledningen konsultföretaget Svedest – Svensk Destinationsutveckling för att öka kunskapen kring destinationsutveckling hos styrelsen och beskriva den destinationsutvecklingsprocess som Tourism in Skåne erbjudit Skånes kommuner i samarbete med Svensk Destinationsutveckling.

Verksamhetsplanen för 2017 – 2019 var första gången som en treårig verksamhetsplan togs fram. Dessförinnan arbetade bolaget med en ettårig verksamhetsplan. Verksamhetsplanen beslutas av styrelsen. Jämfört med verksamhetsplanen 2016 har verksamhetsplanen 2017 – 2019 utvecklats i sin struktur och ett mätbart effektmål har definierats (turistekonomisk omsättning).

Verksamhetsplanen 2016 innehåller endast fokusområden i punktform samt löpande text under rubrikerna nätverk, etableringsfrågor, leader Söderslätt och strategiskt arbete. Övergripande mål är nöjda företagare.

4.2.4 Verksamhetsplan - innehåll

Utifrån ägardirektivet fastställt i december 2016 formulerades följande övergripande mål:

- Bolaget ska verka för att kommunen upplevs som en hållbar och attraktiv destination med gott värdskap.
- Bolaget ska öka den turistekonomiska omsättningen respektive antal nya dagsverken med minst 15 % fram till 2018. Uppföljning genom nyckeltal från ”Kommunala turisteffekter Trelleborgs kommun” (HUI Reseach).

Strategier för att nå målen:

- Öka samverkan lokalt
- Fokus på starkt värdskap
- Prioritera hållbar destinations- och produktutveckling
- I samverkan med Trelleborgs kommun stärka varumärket Trelleborg
- Nära samarbete med Tourism in Skåne
- Utveckla dialogen med kommunala förvaltningar och bolag
- Ligga i framkant avseende den tekniska plattformen

— Inrätta ett besöksnäringsråd

I verksamhetsplanen för 2017-2019 har bolaget brutit ner uppdrag och mål i ägardirektiv i fem verksamhetsområden;

1. **Besöksservice:** Trelleborg Turistcenter, Smygehuk Turistinformation, digital besöksservice m m
2. **Marknadsaktiviteter:** Broschyrer, kartor, annonser, digital annonsering, sociala medier, innehåll, foto, film, tips- och rejtingsajter
3. **Utveckling av besöksnäringen:** Bidra till utveckling av hållbara produkter, fördjupad samverkan
4. **Besöksmål & reseanledningar:** Bidra till att fler reseanledningar skapas och att befintliga besöksmål utvecklas, bidra till säsongsförlängning
5. **Evenemang;** Bidra till utveckling av befintliga evenemang och värva nya som stimulerar den turismekonomiska utvecklingen

Bolaget har definierat inriktningsmål och fokusområden för respektive verksamhetsområde vilket inkluderats i verksamhetsplanen. Utifrån dessa tas årliga aktivitetsplaner fram per område. Det saknas mätbara mål på verksamhetsområdesnivå.

KPMG har gjort en sammanställning per verksamhetsområde för att belysa övergripande mål, strategier och aktiviteter samt resultat under perioden 2016 – 2019, se bilaga 9.

Utöver verksamhetsplanen för 2017 – 2019 har styrelsen fastställt en årlig marknadsplan samt strategi för digital utveckling.

4.2.5 Verksamhetsplan – effektmål

Enligt ägardirektivet ska Visit bidra till en ökad turistekonomisk omsättning. I verksamhetsplanen för 2017 – 2019 har styrelsen definierat effektmål fram till 2018 som innebär att turistekonomisk omsättning respektive antal årsverken ska öka med 15 %. I intervju med VD framgår att det är oklart hur formuleringen av målsättningen ska tolkas. Ska målsättningen om 15 % avse endast 2017 (fram till 2018) eller avser det treårsperioden som verksamhetsplanen omfattar (med felskrivning så det borde stå fram till 2020).

Mätmetoden för effektmålen har varit en oberoende undersökning som genomförts av företaget HUI Research som gjort en årlig undersökning för Tourism in Skåne och redovisat resultat per kommun. Då SCB aviserade att de ska ta fram statistik valde HUI Research att lägga ner sin undersökning 2017. Det innebär att Visit inte kunnat mäta effektmålen sedan 2016. Den mätning som är tillgänglig är antalet hotellnätter från SCB. Vidare mäts antalet besökare på turistbyråerna i Trelleborg och Smygehuk.

Enligt VD för Visit så är det inte möjligt för en så liten kommun som Trelleborg att beställa en egen undersökning. Tourism in Skåne driver frågan om att hitta en lösning.

Det genomförs två besökarundersökningar under sommaren 2019, en på Smygehuk och en på Trelleborg för att skapa ökade insikter om vilka som besöker nämnda besöksmål och den effekt det har på kommunen enligt företaget Research One:s turistekonomiska undersökningsmodell.

4.2.6 Verksamhetsplan – uppföljning

Uppföljningen av verksamhetsplanen till styrelsen består av avvikelserapportering avseende omprioriteringar eller andra avvikelser jämfört med de aktiviteter som formulerats i årets affärsplan.

I den årliga verksamhetsberättelsen ger bolaget en fyllig beskrivning av vad som gjorts under året per verksamhetsområde. Inriktningsmål per verksamhetsområde enligt verksamhetsplanen framgår också.

Ett avsnitt redovisar resultat för året. Mätetalen har dock blivit färre sedan 2017 på grund av mätproblematiken som redogörs för ovan.

Övergripande bedömning är att uppföljningen av utfall utifrån uppsatta mål är bristfällig vilket gör det svårt att bedöma om Visit levererar i enlighet med verksamhetsplanen.

4.2.7 Organisation

Styrelsen

Styrelsen består av 5 ordinarie och 5 suppleanter¹¹ och har cirka 6 – 7 styrelsemöten per år. Styrelsens arbete regleras i styrelsens arbetsordning som fastställs årligen på konstituerande styrelsemöte. Arbetsordningen utformning har enligt VD varit oförändrad i många år och KPMGs bedömning är att den har utvecklingspotential. Det framgår exempelvis inte vilka frågor som ska hanteras på respektive styrelsemöte¹².

Styrelsens huvuduppdrag är att säkerställa att målen i ägardirektivet nås, genom att bryta ner dem i affärsplaner och strategier.

VD

VD har varit anställd på bolaget sedan 2002 och som VD sedan 2008. Styrelsen fastställer årligen VD-instruktion på konstituerande styrelsemöte. Liksom styrelsens arbetsordning har VD-instruktionen sett likadan ut i många år.

VD beskriver sin ledarskapsfilosofi på följande sätt;

- Har man kul på jobbet och uppskattar sin arbetsmiljö gör man ett bra jobb och då kommer resultaten,
- Laget framför jaget – på arbetsplatsen hjälps man åt,
- Ett öppet arbetssätt – alla får vara med och påverka och ta del av de beslut som fattas,
- Men framför allt – närvaro och lyhördhet.

Fram till 2017 ägnade VD för Visit en relativt stor del av sin tid åt näringslivsfrågor. Från 2017 när Visit ska ägna sig fullt ut åt destinationsutveckling inklusive evenemang beskriver VD att hon framförallt stöttar upp där det behövs och är Visits representant i ett antal nätverk och mötesforum inom Trelleborgs kommun och med externa aktörer.

¹¹ Antal ledamöter är neddragna sedan ny mandatperiod. Tidigare bestod styrelsen av 7 ordinarie och 7 suppleanter.

¹² Som exempel verksamhetsplan, aktivitetsplan, budget, intern kontrollplan, årsbokslut, uppföljning av mål och aktiviteter och fördjupande presentationer av olika verksamhetsdelar

Extern genomlysning av styrning av bolagets verksamhet

Rapport

8 november 2019

Vid genomgång av dokumentation och i intervju med Visits VD framkommer att tiden för strategiskt arbete är begränsad. Operativa frågor tenderar att ta över och VD hoppar ofta in och täcker upp när behov uppstår vid olika arrangemang.

Medarbetarna beskriver VD som en förstående chef som nästan alltid bifaller de idéer som de föreslår och som har stort förtroende för sina medarbetare. Medarbetarna svarar samtidigt att deras arbete inte är tydligt målstyrt utan att det mer är upp till varje medarbetare att utifrån sin egen drivkraft ta initiativ. Flera medarbetare skulle uppskatta en ökad tydlighet om riktning och mål från VD.

Medarbetare

Visit har totalt åtta fasta heltidsanställda medarbetare inklusive VD. Personalomsättningen har varit låg. Det finns ingen formell ledningsgrupp men VD har veckomöten med alla medarbetare med fokus på att informera varandra om pågående och kommande aktiviteter. Det saknas mer utvecklade och dokumenterade rollbeskrivningar och individuella mål med koppling till bolagets övergripande mål. Utvecklingssamtal genomförs årligen. Utvecklingssamtal dokumenteras av VD för eget bruk. Löpande samtal med enskilda medarbetare genomförs när behov uppstår.

När näringslivsfrågorna flyttades från bolaget 1 januari 2017 minskades antalet heltidstjänster med en.

