

Kommunledningskontoret

Datum:
2026-02-24Diarienummer:
KSN-2024-02534

Handläggare:

Samordning inom evenemangsverksamheten

Förslag till beslut

Kommunstyrelsen beslutar

1. **att** ta fram förslag till reviderade ägardirektiv och bolagsordningar för Destination Uppsala AB, Uppsala kommun arenor och fastigheter AB och Uppsala konsert och kongress AB enligt föredragningen, för beredning i kommunfullmäktige senast i juni 2026,
2. **att** näringslivsavdelningen leds av en näringslivsdirektör på heltid, samt
3. **att** uppdra till kommunledningskontoret att ta fram underlag för en färdplan för den framtida utvecklingen av verksamheten i konsert- och kongresshuset tillsammans med Uppsala konsert och kongress AB, Uppsala kommun arenor och fastigheter AB, Destination Uppsala AB, kulturnämnden, Musik i Uppland och det lokala näringslivet.

Ärendet

Kommunstyrelsen beslutade den 15 oktober 2025 § 299 att remittera ett förslag på hur evenemangsverksamheten kan samordnas och organiseras till berörda parter inom kommunkoncernen. Efter genomförd remiss föreslås kommunstyrelsen ta fram förslag till reviderade ägardirektiv för bolagen på evenemangsområdet. Syftet är att skapa förutsättningar för ökad samordning inom kommunens evenemangsverksamhet.

Att fusionera Uppsala konsert och kongress AB och Uppsala kommun arenor och fastigheter AB utgår ur förslaget. Vid sidan av att ägardirektivet för Uppsala konsert- och kongress AB revideras föreslås att ett underlag tas fram i ett särskilt uppdrag gällande den långsiktiga utvecklingen av verksamheten i konsert- och kongresshuset.

Som en konsekvens av Destination Uppsala AB:s större uppdrag inom evenemangsverksamheten leds verksamheten inom kommunledningskontorets näringslivsavdelning inte längre gemensamt med Destination Uppsala AB. Rollen som näringslivsdirektör blir en heltidstjänst. Destination Uppsala AB får en ny VD, byter

namn till Uppsala destination och event AB samt får utökat uppdrag och mandat. Detta möjliggör ökat fokus inom respektive område.

Förändringen syftar till att skapa en mer sammanhållen, tydligare och mer strategisk organisation för evenemang i Uppsala – med starkare roller, bättre samarbete och högre ambitionsnivå för att utveckla Uppsala som evenemangsstad.

Beredning

Ärendet har beretts av kommunledningskontoret.

Förslaget på hur evenemangsverksamheten kan samordnas och organiseras, i ärendets bilaga 2, remitterades till kulturnämnden, idrotts- och fritidsnämnden, gatu- och samhällsmiljönämnden, Destination Uppsala AB, Uppsala kommun arenor och fastigheter AB, Uppsala konsert och kongress AB och Uppsala stadshus AB.

Alla remissinstanser har bidragit med yttranden som kommunledningskontoret behandlat och sammanställt i en remissammanställning, se ärendets bilaga 1. Utöver de formella remissinstanserna lämnade även Region Uppsalas stiftelse Musik i Uppland och föreningen Musikens Hus Vänner yttranden som också behandlats i sammanställningen.

Föredragning

Uppsala växer snabbt och är nu en av Sveriges storstäder. I takt med stadens tillväxt behöver ambitionen för kommunens evenemangsverksamhet höjas. För att göra det föreslås att Uppsala destination och event AB tar ett tydligt och samlat ansvar för att utveckla och marknadsföra Uppsala som destination, samordna och ta ett övergripande ansvar för kommunens arbete med evenemang. Inriktningen är att stärka en bransch och stödja utvecklingen av näringslivet inom evenemang genom vad som kan ses som en nytt bolag.

Kommunfullmäktige har i Mål och budget gett uppdrag om att stärka Uppsala som evenemangsstad. Kommunstyrelsen har beslutat om målbild för evenemang som en gemensam riktning för kommunens evenemangsverksamhet. Uppdraget och målbilden har förtydligat ambitionerna på evenemangsområdet och utvecklat syftet med verksamheten. Evenemangen ska skapa bestående ekonomiska, kulturella och sociala värden för boende och verkande i kommunen, lika mycket som för tillresta besökare.