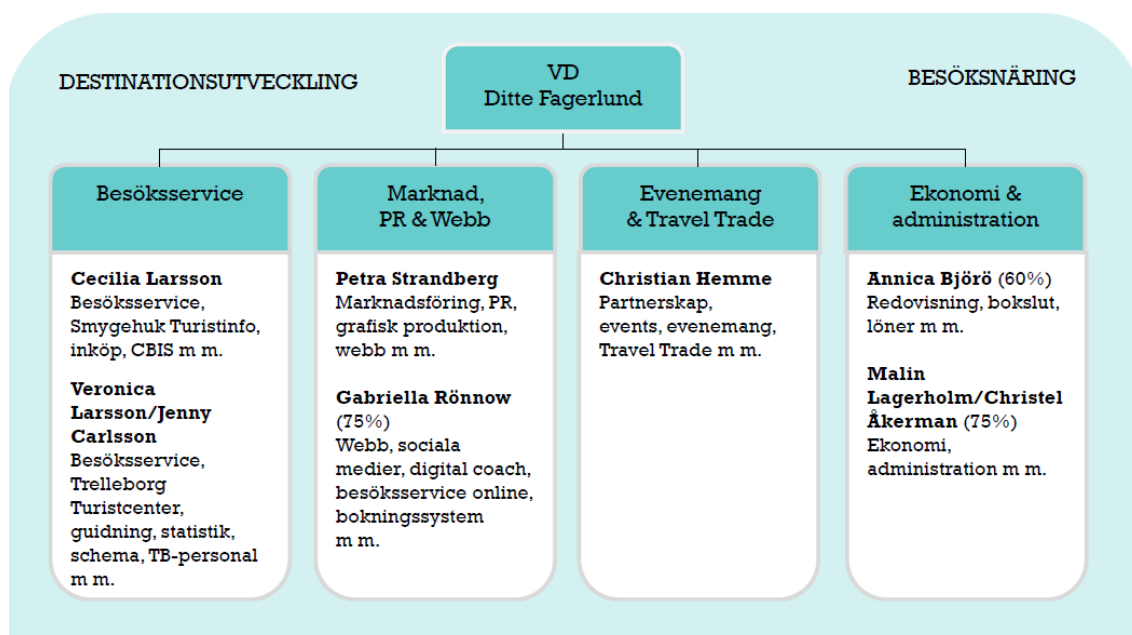


Bild 2: Organisation 2019

4.2.8 Rapportering till ägaren

Den formella rapporteringen och kommunikationen mellan Visit och dess ägare Trelleborg Rådhus AB består i huvudsak av följande:

- Styrelseprotokoll med underlag
- Affärsplan eller verksamhetsplan
- Årsbudget med korta kommentarer till resultatposter

Extern genomlysning av styrning av bolagets verksamhet

Rapport

8 november 2019

- Månadsrapport
- Delårsrapport per augusti inklusive måluppfyllelse samt kommentarer
- Årsbokslut inklusive måluppfyllelse samt kommentarer
- Verksamhetsberättelse
- Årsredovisning

KPMG har inte tagit del av några instruktioner avseende rapportering och uppföljning till ägaren utöver styrdokumentet Bolagsstyrning Trelleborgs kommun 2018.

4.2.9 Samverkan inom Trelleborgs kommun

I ägardirektivet från 2017 uttrycks vikten av samverkan med kommunens nämnder/förvaltningar och bolag i arbetet med att utveckla Trelleborg som destination.

VD och medarbetare anger samstämmigt att de anser att de har en god samverkan med andra förvaltningar och bolag. Samverkan med Rådhus AB är under utveckling men ägardialogerna har förbättrats och innehåller nu mer dialog än tidigare.

Samarbetet med kommunledningen och staber är inte etablerat på ett tydligt sätt. Visit som bolag är sällan involverad i utvecklingsprojekt som bedrivs av Trelleborgs kommun. VD och medarbetare lyfter fram att de gärna hade sett att deras kompetens inom exempelvis varumärkes byggnad och digital utveckling tas till vara.

Det är framförallt med Kultur- och Fritidsförvaltningen och Tekniska förvaltningen som Visit har kontinuerlig samverkan. I bilaga 6 redogörs mer i detalj för samverkan med nämnder/förvaltningar och bolag inom Trelleborgs kommun. Bolaget har inte lyft fram några exempel på kontinuerlig samverkan med kommunledningen och dess stabsorganisation.

4.2.10 Samverkan med externa parter

Utöver samverkan inom kommunen sker även olika former av samverkan med externa aktörer och då framförallt med Tourism in Skåne.



Bild 3: Presentation ägardialog 2016-11-07

Visit Sweden

Staten och besöksnäringen äger Visit Sweden till 50 procent vardera. Staten investerar ett anslag för fasta kostnader och imagemarknadsföring, och har också gjort särskilda satsningar på bland annat naturturism, måltidsturism och design. Regionala turistorganisationer, destinationer, turistföretag och övriga aktörer i besöksnäringen, samt samarbetspartners i andra branscher satsar medel på att delta i Sverigemarknadsföringen.

Tourism in Skåne

Alla skånska kommuner, via Kommunförbundet Skåne, står för 15 % av finansieringen av Business Region Skåne där Tourism in Skåne är ett av fyra bolag. Business Region Skåne är en del av Region Skåne.

Tourism in Skåne AB har som ambition att vara en ledande destination management organisation med stort fokus på samordning av marknads- och utvecklingsinsatser, kunskapsskapande och kunskapsspridning.

Verksamhetsidén är att på ett hållbart sätt öka antalet besökare till Skåne genom både utvecklings- och marknadsföringsinsatser. Tourism in Skånes erbjudande omfattar gemensamma insatser i syfte att bygga Skåne som en hållbar, näringslivsdriven och attraktiv destination. De flesta kommuner i Skåne är medlemmar i Tourism in Skåne.

Marknadsinsatserna riktas uteslutande mot utländska besökare. Extra fokus på några marknader; Danmark, Tyskland, Nederländerna, Polen, Storbritannien och Kina. Stort fokus ligger på att föra ut bilden av Skåne i andras kanaler, via influencers men även öka tillgänglighet hos turoperatörer och OTA's (online travel agents).

Utvecklingsarbetet som Tourism in Skåne bedriver syftar till att öka professionaliteten och lönsamheten i den skånska besöksverksamheten. Stort fokus ligger på områdena internationalisering, digitalisering och hållbarhet.

Visit är med i utvalda kampanjer mot internationella marknaden och får vara med och finansiera dessa kampanjer. Visit och övriga besöksnäringen förväntas delta i aktiviteter såsom värdskap och innehåll vid besök av journalister och influencers.

För mer detaljerade uppgifter om deltagande i nätverksträffar se bilaga 7.

4.2.11 Ekonomi

De ekonomiska målen för Visit enligt ägardirektiven har varierat över åren.

Ägardirektiv 2012: Målet var att bolaget skulle ha ett långsiktigt resultat om 0-2 procent beräknat på justerat eget kapital. Eftersom detta inte vid tillfället var möjligt accepterade ägaren att bolaget inte redovisade någon vinst.

Ägardirektiv 2016: Mål sätts att bolaget ska ha en långsiktig soliditet, inom 10 år, på lägst 30 procent beräknat på justerat eget kapital samt att bolaget ska ha ett långsiktigt resultat som är 0-2 procent beräknat på justerat eget kapital.

Ägardirektiv 2019: Definierade soliditets- och resultatmål tas bort och av nytt ägardirektiv framgår att bolaget ansvarar för sin likviditet. Tidigare anslag från Trelleborgs kommun för att bedriva verksamheten ersätts nu också av koncernbidrag. Bidragens storlek bestäms av Rådhus ABs styrelse. Om koncernbidrag inte kan ges i tillräcklig omfattning skall medel

Extern genomlysning av styrning av bolagets verksamhet

Rapport

8 november 2019

tillskjutas från Trelleborgs kommun. En budget skall utarbetas i dialog med bolaget och skall meddelas bolaget senast i november året före verksamhetsåret.

Ledningen beskriver budgetprocessen som att bolaget ska utarbeta budget utifrån verksamhetsplanen, därefter ska dialog ske med moderbolaget som tar slutlig ställning till koncernbidragets storlek senast i november året före verksamhetsåret. Visit anser dock att detta är alldeles för sent då aktiviteter och insatser i mångt och mycket måste bokas in och beställas redan under hösten. Det gäller framförallt aktiviteter via Tourism in Skåne.

Ekonomiska medel

I samband med att Visits ägardirektiv ändrades till att fokusera på destinationsutveckling och näringslivsfrågorna flyttades till kommunledningen så minskade medlen till Visit med 1,3 MSEK. Styrelsen uppmanade bolaget att se över möjliga intäktsökningar samt möjliga kostnadsneddragningar. Bemanningen drogs ner med en medarbetare. Näringslivsfrågorna bedrevs framförallt av VD tillsammans med ytterligare en medarbetare. Den medarbetare som tidigare fokuserat på näringslivsfrågor fick istället ansvar för evenemang. Budgeten för 2019, som godkändes av styrelsen för Rådhus AB, innebar en utökning jämfört med 2017 och 2018.

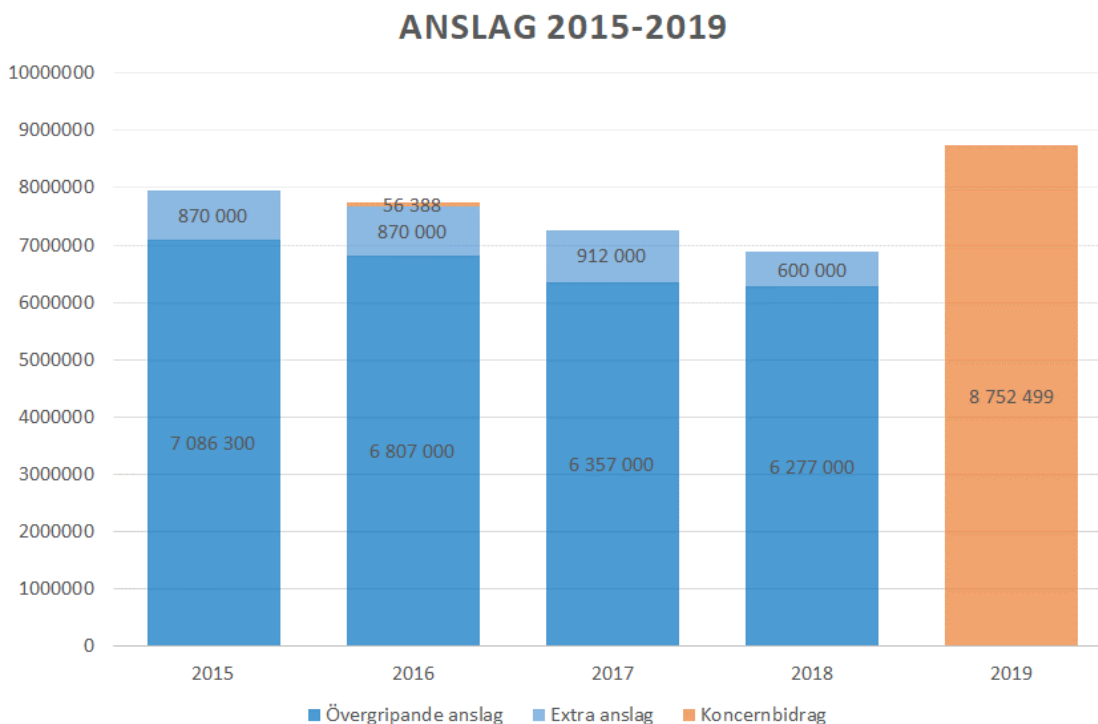


Bild 4: Anslag 2015 - 2019

De utökade ekonomiska utrymmet 2019 har använts för högre marknadsföringskostnader.

Ekonomistyrning

När verksamhetsplanen arbetades fram 2017 strukturerades verksamheten i fem verksamhetsområden.

Bolagets verksamhetsområden är framtagna för att tydliggöra bredden och omfattningen av bolagets ansvarsområden. Enligt bolaget saknas ibland insikt om vad dagens turism- och

destinationsarbete går ut på. Visit har flera gånger fått frågan vad som ”händer bakom disken” eller ”vad vi gör på vintern.” Bolagets fem verksamhetsområden tydliggör detta på ett bra sätt tycker bolaget.

Enligt bolagets VD har man inte sett något behov av att sätta resursfördelningen i relation till de fem verksamhetsområdena.

”Strukturen kommer dock att ändras inför framtagande av en ny verksamhetsplan främst med tanke på bolagets utökade ansvar för Smygehuk och småbåtshamnarna. Dessa kommer förmodligen att utgöra individuella verksamhetsområden i bolaget framöver. De fem turistiska flaggskeppen har identifierats för att kommunen (och respektive nämnd/förvaltning) ska få insikt i att det redan idag finns fem flaggskepp dvs reseanledningar som kommunen dessutom själv har rådighet över. Bolagets roll avseende dessa flaggskepp rent operativt är väldigt liten (ibland ingen alls).”

Ekonomistyrningen har enligt ekonomiansvarig controller inte diskuterats utan följer en sedan länge etablerad struktur som är en blandning mellan kostnadsslagsindelad (personalkostnader, marknadsföringskostnader etc) och funktionsindelad (turistcenter).

KPMG konstaterar att det inte är möjligt att bryta ner kostnaderna på respektive verksamhetsområde.

Visits VD kommenterar behov av bättre ekonomistyrning på följande sätt:

”Den största kostnaden är personalkostnader och det finns inga rutiner för tidsskrivning för att följa upp hur mycket tid som läggs på olika aktiviteter och verksamhetsområden. Det är orimligt att lägga ner tid på att införa rutiner för i en verksamhet som bolagets. Tidsskrivning i en organisation för utvecklingsarbete och därmed också kreativt tänkande är förödande för organisationen. Tidsskrivning har sin plats i tjänste- eller varuproducerande företag där det väl kan fylla sin funktion.”

KPMG vill betona risken med ovanstående synsätt. Det är av yttersta vikt att det finns en ändamålsenlig ekonomistyrning för att fördela tillgängliga resurser på de aktiviteter som bäst stödjer bolagets strategier. Annars är risken stor för otillräcklig diskussion om prioriteringar och utvärdering av genomförda insatser.

4.2.12 Verksamhetsstyrning – Intern kontroll

Enligt Trelleborgs kommuns reglemente för Intern kontroll framgår följande riktlinjer till kommunens helägda bolag:

”Kommunens helägda bolag ska varje år anta en särskild plan för det kommande årets uppföljning av den interna kontrollen. Planen ska överlämnas till kommunstyrelsen vid deras sista sammanträde året innan planen ska gälla.

Kommunens helägda bolag ska samtidigt med årsbokslutet rapportera resultatet från uppföljningen av den interna kontrollen för det gångna året till kommunstyrelsen. För att säkerställa att reglerna i detta reglemente ska vara gällande och välkända för de kommunala bolagen ska reglementet antas på bolagens bolagsstämma.”

Lekmannarevisorerna lämnade en rekommendation att utveckla den interna kontroll planen i 2017 års granskningsredogörelse. Intern kontroll planen för 2018, beslutad på hösten 2017 har utvecklats.

För att den interna kontrollen ska ge en rimlig försäkran avseende en ändamålsenlig och effektiv verksamhet är riskanalys av bolagets uppdrag (enligt ägardirektivet) och mål avgörande. Riskanalys som grund för en riskbaserad intern kontroll nämns inte i Trelleborgs kommuns reglemente Intern Kontroll. Visit genomför inte heller någon riskanalys i anslutning till framtagande av verksamhetsplanen eller vid framtagande av de årliga aktivitetsplanerna.

Styrelsen för Visit fastställde 2019-03-29 följande dokument avseende intern kontroll:

- Policy för intern kontroll (förslag) – syfte, roller, dokumentation, uppföljning
- Riktlinjer för upprättande av intern kontroll plan (förslag) – vad ska ingå
- Kontrollplan 2019 Visit Trelleborg

Policy och riktlinjer är oförändrade jämfört med 2018. På styrelsemötet i februari återrapporterades uppföljning av intern kontroll 2018.

KPMG har inte gjort någon fördjupad analys av intern kontroll planen utan noterar endast att planen fokuserar på kontroller inom ekonomi, personal och verksamhet. KPMG konstaterar att intern kontroll planen inte grundar sig på någon genomförd riskanalys utifrån bolagets uppdrag och mål samt processer och väsentliga lagar och interna riktlinjer. Trelleborgs reglemente för Intern kontroll saknar koppling mellan process för intern kontroll och planerings- och uppföljningsprocessen. I Visits Policy för intern kontroll framgår tydligt att riskbedömning ska ingå som en del i intern kontroll processen och att intern kontroll processen ska vara integrerad i den dagliga verksamheten. Visits Policy för intern kontroll beslutades första gången 2018 men har ännu inte implementerats fullt ut. Exempelvis genomförs fortfarande ingen riskanalys.

4.3 Fördjupad analys av uppdraget

I detta avsnitt redogörs mer i detalj för de olika verksamhetsdelarna i Visits uppdrag.

- Destinationsutveckling
- Utveckling av Smygehuk som turistmål
- Evenemang
- Näringsliv

4.3.1 Destinationsutveckling

I nytt ägardirektiv som fastställdes i slutet av 2016 tydliggjordes bolagets uppdrag att utveckla, profilera och marknadsföra Trelleborg som destination i nära samverkan med övriga aktörer. I tidigare ägardirektiv var fokus på att driva turistcenter i Trelleborg och Smygehuk samt bidra till övriga aktiviteter inom besöksnäringen (utöver ansvar för näringslivsutveckling).

I ägardialog i december 2015 beskrev Visit Trelleborg den modell som Tourism in Skåne tagit fram för destinationsutveckling kallad destinationsprocessen som bygger på att utveckla destinationen utifrån en specifik metodik. Destinationsprocessen var ett erbjudande som Tourism in Skåne erbjöd Skånes destinationer (i det här fallet destination Söderslätt) att genomgå tillsammans med konsultföretaget Svedest till en kostnad på totalt 600 TSEK under en treårsperiod. Trelleborgs kommun valde att inte vara med tillsammans med övriga kommuner i Söderslättssamarbetet (Vellinge, Skurup och Svedala).

Tourism in Skåne beskriver följande på sin hemsida:

*”Processer för **ambitionsdriven destinationsutveckling** av Skåne som destination har pågått sedan början av 2015. Besöksnäringen tillsammans med kommunala tjänstepersoner har med processtöd arbetat fram strategiska plattformar för utveckling*

av besöksnäringen inom respektive geografiskt område. Destinationsutvecklingsprocesserna ska leda fram till nya arbetssätt inom besöksnäringen, tematisk inriktning, val av målgrupper och marknader och sätter fokus på utlandsmarknaderna. 12¹³ av Skånes 33 kommuner har nu gått igenom de två första faserna av totalt fyra. Företagen är just nu mitt uppe i fas tre. Omfattande kompetenshöjande insatser och ett gediget inventeringsarbete har genomförts som ligger till grund för fas tre och fyra.”

Bolaget har valt att inte fullfölja planerna på en strukturerad process för destinationsutveckling utan har istället under åren 2017 till idag genomfört ett antal enskilda insatser:

- Erbjudit kompetensutveckling till aktörer i besöksnäringen genom Tourism in Skåne och erbjudit digital coaching till besöksnäringen.
- Tillsammans med styrelsen tagit fram och beslutat om 5 reseanledningar.
- Satsat på den digitala marknadsföringen genom Visit Trelleborgs egen hemsida, facebook, instagram mm.
- Information och inspirationsmöte två gånger per år för besöksnäringen (se bilaga 8)
- Internationell marknadsföring genom Tourism in Skåne.

KPMG har fått flera förklaringar till varför Trelleborg valde att inte genomföra destinationsutvecklingsprocessen. Dels ska ägaren Trelleborgs kommun beslutat att man inte vill vara med och finansiera detta utvecklingsinitiativ. Dels anger ledningen att bolaget själva fångade upp att genomförandet inte var så lyckosamt enligt aktörer inom besöksnäringen i de kommuner som deltagit. Vidare hade bolagets ekonomiska medel dragits ner med 1,3 MSEK för verksamhetsåret 2017 vilket innebar mycket tuff ekonomisk situation. Totala kostnaden för destinationsutvecklingsprocessen var 600 TSEK under tre år. Vidare upphörde Söderslättsamarbetet under 2016 och övriga kommuner inom Söderslättsamarbetet beslutade också att inte investera i destinationsutvecklingsprocessen.

I verksamhetsplanen för 2017 – 2019 är en av strategierna att etablera ett besöksnäringsråd som ska bestå av representanter från Kultur- och Fritidsförvaltningen, Tekniska förvaltningen samt besöksnäringen. Några initiativ att etablera ett besöksnäringsråd tas inte under 2017 och 2018. Istället lämnar ledningen ett förslag till styrelsen under hösten 2018 att målet ska omdefinieras till att etablera ett hotell/boanläggningsråd.

Syftet med att bilda ett hotell/boandeanläggningsråd beskrivs på följande sätt:

- Stärka Trelleborg som destination generellt,
- Samordna kapacitet och resurser,
- Stärka banden med Visit,
- Gemensamt arbeta för att det skapas större evenemang,
- Diskutera gemensamma frågor t ex gästnattsstatistik
- Samverka kring marknadsaktiviteter

¹³ **Skåne Sydost:** Tomelilla, Sjöbo, Simrishamn, Ystad. **Skåne Nordost:** Bromölla, Hässleholm, Osby, Kristianstad och Östra Göinge. **Mittskåne:** Höör, Hörby och Eslöv

Planen var att bjuda in alla hotell och boendeanläggningar till ett första möte. Per dagens datum har denna grupp ännu inte startats upp.

KPMG bedömer att Visit ännu inte lyckats formulera en tydlig modell för hur bolaget ser på destinationsutveckling och former för samverkan. Kommuner som arbetat mer strategiskt med destinationsutveckling har tagit fram Strategi 2030 för destinationen (exempelvis Halmstad), Strategisk plattform (Nordöstra Skåne och Sydöstra Skåne), målbild för destination Göteborg 2030 och detta är endast några axplock.

4.3.2 Smygehuk

Visit har bedrivit verksamhet på sommaren i Smygehuk under lång tid tillbaka. Fram till för två år sedan bedrevs turistinformation i byggnaden Köpmansmagasinet som är privatägt. Visit bemannade Köpmansmagasinet med totalt fem medarbetare under sommaren och höll också i många arrangemang i anslutning till Köpmansmagasinet.