Kommunstyrelsens tidigare evenemangsutredning visade både på fungerande strukturer i verksamheten och på utvecklingsområden, exempelvis behov av tydligare ledning och samordning, förbättrad kommunikation och samverkan mellan parterna, och ett mer systematiserat arbete med arenor och platser för evenemang.

Utvecklingsbehoven och den ambitiösa inriktningen i verksamhetens uppdrag och mål skapar tryck på att utveckla uppdrag, styrning och arbetsformer på området.

För att bli ledande inom evenemang måste samverkan och samarbete mellan olika delar inom kommunkoncernen utvecklas. Genom en effektivare organisation, tydligare ansvar och gränsdragningar och mer samarbete och samverkan kan kommunen ta det gemensamma ansvaret att se till att idrott, kultur, delaktighet och samhällsnytta väger lika tungt som turism och tillväxt. Med en tydlighet i ansvar och gränsdragningar kommer arrangörer få bättre förutsättningar att skapa framgångsrika evenemang.

Det förslag som remitterades till de berörda parterna i enlighet med kommunstyrelsens beslut den 15 oktober 2025 innebär bland annat att Destination Uppsala AB:s roll utvecklas med ett tydligt övergripande ansvar och mandat för helheten i kommunens evenemangsverksamhet. Verksamheten föreslås ledas separat från näringslivsavdelningen. Uppsala kommun arenor och fastigheter AB:s uppdrag förtydligas mot arenorna och platserna för evenemang.

Remissyttranden över förslaget och hantering av synpunkter

Sammanfattningsvis välkomnar remissinstanserna att det genomförs förändringar kring uppdrag och arbetsformer på området. De understryker ofta motiv och utgångspunkter som legat till grund för förslaget. Framförallt framhåller nämnderna behovet av förtydligade uppdrag för bolagen.

En återkommande synpunkt rör riskerna för fortsatt gränsdragningsproblematik mellan verksamheterna efter en förändring i linje med förslaget. Det beror dels på att förslaget är otydligt i vissa frågor, dels på att man i vissa fall anser att ett samlat evenemangsbolag – där all evenemangsverksamhet bedrivs i bolagsform – skulle vara att föredra.

Synpunkterna kommenteras mer utförligt i remissammanställningen, men fördjupning inom gränsdragningsfrågorna kommer naturligt vara en del av processen att revidera ägardirektiven enligt föreliggande förslag. Ansvarerna ska förtydligas i ägardirektiv så långt det är möjligt utan att dessa blir för specifika och verkar hämmande för verksamheterna.

En mer långtgående organisatorisk samordning av verksamheterna utifrån specifikt evenemangsuppdraget behöver väga in konsekvenserna för andra uppdrag och verksamheter i de berörda bolagen, exempelvis destinationsuppdraget, fastighetsverksamhet, relationer med föreningslivet, kulturverksamheten i nuvarande Uppsala konsert och kongress AB, och inte minst förutsättningarna för ägaren att styra verksamheten och för kommunstyrelsen att leda och samordna på området.

Vad gäller förslaget om att fusionera Uppsala konsert och kongress AB och Uppsala kommun arenor och fastigheter AB framhåller remissyttrandena att kulturuppdraget och programverksamhetens identitet och varumärke är viktiga att värna. De lyfter exempelvis riskerna med att det fusionerade bolagens verksamhet blir komplex när fastighetsverksamhet, evenemang- och mötesverksamhet och kulturell programverksamhet ska bedrivas i samma bolag.

Behovet att öka samordningen inom evenemangsverksamheten är inte överordnat vikten av en stark och självständig musikinstitution i konsert- och kongresshuset. Kommunstyrelsen föreslås mot den bakgrunden inte gå vidare med att föreslå fullmäktige en fusion av Uppsala kommun arenor och fastigheter AB och Uppsala konsert och kongress AB. Följaktligen föreslås ägardirektivet för Uppsala konsert och kongress AB revideras tillsammans med de övriga verksamheternas ägardirektiv utifrån syftet att samlat skapa bättre förutsättningar för samordning på evenemangsområdet.

Remissunderlagen pekar på flera utvecklingsområden som särskilt berör verksamheten i Uppsala konsert och kongress AB. Det rör exempelvis samordnad programsättning kring evenemang, olika konkurrensfrågor, utvecklade arbetsformer som stöd för verksamhetens koppling till den kulturpolitiska programstyrningen och behovet av en robust och samordnad organisation i kommunens operativa evenemangsverksamhet.

Revideringen av ägardirektivet för Uppsala konsert och kongress AB ska sträva efter att skapa bättre förutsättningar att hantera aktuella utvecklingsområden som särskilt berör verksamheten idag. Det rör exempelvis den interna konkurrensen inom mötesverksamheten sett gentemot Fyrishov, där samordningen behöver utvecklas. Fyrishov behöver få förutsättningar att utvecklas mer mot att möta idrottens behov.

Parallellt med revideringen behöver en process starta för att ta fram underlag som belyser hur verksamheten i konsert- och kongresshuset ska utvecklas på längre sikt. En ny evenemangsarena som tillför kapacitet på mötesmarknaden får exempelvis konsekvenser för verksamheten både inom UKK och Fyrishov, men även andra omvärldsfaktorer vid sidan om utvecklingen på evenemangsområdet behöver identifieras och analyseras som grund för en färdplan framåt för verksamheten i konsert- och kongresshuset. Inriktningen för arbetet är att större möten, kongresser och mässor flyttas till den nya evenemangsarenan vilket innebär en avlastning för UKK och Fyrishov vilka kan utveckla sina verksamheten mot mer kultur respektive idrott.

Inriktning för arbetet med reviderade ägardirektiv

Remissunderlagen i form av det remitterade förslaget och remissammanställningen bildar utgångspunkt för framtagandet av reviderade ägardirektiv och bolagsordningar.

De reviderade ägardirektiven ska ge en ansvarsfördelning inom evenemangsverksamheten som har goda förutsättningar att ge stöd i den utveckling av området som den beslutade målbilden och fullmäktiges uppdrag ställer upp. Den ska adressera de utvecklingsområden som kommunstyrelsens tidigare evenemangsutredning belyst, med särskilt fokus på samordning och samarbete.

Den formella styrningen i ägardirektiv är ett av flera verktyg som i ett sammanhang ska verka för att stödja utvecklingen mot fullmäktiges uppdrag och målbilden för evenemang. Revideringen behöver beakta att övrig styrning och arbetsformer på området är under utveckling, men även förutsättningarna för övriga befintliga verksamheter i bolagen. Ägarstyrningen ska utvecklas och förväntningarna och kraven är höga på ökad samverkan mellan evenemangsbolagen.

Förslag till reviderade ägardirektiv för de berörda bolagen ska tas fram så att de kan beredas i kommunfullmäktige senast i juni 2026.

Genomförandefrågor

Revideringen av Destination Uppsala AB:s bolagsordning ska omfatta det föreslagna namnbytet och att antalet styrelseledamöter utökas jämfört med nuvarande styrelse. Rollen som näringslivsdirektör går från att vara en delad tjänst till en heltidstjänst. Förändringarna möjliggör ett ökat fokus och kraftsamling inom både näringslivsuppdraget, destinationsuppdraget samt evenemangsuppdraget. Ny VD till Uppsala destination och event ska rekryteras.

Arbetet med att revidera de berörda bolagens ägardirektiv påbörjas så snart som möjligt och nya ägardirektiv planeras att beslutas av kommunfullmäktige i juni.

En utveckling av de berörda verksamheterna i linje med den utpekade riktningen behöver inte i alla delar avvakta formella beslut. Som verksamheterna lyfter i yttrandena kan närmare samordning på evenemangsområdet förstärkas av exempelvis fysisk samlokalisering, gemensamma stödfunktioner och andra samarbeten. Bolagen kan själva besluta om detta inom nuvarande uppdrag.

Ekonomiska konsekvenser

De förändrade uppdraget syftar främst till att skapa förutsättningar för att kostnadseffektivt och med bättre resursutnyttjande skapa större värden med de resurser som fullmäktige, nämnderna och bolagen avsätter för evenemangsverksamheten.