Under 2017 fick Visit möjlighet att flytta turistcentret till en mer ändamålsenlig lokal som är belägen nära entrén till Smygeområdet. För att utveckla en mer kostnadseffektiv besöksservice i Smygehuk har bemanningen dragits ned efter lärdomar från de första åren, dock ej under den allra mest intensiva högsäsongen.

Småbåtshamnen är en väsentlig del i området Smygehuk. Hamnen har i många år haft problem med stark tillväxt av alger. Sedan 2002 ansvarar Tekniska förvaltningen för drift och underhåll och Kultur- och Fritidsförvaltningen debiterar hamnavgifter.

Kommunledningsförvaltningen fick i september 2016 i uppdrag av kommunstyrelsen att återuppta utvecklingen av Smygehuk. En utvecklingsplan, framtagen av berörda förvaltningar/bolag och medborgare i Smygeområdet, beslutades i kommunstyrelsen i februari 2017. Planen innehåller omedelbara åtgärder för upprustning av området och en långsiktig utvecklingsplan 2017-2020 och bygger på utredningar som genomförts under tidigare år, exempelvis planprogram (2008) och potentialstudie (2013)¹⁴.

I utvecklingsplan 2017 – 2020 framgår följande önskade position för Smygehuk:

”År 2025 ska Smygeområdet vara södra Sveriges mest besökta och uppskattade destination.”

VD deltog enligt uppgift på två möten hösten 2016 då utvecklingsplanen 2017 – 2020 togs fram. Under själva genomförandet av utvecklingsplanen har bolaget inte varit involverad alls trots att Visit är en viktig aktör i området.

De långsiktiga åtgärderna planerades att starta 2017 och var sedan planerade under hela planperioden fram till 2020. Några av de strategiska åtgärder som skulle startas 2017 var följande:

- Utredda hamnens framtid
- Underhållsplan
- Strategier och mål för destinationen
- Omsättningsanalys
- Långsiktigt förslag parkeringsplatser

¹⁴ Kommunstyrelsen 2019-04-03 §87

- Fördjupad diskussion om förvärv av Köpmansmagasinet med omnejd och angränsade byggnader

Tekniska förvaltningen fick i uppdrag av kommunledningsförvaltningen att utreda småbåtshamnens underhållsbehov och beställa detaljplan. Besked kom senare från samhällsbyggnadsförvaltningen att det krävdes ett nytt planprogram. Det föranledde att kommunledningsförvaltningen tog tillbaka frågan och lyfte frågan till kommunstyrelsen kring hur utvecklingsplanen skulle drivas vidare.

I ägardialog 2018-03-08 diskuterades Smygehuks utvecklingsplan specifikt och ägaren genom Kommunstyrelsens AU diskuterade eventuell överflytt av ansvaret för utvecklingsplanen till Visit redan 2018 istället för 2020 när utvecklingsplanen ska vara genomförd. I styrelseprotokoll från Visits styrelsemöte 2018-03-23 återrapporterar ordförande från ägardialogen. Styrelsen beslutar att tillstålla kommunstyrelsen en skrivelse där det framgår att styrelsen är positiv till att ta över ansvaret för Smygehuk efter 2020 under förutsättning att medel tillförs och att bolaget får rådighet över den mark som kommunen äger. Vidare är en förutsättning är att kommunen till 2020 tagit ställning och beslutat om småbåtshamnens framtid. Enligt uppgift från ledningen lämnades ingen skrivelse till kommunstyrelsen utan istället framfördes detta muntligt till kommunstyrelsens ordförande genom Visits ordförande.

Enligt uppgift från ledningen och från återrapportering till Kommunstyrelsen 2019-04-03 framgår att de långsiktiga åtgärderna kvarstår att genomföras. Kommunstyrelsen beslutade om att ansvaret för utveckling av Smygehuk ska övergå till Visit per 2019-06-30. Kommunstyrelsen önskar återrapportering om framdriften en gång per kvartal.

Enligt ledningen har det inte varit någon diskussion om finansiering av åtgärderna i Smygehuk. Ledningen är också mycket tveksam till den målsättning som beskrivs i utvecklingsplanen 2017 – 2020.

På ägardialog 2019-05-17 kommenterar Visit övertagandet av ansvaret för Smygehuk på följande sätt:

”Bolaget ser med stor tillförsikt fram emot att från och med 30 juni 2019 ta över ansvaret för genomförandet av den långsiktiga utvecklingsplanen för Smygehuk och i samverkan med besöksnäringen utveckla och profilera Smygehuk som besöksmål. Med tanke på de nya förutsättningar som uppkommit vilket bland annat kommer föranleda att befintligt planprogram kommer att uppdateras och revideras samt att detaljplan är beställd ser bolaget att de insatser som finns beskrivna i utvecklingsplanen för 2018 och 2019 inte är relevanta längre utan kommer lyftas i planprogram respektive detaljplanearbetet. Bolaget ser mycket positivt på att bidra med kunskap och kompetens i planarbetet och i det arbetet föra fram och diskutera föreslagna insatser och åtgärder.”

Visit har under juli tagit fram skrivelse till kommunstyrelsen för att återrapportera arbetet med utvecklingsplanen för Smygehuk.

4.3.3 Evenemang

I ägardirektivet som fastställdes i slutet av 2016 fick Visit tydligare ansvar även för evenemang. Kommunens förvaltning Kultur och Fritid är en viktig samarbetspartner och av reglementet framgår att nämnden ansvarar för det praktiska genomförandet av samtliga evenemang som riktar sig till allmänheten.

Visit tillsammans med Kultur och Fritid tog under 2017 fram ett underlag till Evenemangsstrategi. Där beskrivs vad evenemang ska bidra med i Trelleborgs kommun,

rollfördelning, förslag på mål och 10 steg mot utveckling av Trelleborgs kommun som en evenemangskommun.

- Utveckla evenemang tillsammans med lokala arrangörer, anläggningar, näringsliv och föreningar
- Motivera enskilda arrangörer att förlägga eller utveckla evenemang i kommunen



Bild 5: Illustration från ägardialog 2016-11-07

Underlag till Evenemangsstrategi presenterades i Visit Trelleborgs styrelse i november 2017 och ordförande respektive VD fick i uppdrag att inleda dialog med kommunledningen i ärendet för att diskutera hur hela den kommunala organisationen kan involveras i arbetet samt även frågor kring finansiering avseende genomförande av evenemang. Någon evenemangsstrategi har ännu inte beslutats om för Trelleborgs kommun utan istället har reglementet kompletterats för de nämnder som berörs.

4.3.4 Näringsliv

Vi har tagit del av de utredningar som Trelleborgs kommun gjort avseende organisation av näringslivsfrågorna. Vi har även tagit del av verksamhetsplan för 2016 då bolaget fortfarande ansvarade för näringslivsfrågor.

Enligt intervju med ledningen gjordes inget strategiskt arbete inom näringslivsarbetet fram till 2016 förutom för Trelleborg Green Room där det togs fram verksamhetsplan och budget för Green Room 2015-2018. I övrigt bestod näringslivsarbetet av operativt arbete med: Företagsservice Mark- och etableringsfrågor, lokaler Möten och dialog Affärsutveckling Citysamverkan Nyföretagande Mässor Näringslivsråd Företagarpriser (exempel).

Kommunstyrelsen beslutade 2012-05-09 att ett arbete ska inledas i syfte att förbättra företagsklimatet och en politisk styrgrupp tillsattes och kommundirektören fick i uppdrag att tillsätta en utredning.

Vid genomgång av de utredningar som Trelleborgs kommun genomförde kring näringslivsarbetet 2013 – 2015 framgår att TKUAB var involverad och fick direkta uppdrag i den handlingsplan som beslutades av kommunstyrelsen 2014-05-07.

Se utdrag ur handlingsplanen nedan:

Framtagande av näringslivsstrategi och näringslivsplan i samarbete med näringslivet.	Kommunledningsförvaltningen kommer att sammankalla berörda tjänstemän från förvaltningarna och Trelleborgs Kommuns
--	--

Extern genomlysning av styrning av bolagets verksamhet

Rapport

8 november 2019

	Utvecklings AB (TKUAB) för att ge TKUAB uppdraget att ha ett inledande möte med företrädare för kommunens företagare för att ta fram strategi och en treårig plan. Redovisas till kommunstyrelsen i september.
Formulera effektmål och indikatorer som följs upp i enlighet med Trelleborgs kommuns styr- och ledningssystem.	Genomlysning av nuvarande mål för näringslivsarbetet och eventuell revidering kopplat till kommunens styr- och ledningssystem görs av kommunledningsförvaltningen tillsammans med TKUAB under juni månad.
Upprätta en kommunikationsplan med fokus på dialog.	Arbetet görs av TKUAB med stöd från kommunledningsförvaltningen och redovisas tillsammans med organisationsutredningen i september.

Enligt uppgift från bolaget beslutade TKUABs styrelse på styrelsemöte 2014-09-05 att arbetet med företagsklimatfrågan skulle skjutas på framtiden med anledning av den organisationsöversyn som genomförs. KPMG noterar att TKUAB var ansvarig för näringslivsfrågorna ända fram till utgången av 2016 utan att vara delaktiga i det strategiska arbetet med handlingsplanen.

2017-05-29 beslutade kommunfullmäktige om en Näringslivspolicy 2017 – 2025. TKUAB var inte involverad i framtagandet av denna policy. I Näringslivspolicyn nämns potentialen vad gäller destinationsutveckling.

2019-11-08

KPMG AB



5. Bilagor

5.1 Bilaga 1 Förteckning material dokumentanalys

Material från kommunen

Kommunfullmäktiges budget 2016 – 2019

Styrdokument (utvalda)

Ägardirektiv för perioden 2016 – 2019 (Visit och Rådhus)

Utredningar och beslut relaterat till näringslivsfrågor

Utredningar och beslut relaterat till Smygehuk

Avtal mellan kommunstyrelsen och bolaget

Material från Visit

Protokoll och underlag styrelsemöten och årsstämma 2016 – 2019

Verksamhetsplan 2016

Verksamhetsplan 2017 – 2019

Aktivitetsplaner 2017, 2018, 2019

Verksamhetsberättelser 2016, 2017, 2018

Marknadsplan 2017, 2019

Budget 2016, 2017, 2018, 2019

Intern kontroll plan 2017, 2018, 2019

Underlag evenemangsstrategi

Digital strategi

VD instruktion

Styrelsens arbetsordning

5.2 Bilaga 2 Principer för styrning SKL (utdrag)

1. Kommunen eller landstinget som ägare och syfte med ägandet

Det kommunala ändamålet skall utvecklas i ägardirektiv till bolaget. Det organ i kommunen som utövar ägarrollen och bolagsstyrelsen ska föra en återkommande dialog om ändamålet med verksamheten och hur det skall komma till uttryck.

2. Bolagsstämma

Bolagsstämman är ett forum för bolagets ägare att utöva formell ägarstyrning. Stämman bör därför ses som ett led i dialogen mellan ägare och bolag.

3. Bolagsstyrelse

Styrelsen ska fortlöpande följa upp och utvärdera bolagets verksamhet mot kommunens ändamål med verksamheten och de mål och riktlinjer som fastställts samt se till att bolaget har en adekvat strategi för att uppnå dessa mål. Vid behov skall styrelsen inom ramen för ägarens riktlinjer utvärdera och revidera bolagets strategier och mål. Styrelsen ska se till att kontrollen över bolagets ekonomiska situation är tillfredsställande, att bolagets riskexponering är väl avvägd, att redovisning och finansförvaltning håller hög kvalitet och kontrolleras på ett betryggande sätt samt att bolaget har god intern kontroll.

Styrelsen skall årligen utvärdera sitt eget arbete. Utvärderingen skall minst omfatta om styrelsen saknar någon kompetens för att kunna utföra sina uppgifter, om dess arbetsformer fungerar och om den är organiserad på lämpligt sätt när det gäller eventuell arbetsfördelning. Om styrelsen kommer fram till att det finns brister som behöver åtgärdas skall styrelsen åtgärda bristerna eller anmäla dem till bolagets ägare.

Styrelsen skall årligen utvärdera verkställande direktörens insatser, varvid endast styrelseledamöterna ska närvara.

Styrelsens lagstadgade instruktioner i form av arbetsordning, instruktion för verkställande direktören samt rapporteringsinstruktion skall vara anpassade till bolagets förhållanden och vara så tydliga, utförliga och konkreta att de kan tjäna som styrdokument för styrelsens arbete.

Styrelsen ansvarar för såväl årlig som löpande verksamhetsrapportering till bolagets aktieägare. Bolagets aktieägare ska i ägardirektiv klargöra hur rapporteringen skall ske. Den årliga verksamhetsrapporteringen skall innehålla en redovisning av hur väl bolaget uppfyller ägarens ändamål med verksamheten.

Styrelsen skall se till att bolaget har en god intern kontroll och fortlöpande hålla sig informerad om och utvärdera hur bolagets system för intern kontroll fungerar. Styrelsen skall inför varje år upprätta en plan för internkontrollen i bolaget.

4. Verkställande direktör

Verkställande direktören skall se till att styrelsen får ett så sakligt, utförligt och relevant informationsunderlag som erfordras för att styrelsen ska kunna fatta väl underbyggda beslut. Verkställande direktören skall se till att styrelsen hålls informerad om utvecklingen av bolagets verksamhet mellan styrelsens sammanträden.

5.3 Bilaga 3 Rollfördelning

Rollfördelningen inom Trelleborgs kommun tydliggörs i styrdokumentet Bolagsstyrning i Trelleborgs kommun 2018 som beslutades av kommunfullmäktige i november 2018.

Kommunfullmäktige har den övergripande och lagstadgade ägarrollen för samtliga bolag där kommunen har ett ägarintresse. Fastställer bolagsordning, ägardirektiv, utser styrelse och lekmannarevisorer samt beslutar om frågor av principiell betydelse.

Kommunstyrelsens uppdrag är att leda och samordna planering och uppföljning av hela kommunkoncernen genom en gemensam planerings- och uppföljningsprocess för bolag och nämnder. Kommunstyrelsen har uppsiktsplikt över de kommunala bolagen och ska göra en årlig bedömning av bolagens verksamhet utifrån det ändamål och de befogenheter som anges i bolagsordningen.

Trelleborg Rådhus AB utövar på uppdrag av kommunfullmäktige ägarrollen över bolagen som ingår i koncernen genom att styra, leda och samordna kommunens verksamheter i bolagsform mot kommunens mål.

Bolagsstämman är bolagets högsta beslutande organ och det är på stämman

som ägaren utövar sitt rättsliga inflytande över bolaget enligt

aktiebolagslagen. Detta innebär att tillämpliga styrdokument som

kommunfullmäktige beslutat om, exempelvis bolagsordning och

ägardirektiv, även ska antas på bolagsstämman för att bli rättsligt bindande för bolaget.

Styrelsen för Visit Trelleborg ABs huvuduppdrag är att säkerställa att målen i ägardirektivet nås, genom att bryta ner dem i affärsplaner och strategier. Enligt aktiebolagslagen är det bolagsstyrelsen som ansvarar för bolagets organisation. Styrelsen ska fastställa styrelsens arbetsordning och VD Instruktion.

5.4 Bilaga 4 Genomförda ägardialoger perioden 2016-2019

Datum	Innehåll	Dokumentation
2015-12-14	Bolaget presenterade sin syn på destinationsutveckling.	Bolagets presentation. Ingen agenda. Protokoll finns upprättat.
2016-04-05	I samband med kommunstyrelsens heldagsmöte bjöd bolaget ledamöterna på lunch där de fick lyssna på Johan Olofsson som bjudits in från Svensk Destinationsutveckling för att prata om destinationsutveckling generellt och Trelleborgs möjligheter att utvecklas specifikt.	Syftet var att informera om destinationsutvecklingsprocessen så att politiken kunde ta ställning till om man inom ramen för Söderslättsamarbetet ville genomföra den. Ytterligare ett syfte var att höja kompetensen hos kommunstyrelsens ledamöter avseende destinationsutveckling.
2016-11-07	Bolaget presenterade sin syn på destinationsutveckling och den verksamhet som bedrivs inom bolaget.	Bolagets presentation. Ingen agenda. Inget protokoll.
2017-05-31	VD samt PR och Marknadsansvarig informerar om bolagets verksamhet på kommunstyrelsens sammanträde.	Bolagets presentation. Ingen agenda. Inget protokoll.
2018-02-13	Bolaget redovisade den bedrivna verksamheten.	Bolagets presentation. Ingen agenda. Inget protokoll.
2018-03-08	Extratillfälle för att diskutera Smygehuk.	Ingen agenda. Inget protokoll.
2018-10-17	Framlagd budget 2019 för Visit Trelleborg godkändes.	Bolagets presentation.

Extern genomlysning av styrning av bolagets verksamhet

Rapport

8 november 2019

		Inget protokoll.
2019-05-17	<p>Bolaget fick inför mötet besvara tre frågor som sedan diskuterades¹⁵.</p> <p>De två områden som Visit valde att lyfta fram var det nya uppdraget avseende småbåtshamnarna samt att bolaget fått tillbaka utvecklingen av Smygehuk.</p>	<p>Agenda finns.</p> <p>PM från bolaget.</p> <p>Inget protokoll.</p>

¹⁵Visit Trelleborg PM Ägardialog 2019-05-17

5.5 Bilaga 5 Analys styrdokument

Dokumentnamn	Hur berörs bolagen	Visits tillämpning och kommentarer
Kommunikationspolicy (2017-02-02)	Endast nämnder och förvaltningar omnämns	Visit har tagit fram en egen digital strategi som beslutats av styrelsen. Under 2017 tog Visit fram en egen hemsida och dialogen med kommunikationsavdelningen har främst rört frågor kopplat till den tekniska plattformen.
Policy för styrning och ledning – ledningssystem	Riktat sig endast till nämnder och förvaltningar	Ej tillämplig
Reglemente intern kontroll	Det finns ett avsnitt om de helägda bolagen. Framgår att de årligen ska besluta om en intern kontrollplan samt redovisa resultatet av granskningen i samband med årsrapporteringen.	Visits styrelse har fastställt Policy Intern kontroll samt riktlinjer Intern kontroll
Trelleborg grafisk profil	Är ett allmänt skrivet dokument	Visit valde att ta fram en egen grafisk profil som ska vara mer säljande kopplat till destinationsutveckling.
Varumärkesplattform	Är ett allmänt skrivet dokument	De kärnvärden som finns formulerade i varumärkesplattformen kommuniceras i bolagets egna kanaler.
Upphandlingspolicy	Respektive styrelse för bolag, förbund och stiftelse har ett självständigt ansvar för den egna upphandlingsverksamheten. Om det finns fördelar för bolagen att tillvarata samordningsfördelar vid gemensamma upphandlingar, tillsammans med kommunen eller andra organisationer ska detta i möjligaste mån utnyttjas.	Visit har inte tagit fram några egna riktlinjer avseende inköp och upphandling. Enligt uppgift nyttjas kommunens ramavtal för generella inköp.

5.6 Bilaga 6 Samverkan inom kommunen

Enhet	Visits beskrivning	Dokumentation
Tekniska förvaltningen	<p>Bolaget har löpande kontakt med Tekniska förvaltningen gällande de delar som förvaltningen ansvarar för som parkeringsplatser, renhållning, småbåtshamnar, vandrings- och cykelleder, evenemang m.m. Bolaget deltar också i de verksamhetsråd som tekniska förvaltningen är sammankallande till i de tre småbåtshamnarna vilket sker 4 gånger per år. Under förröra mandatperioden hade bolaget och tekniska nämnden/förvaltningen även inrättat en småbåtshamnsberedning som lades ner under förra mandatperioden. Denna har dock återupprättats med anledning av det nya ägardirektivet där bolaget fått ansvar för småbåtshamnarna efter årsskiftet.</p> <p>I småbåtshamnsberedningen deltar ordförande och VD i Visit, ordförande tekniska servicenämnden och teknisk chef samt olika tjänstemän med specialkunskaper utifrån vad som står på agendan.</p>	<p>Verksamhetsråd dokumenteras med protokoll.</p> <p>Småhamnsberedningen kommer ha protokoll som ska skall delges kommunstyrelsens ordförande som också är ordförande i Rådhus AB.</p>
Kultur- och fritidsförvaltningen	<p>Bolaget har löpande kontakt med förvaltningen gällande Trelleborgen, Trelleborgs Museum, Axel Ebbes Konsthall, evenemang, information, Trelleborgsgalan m.m. Detta innefattar frekvent kontakt särskilt med Trelleborgens personal. Sedan någon månad tillbaka finns även ett forum där Kultur- och fritidsnämndens ordförande och förvaltningschef träffar ordförande och VD i Visit för att prata om gemensamma</p>	<p>Har haft ett första möte och man kommer ha agenda och protokoll.</p> <p>Mötesfrekvens bestäms under nästkommande möte den 22 augusti 2019.</p>

Extern genomlysning av styrning av bolagets verksamhet

Rapport

8 november 2019

	angelägenheter och gränsdragningar.	
Samhällsbyggnadsnämnden	Under förra mandatperioden tog Visit initiativ till att bolagets dåvarande ordförande och VD träffade ordföranden i samhällsbyggnadsnämnden och förvaltningschef. Syftet var att diskutera kring samhällsplaneringens betydelse för turism och destinationsutveckling. Dessa möten resulterade bland annat i att VD i Visit Trelleborg nu bjuds in till alla startmöten gällande detaljplanarbeten för att i tid kunna framföra bolagets tankar kring planeringsarbetet.	Minnesanteckningar förs av samhällsbyggnadsförvaltningen. Visit delges färdigt planförslag när det finns att ta ställning till.
Räddningstjänsten	VD kallas till möten fyra gånger per år av kommunens informationssäkerhets-samordnare med anledning av GDPR. Informationssäkerhets-samordnaren utgör också bolagets dataskyddsombud.	
Bildningsförvaltningen	Bolaget har bland annat deltagit i EU-projektet "Raka vägen" som avslutades under våren. Projektet fokuserade på Söderslättsgymnasiets yrkesutbildningar (bland annat handel och service). I samband med kryssningsanlöp har bolaget även samverkat med förvaltningen för att ordna shuttlebusstrafik mellan fartyg och centrum där skolbussar och chaufförer nyttjats. VD sitter även med i Draknästet vid Söderslättsgymnasiet där VD agerar en av drakarna och bedömer UF-företagarnas idéer. Bolaget även är involverat i olika evenemang på kommunens skolor till exempel delaktighet i poesivandring/utställning som elever gjort utifrån de globala miljömålen.	

Extern genomlysning av styrning av bolagets verksamhet

Rapport

8 november 2019

Avdelningen för hållbar utveckling	Bolaget samverkar med förvaltningen inom ramen för arbetet med en Grön plan för Trelleborgs kommun, Skåneleden, Sydkustleden, snorkelleden m.m.	
Arbetsmarknadsförvaltningen	Bolaget använder sig av förvaltningens rekryteringservice vid rekrytering av sommarpersonal.	
Leader Söderslätt	PR & Marknadsansvarig inom bolaget har under den senaste perioden suttit i styrelsen (LAG) för Leader Söderslätt och därmed varit involverad i landsbygdsutvecklingsfrågor med fokus på turism.	
Trelleborg Cityverksamhet	Ekonomisk förening med tre parter; Trelleborgs kommun, fastighetsägare och butiker/centrumaktörer. VD har suttit som adjungerad sekreterare i styrelsen sedan 2007 men slutade i samband med vårens föreningsstämma då kommunen bestämt sig för att dra ner på antalet kommunala representanter i styrelsen. Bolaget samverkar även frekvent med Citysamverkan och cityledare gällande evenemang, marknadsföring m.m.	
Kommunala bolag	Tidigare hade, som nämnts tidigare VD:arna de kommunala bolagen löpande möten. Dessa möten har lagts ner men bolaget har kontinuerlig kontakt i synnerhet med Trelleborgs hamn avseende kryssningsanlöp och Hamnens dag. Visit Trelleborg tillsammans med Trelleborgs hamn, Trelleborgshem och Trelleborgs Energiförsäljning stor som värdar tillsammans med	

Extern genomlysning av styrning av bolagets verksamhet

Rapport

8 november 2019

	<p>Tegelberga Golfklubb vid den golftävling, "Ladies Open by Trelleborgs kommun" som gick av stapel i maj i år. Bolaget medverkar också i olika lokala företagarnätverk som t.ex. Trelleborgs företagarklubb, Trelleborgs FF:s affärsnätverk och Viqtoriasom är en förening för företagsamma kvinnor i Trelleborg. I samband med dessa nätverksträffar knyts kontakter med företag i besöksnäringen.</p>	
Besöksnäringen	<p>Visit har därtill mycket samverkan löpande med bolag inom besöksnäringen. Detta sker bland annat genom två större träffar per år med inspiration och information om destinationsutvecklingen där 50-100 deltagarna kommer, samverkan avseende planering och genomförande av press-resor som medför inbokning och genomförande av journalist- och influencer-besök hos näringen, digital coachning där besöksnäringens företag får hjälp av bolagets personal att arbeta med digitala verktyg för att marknadsföra verksamheten och ge god service till turister.</p> <p>Visit har löpande dialog via sociala medier och enligt VD höjs besöksnäringens budskap och insatts genom att Visit gillar, delar och kommenterar inlägg på sociala medier.</p>	

5.7 Bilaga 7 Samverkan med externa parter

Typ av möte	Frekvens	Deltagare
Tourism in Skåne		
Tourism in Skåne-dagar där Tourism in Skåne samt Turist- och näringslivschefer från alla skånska destinationer deltar.	Två gånger per år	VD deltar från Visit.
Tourism in Skånes stora partnernmöte där Tourism in Skåne, Turistansvariga från alla skånska destinationer och besöksnäringen från hela Skåne deltar. Från bolaget deltar PR och Marknadsansvarig och övrig personal som har möjlighet och har beröringspunkt med föreläsare, ämne m.m.	Två gånger per år	PR- och Marknadsansvarig ¹⁶ deltar samt övrig personal beroende på agenda.
Tourism in Skåne genomför också mindre partnernmöten där Tourism in Skåne och turistansvariga från alla skånska destinationer deltar. Från bolaget deltar PR och Marknadsansvarig	Två gånger per år	PR och Marknadsansvarig från Visit deltar.
Olika arbetsgrupper inom Tourism in Skåne. Dessa arbetsgrupper är; <ul style="list-style-type: none"> • PR • Marknad 	Fyra gånger per år samt löpande kontakt via mail och telefon. Har börjat köra Skype samtal.	PR och marknadsansvarig från Visit deltar (PR, Marknad, Travel Trade)

¹⁶ En person

Extern genomlysning av styrning av bolagets verksamhet

Rapport

8 november 2019

<ul style="list-style-type: none">• Travel Trade• Digitalt	PR, Marknad och Travel Trade slås ofta samman till ett möte.	Digitalt ansvarig från Visit deltar (Digitalt).
PR konferens där träffar Tourism in Skåne, PR-ansvariga från alla destinationer och Visit Swedens PR-kontor deltar.	En gång per år	PR och Marknadsansvarig från Visit deltar.
Event in Skåne		
Event in Skåne anordnar nätverksträffar fyra gånger per år där VD i Event in Skåne bjuder in och leder träffarna.	Fyra gånger per år	VD och Evenemangsansvarig från Visit deltar.
Malmö – Lund samarbetet		
Samarbetet utgör ett nätverk inom olika kommunala områden, t.ex. politikerträffar, kommundirektörträffar och träffar med ansvariga för näringsliv och turism. Ungefär när Visit släppte näringslivsfrågorna beslutades det att besöksnäring/turism skulle föras in på agendan.	Fyra gånger per år	VD och marknadsansvarig från Visit, näringslivschef från kommunledningsförvaltningen Näringslivschefen ersattes senare av en näringslivsstrateg som från och med årskiftet 2018/2019 varit den enda representanten från Trelleborgs kommun.

5.8 Bilaga 8 Träffar med besöksnäringen

Vår och höst bjuds aktörer inom besöksnäring och handel in till träffar med inspirerande föreläsare, mingel och erfarenhetsutbyte¹⁷. Enligt uppgift har träffarna haft cirka 200 besökare.

2016

Söderslättssamarbete pågick under 2016 men var enligt ledningen på upphällningen. Besöksnäringsträffarna genomfördes inom ramen för samarbetet och alternerade mellan kommunerna. Enligt ledningen genomfördes de sista träffarna sporadiskt på grund av lågt intresse hos näringen. Besöksnäringen ville hellre ha lokala träffar vilket bolaget sedan dess genomfört sedan hösten 2017.

2017

9 mars 2017 Lansering av Visit Trelleborg - nytt uppdrag, profil & webb samt besök av Tourism in Skåne i form av Petter Söderström som talade om ökad synlighet genom digitala plattformar och Carla Aguirre Muñoz & Lars Braedstrup-Holm som talade om samverkansmöjligheter med Tourism in Skåne. Goda exempel från Trelleborgs besöksnäring gavs av Best Western Hotel Magasinet, Sodalicious och Café Smyge.

9 oktober 2017 Yngve Bergqvist från ICEHOTEL i Jukkasjärvi gav en inspirerande föreläsning, Kimberly Ahlström pratade om livets kontraster och att leva i Sveriges sydligaste respektive nordligaste stad. De goda exemplen från vår lokala näring gavs av de medarrangerande företagsklubbarna och Hallongården.

2018

Visit Trelleborg bjöd 2018 in till två besöksnäringsträffar.

Vårträffen den 24 april hölls på Trelleborgaren och handlade om att hitta nya affärsmöjligheter på internationella marknader. Lena Andersson och Jeanette Innala från Tourism in Skåne berättade om hur de samarbetar med Skånes besöksnäring för att nå internationella resande genom PR, marknadsföring och samarbete med researrangörer. Dessutom fick besökarna höra Trelleborgens spännande historia och fick en bild av vikingarnas liv och leverne i Trelleborg med omnejd. Smygehuks Havsbad berättade om sin verksamhet och ett gammalt anrikt badhotells utveckling för att möta 2000-talets resenärer. Visit Trelleborg summerade ett år som destinationsbolag och rapporterade resultat för 2017.

Höstträffen hölls den 24 oktober, även denna på Trelleborgaren. Anette Jernström talade om ett vinnande bemötande, att ge minnesvärd service och hur attityden kan bli en konkurrensfördel. Ting Ute & Inne som startade redan 1990 berättade om sitt företag och dess utveckling.

2019

Vårträffen hölls den 24 april på Trelleborgaren. Ordförande för Visit talade om turismen i Trelleborg. Visits VD talade därefter om Kryssningsanlöp och bolagets PR ansvarig berättade om Sydkustleden – en ny nationell cykelväg.

¹⁷ Information hämtad från bolagets verksamhetsberättelser

5.9 Bilaga 9 Översikt verksamhetsstyrningen



Bilaga 9

Översikt verksamhetsstyrningen – AB Visit Trelleborg

Extern genomlysning av styrning av bolagets verksamhet

	2016	2017	2018	2019
Verksamhetsplan Ågärdirektiv	<p>Bolaget ska handha kommunens turistbyrå och övriga turistfrämjande aktiviteter. Syfte att skapa hög attraktionskraft och intresse för kommunen. Bolaget ansvarar även för utveckling av Smygehuk som besöksmål med fokus på turistfrämjande aktiviteter, marknadsföring och utveckling av turistnäringen.</p> <p>Fokusområde:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trelleborg Green Room, Företagsbesök (minst 100), utökad dialog med näringslivet, företagsevent <p>Löpande arbete utöver fokusområdena:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Samverkan med företagsföreningar, initiera intresseföreningar, etableringsärenden, regional samverkan - Statistik och nyckeltal – lokala näringslivet 	<p>Bolaget ska, i samverkan med besöksnäringen samt kommunens nämnder/förvaltningar och bolag, utveckla, profilera och marknadsföra Trelleborgs kommun som destination för att därigenom bidra till tillväxt och ökad turistekonomisk omsättning.</p> <p>(Bolaget ska stödja befintliga evenemang samt utveckla och värva nya evenemang och möten som stimulerar den turistekonomiska omsättningen.)</p> <p>Mål: genom ett professionellt mottagande skapa en positiv bild av Trelleborg och få besökare att känna sig välkomna och vilja komma tillbaka. Våra besökare och kunder ska uppleva att de får bästa tänkbara vänskap av oss.</p> <p>Bolaget ska:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bedriva mottagarorganisation för besökare till Trelleborgs kommun samt viss service till kommuninvånarna. - Stå för ett gott värdskap som innefattar service, bemötande, kvalitet och gästfrihet. - Se till att kunder, potentiella arrangörer och entreprenörer alltid hittar vägarna in till oss och får ett professionellt bemötande. 		
Aktivitetsplan		<ul style="list-style-type: none"> • Lokal, regional, nationell och internationell profilering & marknadsföring av Visit Trelleborg • Byta analog och digital synlighet till den nya profilen • Lokal & regional synlighet när nya webben släpps, t ex på lokalbussarna, "Semestra hemma-bilaga" i TA, reklam & Information på pågatågens skärmar m m • Besöksnäringmöten och företagsbesök 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utvidga rekryteringsbasen 2. Se över souvenirsortimentet 3. Synliggöra möjligheten att köpa färre färjebiljetter 4. Utveckla kostnadseffektiv turistinformation 5. Formulera en digital strategi 6. Besöksservice online: Höja kvaliteten på informationen i CBIS. Fortsatt utveckling på hemsidan satsning på chat funktionen. 7. Pop-up-besöksservice – bemannad turistinformation i anslutning till lokala evenemang vid minst fyra tillfällen. 8. Ha beredskap och organisation för mottagarorganisation vid ev kryssningsanlöp. 9. Inventera och se över turistinformationsskyltar i kommunen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fokus på värdskap och vinnande bemötande i alla kontakter 2. Rekrytering (erforderlig lokalkännedom, språkkunskaper och digital kompetens) 3. Fördelning av ansvaret för chat och messenger 4. Kontinuerlig kontroll av Trip Advisor 5. Kvalitetssäkra innehållet i CBS. 6. Pop-up-besöksservice –bemannad turistinformation i anslutning till lokala evenemang. 7. Två planerade kryssningsanlöp. 8. Inventera informationsskyltar och ta fram plan för skyltning av turistinformation. 9. Se över avtalet med kartguiden. Fortsatt samarbete med Tekniska förvaltningen.
Uppföljning av aktivitetsplan		<p style="text-align: center;">Avvikelse-rapportering</p>	<ol style="list-style-type: none"> 6. CBIS är databasen där alla evenemang och sevärdheter beskrivs med text och bild. Evenemangen uppdateras kontinuerligt, har inte hunnit gå igenom alla sevärdheter. Behöver ev. extern hjälp för att genomföra. Vi överväger att ge uppdraget åt en praktikant under 2019. Vi har inte kapacitet att underhålla informationen på fyra språk. 9. Arbetet är påbörjat i det samarbete vi haft med Kultur och fritidsförvaltningen. Kommer fortsätta enligt 2019 års aktivitetsplan. 	
V-berättelse	<ul style="list-style-type: none"> • Antal arbetsställen, bolag och konkurser, • Företagsklimat • Etableringsservice • Lokaler • Citysamverkan • Nyföretagande, • Företagsbesök • Samverkan/samarbeten • Green Room. • Trelleborg 29 678 besökare 	<ul style="list-style-type: none"> • Trelleborg TC (28 364 besökare). • Ökning av internationella besökare och ökad souvenirförsäljning. • Smygehuk (10 300 besökare) • Flertalet digitala miljöer • Främst kvinnor mellan 35 och 60 år (>80 %) som gör sitt besök via en mobiltelefon. • Trycksaker distribueras till ca 70 partners i besöksnäringen. • Medverkade vid fyra event. • 25 lokala kryssningsvärdar utbildade • Ett kryssningsanlöp • 10 ungdomar via kommunala sommarjobb 	<ul style="list-style-type: none"> • Antal besökare (-16: 29678, -17: 28384, -18: 30770) • Ökad befolkningsmängd, souvenirförsäljning. • Tre ungdomar via kommunala sommarjobb • Smygehuk (7.200 besökare) • Chatten gett 150 kontakter. 80% svenskar, 16 % om Smygehuk, 17 % mobil och 84 % desktop. Svarsfrekvensen är 100 % med högst två h svarstid. • Trycksaker distribuerades till ca 100 partners i besöksnäringen. • Medverkade vid fyra event • Flertalet skyltar uppsatta 	

	2016	2017	2018	2019
Ågärdirektiv	Bolaget ska handha kommunens turistbyrå och övriga turistfrämjande aktiviteter. Syfte att skapa attraktionskraft och intresse för kommunen. Bolaget ansvarar även för utveckling av Smygehuk som besöksmål med fokus på turistfrämjande aktiviteter, marknadsföring och utveckling av turistnäringen.	Bolaget ska, i samverkan med besöksnäringen samt kommunens nämnder/förvaltningar och bolag, utveckla, profilera och marknadsföra Trelleborgs kommun som destination för att därigenom bidra till tillväxt och ökad turistekonomisk omsättning. (Bolaget ska stödja befintliga evenemang samt utveckla och värva nya evenemang och möten som stimulerar den turistekonomiska omsättningen.)		
Verksamhetsplan	<p>Löpande arbete utöver fokusområde:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Information & dialog (möte, nätverksträffar, nyhetsbrev, Facebooksgrupp, bussresor ect) - Trycksaker & annonsering - PR - Turistbyrån online 	<p>Mål: skapa en attraktiv marknadsföringsmix i strategiskt utvalda kanaler för att locka så många besökare som möjligt till Trelleborg. Genom broschyrmaterial, annonser, webbsida, social media och innehåll på tips- och rejtingsajter ska rätt målgrupp nås vid rätt tillfälle.</p> <p>Bolaget ska:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Skapa en attraktiv bild av Trelleborg på de turistiska tips- och rejtingsajter som går att påverka - Skapa synlighet i sociala medier - Marknadsföra Trelleborg som destination via broschyrer, nyhetsbrev och annonser - Arbeta aktivt med aktiviteter och arrangemang som riktar sig mot press, bloggare, vloggare m m lokalt i samarbete med Tourism in Skåne/Visit Sweden på prioriterade utlandsmarknader 		
Aktivitetsplan		<p>Digital utveckling:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utveckling, lansering och underhåll av visittrelleborg.se • Produktion av foto, film, copy och översättning av digital användning • Uppstart av chat kombinerat med statistikverktyg • Onlineannonsering • Utveckling av digitala Trelleborgsupplevelser • Etablera Facebooksida • Etablera Instagramkonto och #visittrelleborg 	<p>Inhemsk marknad</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Färre övergripande trycksaker i större upplaga 2. Stegvis fokusera om från tryckt till digital 3. Fortsatt satsning på film 4. Uppdatera bildbanken med nya foton 5. Öka/etablera vår närvaro på tips- och rejtingsajter. 6. Inventera bloggare och digitala influencers 7. Besöksmål finns med på Google och Facebook. <p>Internationella marknader</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. Ta fram marknadsföringsmaterial om Trelleborg som kryssningshamn. 9. Anpassa filmer olika länder (eng, tysk, pol) 10. Delta i Tourism in Skånes/Visit Sweden 11. Aktivt delta i press- och PR-samarbete 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktiva Facebook- och Instagramflöden • Trycksaker som informerar och stimulerar • Annonsering i SDS stora sommarbilaga • Riktade annonser i sociala medier • Synlighet på skärmarna på Pågatågen, • Pressinfo till dagspress, lokaltidningar mm, • Undersök samarbetsmöjligheter (hotell) • Samverkan med övriga skånska destinationer • Annonsering i olika magasin/bilagor • Riktade annonser på Facebook och Instagram • Läsvärda inlägg, uppdaterad info på hemsidan • Erbjudanden "den globala researen" • Medverka i marknadsaktiviteter • Bearbeta närmarknaderna • anläggande kryssningsfartyg med marknadsföringsmaterial.
Uppföljning av aktivitetsplan				
V-berättelse	<ul style="list-style-type: none"> - Ökat antalet digitala kundkontakter - Flertalet tryckta material - Hemsidorna: soderslatt.com, visitskane.com, trelleborg.com - Facebooksidor. Vid årsskiftet 2016/17 fanns 1200 följare - Nyhetsbrev 1200 mottagare 	<ul style="list-style-type: none"> • Ny grafisk profil • Annonsering i magasin med stor läsarräckvidd. • Onlinearbetet har resulterat i ett ökat antal besök, antal följare och engagemang. • 3 filmer framtagna som visades på Pågatåget, Youtube, Facebook. • Partner i Tourism in Skånes internationella marknadsarbete (inkluderar även pressarbete och bearbetning av researrangörer). • Medverkande i dansk online-kampanj • Tysk marknadskampanj • PR & Influencers – pressresor 	<ul style="list-style-type: none"> • Styrde om från trycksaker till digitala kanaler • Arbetat fram tryckt material • Minskade annonseringen • Onlinearbetet har resulterat i ett ökat antal besök, antal följare och engagemang. • Främst kvinnor som besöker webbsidan, 35-60 år. 85 % är från Sverige. Ca 84% besöker sidan från en mobiltelefon. 53 800 unika sidvisningar varav 86 % var nya besökare. • 1700 följare på Facebook, 859 följare på Instagram • Finns på Google My Business och Trip Advisor • Fortsatte med två av de filmer som producerades 2017. Resultatet blev 3 filmer. • Fortsatt partner i Tourism in Skåne • Fokus ligger på användande av verktyget Trafey 	

Utveckling av besöksnäringen

	2016	2017	2018	2019
Verksamhetsplan Ägardirektiv	<p>Bolaget ska allmänt stödja näringslivet i Trelleborgs kommun. Bolaget ska i verksamhet medverka till utveckling av befintliga företag och etablering av nya företag. Bolaget ansvarar för entreprenörscentrum, inkubatorverksamhet, nätverksbyggande.</p> <p>Fokusområden:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Destinationsutvecklingsprocessen - Travel trade 	<p>Bolaget ska, i samverkan med besöksnäringen samt kommunens nämnder/förvaltningar och bolag, utveckla, profilera och marknadsföra Trelleborgs kommun som destination för att därigenom bidra till tillväxt och ökad turistekonomisk omsättning.</p> <p>(Bolaget ska stödja befintliga evenemang samt utveckla och värva nya evenemang och möten som stimulerar den turistekonomiska omsättningen.)</p>		
Verksamhetsplan Aktivitetsplan		<p>Mål: Bolaget ska tillsammans med besöksnäringen arbeta för att få fram hållbara produkter som ska locka nya besökare samt få befintliga besökare att stanna längre.</p> <p>Bolaget ska:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utveckla samverkan och helhetssyn, gäller både samverkan inom det offentliga och inom besöksnäringen. • Fördjupa samverkan med besöksnäringen med fokus på affärsutveckling. • Bygga vidare på och fördjupa den samverkansplattform som redan finns. • Identifiera olika nätverk där vi kan medverka för att öka samverkan mellan olika aktörer. • Prioritera aktiviteter och evenemang som kan leda till säsongsförlängning. 		
Uppföljning av aktivitetsplan		<ul style="list-style-type: none"> • Det saknas aktiviteter för utveckling av besöksnäringen i aktivitetsplanen för 2017. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Besöksnäringsråd –Utarbeta koncept kring syfte, mål samt vilka som ska ingå i detta 2. Inspirationsträffar vår/höst 3. Bidra till utökad dialog och samverkan 4. Digital coachingning 5. CAT 6. Nätverk 7. Aktivt deltagande i Travel Trade-arbetet 8. Deltagande i Leaderprojektet "Regional Fisketurism Trelleborg – en förstudie" 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bilda en Hotell & Boendegrupp 2. Inspirationsträffar 3. Aktivt delta i Travel Trade-arbetet 4. Aktivt arbete med besöksnäringen längs Sydostleden. Fokus cykelturism 5. Strukturerade företagsbesök med fast agenda 6. Digital coachingning 7. Deltagande i utveckling – CAT och CAPS 8. Delta i nätverk på lokal, regional och nationell nivå 9. Medverka i Leaderprojekt 10. Utse kandidater och vinnare av årets Guldpdm
V-berättelse		<ul style="list-style-type: none"> • Bolagets personal deltar i projektet CAT • Två anställda har gått kompetensutvecklingskurser för att stötta besöksnäringsföretag (digital närvaro) • "Digital coaching" • Kryssningsprogram framtaget • Samverkan med bolaget Tourism in Skåne • Medarbetare deltar i Event in Skånes nätverksträffar • Deltar i nätverk med fokus på turism och destinationsutveckling 	<p>Avvikelse-rapportering</p> <p>Besöksnäringsråd ersätts med en hotell/boendegrupp. Syftet är att: stärka Trelleborg som destination generellt, samordna kapacitet och resurser, stärka banden med Visit Trelleborg, gemensamt arbeta för att det skapas större evenemang, diskutera gemensamma frågor t tex. gästnattsstatistik, samverka kring marknadsaktiviteter</p> <ul style="list-style-type: none"> • CAT och CAPS • Digital coaching till besöksnäringen (10 företag) • Medlem i TFK • Besöksnäringssträffar 	

Besöksmål och reseanledningar

	2016	2017	2018	2019
Verksamhetsplan Ågärdirektiv	Bolaget ska allmänt stödja näringslivet i Trelleborgs kommun. Bolaget ska i verksamhet medverka till utveckling av befintliga företag och etablering av nya företag. Bolaget ansvarar för entreprenörscentrum, inkubatorverksamhet, nätverksbyggande.	Bolaget ska, i samverkan med besöksnäringsen samt kommunens nämnder/förvaltningar och bolag, utveckla, profilera och marknadsföra Trelleborgs kommun som destination för att därigenom bidra till tillväxt och ökad turistekonomisk omsättning. (Bolaget ska stödja befintliga evenemang samt utveckla och värva nya evenemang och möten som stimulerar den turistekonomiska omsättningen.)		
Verksamhetsplan	Fokusområde: - Cityturism, Naturturism Löpande arbete utöver fokusområden: - Regional samverkan Project: - Skåneleden, Fairtrade City, LUU	Mål: I samverkan med besöksnäringsen, nämnder/förvaltningar och bolag bidra till hållbar utveckling av befintliga besöksmål och reseanledningar samt skapande av nya. Bolaget ska: - Aktivt bidra till att det skapas fler reseanledningar - Aktivt bidra till att befintliga reseanledningar utvecklas - Aktivt bidra till att besöksnäringsen utvecklar nya produkter/reseanledningar - Identifiera och initiera samarbeten för att förlänga säsongen Fokusområden: Smygehuk, Sydkusten & Sveriges sydligaste stad, Urban outdoor, Sport & idrott, Trelleborg, Skånsk landsbygd nära storstad		
Aktivitetplan		<p>Reseanledningar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Utveckla produkter och besöksmål inom ramen för kulturism i samarbete med Kultur- och Fritidsförvaltningen samt föreningsliv. 2. Stötta arbetet med londonsbussen och Palmtåget 3. i utvecklingen av Skåneled längs hela Sydkusten. 4. Verka för etablering av ställplatser och bussparkeringar i centrala Trelleborg. <p>Trelleborg:</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Inventera Trelleborgens pedagogiska verksamhet och anpassa lämpliga delar 6. Utveckla "Slaget på Trelleborg" till en Vikingavecka <p>Smygehuk:</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Etablera turistinformation i Smygetorp 8. Stimulera samarbete mellan näringsen i Smygehuk 9. Lokala besöksnäringsträffar 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Smygehuk: delta i processen kopplad till beslutad utvecklingsplan för Smygehuk 2. Trelleborg – inventera och utveckla produkter för researrangörer och individuella resande i samarbete med kulturförvaltningen 3. Sydkusten & Sveriges sydligaste stad 4. Urban Outdoor: aktivt deltagande i arbetet med utveckling av Sydkusten och Skåneleden, lyfta Pilgrimsleden som en reseanledning, delta i samarbetet kring RÅSK 5. Sport & Idrott 6. Skånsk landsbygd nära storstad 	<p>Fem flaggskepp:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Smygehuk – medverka i beslutad utvecklingsplan, ta fram utvecklingsplan av fyrplatsen, fortsatt arbete med Smygehuk Turistinformation 2. Trelleborg – Produktblad med utbud riktat till turister och grupper, bidra till Trelleborgs utbud av turisminriktad verksamhet, synliggöra Trelleborgs vikingatids historia 3. Gislövs hamn – bidra till utveckling av Gislövs hamn till sydkustens bästa gästhamn, medverka i verksamhetsrådet, ökad kontakt med näringsidkare och andra aktörer 4. Stränder/Sydkusten – Synliggöra utbudet, samarbeta med besöksnäringsen 5. Sydkustleden/Skåneleden – Medverka i destinationsutvecklingsgruppen för Sydkustleden, bidra till invigning ect.
Uppföljning av aktivitetplan		<p>Kan vara något som ska på föregående. De är ej indelade så därav svårt att skilja</p> <p>Avvikelse-rapportering</p>		
V-berättelse	<ul style="list-style-type: none"> • Projekt & aktiviteter: Parkering av cyklar, sydkusten, pressresor, the reporter, kryssningsanlöp, MalmöLund regionen, Östra Grevie • Palmfestivalen, Hammens dag, Palmtåget och Palmbussen • Eurorando 	<ul style="list-style-type: none"> • Smygehuk: Ny turistattraktion, ny lokalisering, film, nytt evenemang, besöksmål i de utflyter som erbjuds kryssningspassagerarna • Trelleborg: Film, blickfång i annonsering, besöksmål i de utflyter som erbjuds kryssningspassagerarna. • Trelleborg: Används i marknadsföringsmaterial och befästes vid höstens besöksnäringsträff, palmtåget, film, samarbete med citysamverkan. • Samverkan med Palmbussen • Regional kartläggning • Identifierat ett antal reseanledningar och samverkan kring dessa: ourban outdoor, kust & hav, kulturarv & historia, sport & idrott, landsbygden 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifiering av flaggskepp • Smygehuk: serie workshops med personal och styrelse kring förbättringar och utvecklingsprojekt • Trelleborg: Flera press-och visningsresor och andra event • Samverkan med Palmbussen • Invigning av led 	

Evenemang

2016

2017

2018

2019

Aktivitetsplan Verksamhetsplan Ägardirektiv

Uppföljning av aktivitetsplan

V-berättelse

Bolaget ska, i samverkan med besöksnäringsen samt kommunens nämnder/förvaltningar och bolag, utveckla, profilera och marknadsföra Trelleborgs kommun som destination för att därigenom bidra till tillväxt och ökad turistekonomisk omsättning.

(Bolaget ska stödja befintliga evenemang samt utveckla och värva nya evenemang och möten som stimulerar den turistekonomiska omsättningen.)

Mål: Att stödja befintliga evenemang och bidra till utvecklingen av dessa samt värva nya evenemang och möten som stimulerar den turistekonomiska omsättningen.

- Projekt Groundhoppning
- Researrangemang för engelska samlare av Sydostledningen.
- Framtagande och underlag för en evenemangstrategi, inventering och evenemangsutveckling m m i samarbete med Kultur- och Fritidsförvaltningen.

- Groundhoppningen 2018
- Ungdomsturnering basket
- Trelleborgsgalan
- Fastighetsmessa 2018
- Allsång på Smygehuk
- Sveriges Sydligaste motorträff
- Palmbuss
- Palmtag
- Smygeexpressen
- Framtagande av Evenemangstrategi för Trelleborgs kommun

- Kryssningsanlöp 5 och 8 juli
- Allsång på Smygehuk
- Motorträff på Smygehuk
- Palmbussen, ökat utbud
- Palmtag
- Invigning Sydostleden
- Slaget om Trelleborg i samband med kryssningsanlöpen
- Samarbete med Citysamverkan
- Arbeta för ny bilträff på Dalabadet 2020
- Undersöka återinförandet av Sydostloppet och Trelleborg Open

Kommentarer saknas.

-Delaktighet i följande evenemang: Groundhoppning, Fastighetsmässan, Näringslivsmässan, Trelleborgsgalan.

-Delaktighet i följande evenemang: Swedish Groundhop, Näringslivsmässan, Svenska Opelgruppens årliga träff, Trelleborgsgalan, Premiär halvdan viking, facebook