En ambitionshöjning inom evenemangsverksamheten i linje med fullmäktiges uppdrag och målbilden ger vid handen att den ekonomiska ramen för Destination Uppsala AB:s verksamhet kan behöva utökas. Destination Uppsala AB:s utvidgade uppdrag medför sannolikt ökade kostnader och beror av hur bolaget tar sig an kompetensbehov, samordnings- och samarbetsmöjligheter och behovet av utökad ledningsresurs som följer av uppdraget. Frågan hanteras inom ordinarie Mål och budget-process.

Beslutsunderlag

- Tjänsteskrivelse daterad den 24 februari 2026
- Bilaga 1, remissammanställning över förslag på organisering av kommunens evenemangsverksamhet
- Bilaga 2, remissversion av Förslag på hur evenemangsverksamheten kan samordnas och organiseras

Kommunledningskontoret

Birgitta Pettersson
Stadsdirektör

Ola Hägglund
Ekonomidirektör och
biträdande stadsdirektör

Bilaga 1

Remissammanställning förslag på organisering av kommunens evenemangsverksamhet

Datum: 3 februari 2026

Diarienummer: KSN-2024-02534

Innehåll

Om remissen	3
1. Övergripande synpunkter	3
2 Uppsala destination och event AB	5
2.1 Helhetsuppdraget för evenemangsverksamheten.....	5
2.1.1 Namnbyte.....	6
2.2 Uppsala destination och event AB:s övergripande utvecklingsansvar och övriga utpekade ansvar	6
2.2.1 Arbetsformer i den utvecklade evenemangsverksamheten	8
2.2.2 Ekonomisk uppföljning av evenemangsområdet och övriga ekonomiska frågor.....	8
2.2.3 Stadens värdskap	9
2.3 Konsekvenser att beakta av att bilda Uppsala destination och event AB.....	9
3 Uppsala kommun arenor och fastigheter AB.....	10
3.1 Uppdraget för evenemangsarenorna.....	10
3.2 Fusion mellan Uppsala konsert och kongress AB och Uppsala kommun arenor och fastigheter AB.....	12
3.2.1 Uppsala konsert och kongress AB:s verksamhet inom Uppsala kommun arenor och fastigheter AB	13
3.2.2 Programråd och verksamhetens koppling till kulturpolitiken	14
3.2.3 Programverksamhetens finansiering	14
3.2.3 Musik i Uppland	15
3.2.4 Föreningen Musikens Hus Vänner	15
4 Genomförandefrågor	16
4.1 Näringslivsavdelningen och Uppsala destination och event skiljs åt organisatoriskt.....	17
5 Målsättningar och styrning av evenemangsverksamheten	18
5.1 Målbild för evenemang och målsättningar med organisationsförändringen	18
5.2 Förutsättningar för styrning på evenemangsområdet.....	18
5.2.1 Övrig styrning.....	19
6 Övriga synpunkter på förslaget	20
6.1 Förslagets omfattning	20
6.2 Förslagets framtagande	21

Om remissen

Förslaget på hur kommunens evenemangsverksamhet kan organiseras och samordnas togs fram utifrån ett uppdrag som gavs av kommunstyrelsen i ärendet om Rapport på uppdrag om målbild, inriktning och platsplan för arbete med evenemang den 27 maj 2025 § 175.

Kommunstyrelsen beslutade den 15 oktober 2025 § 299 att remittera förslaget till kulturnämnden, idrotts- och fritidsnämnden, gatu- och samhällsmiljönämnden, Destination Uppsala AB, Uppsala kommun arenor och fastigheter AB, Uppsala konsert och kongress AB och Uppsala stadshus AB. De instanser som avsåg att yttra sig ombads att lämna synpunkter på förslaget senast den 19 december 2025.

Alla remissinstanser inkom med yttranden som behandlats och sammanställts utifrån hur förslaget var tematiserat. Utöver de formella remissinstanserna inkom även Region Uppsalas stiftelse Musik i Uppland samt Föreningen Musikens Hus Vänner med yttranden som behandlas i sammanställningen.

Texterna i rutor under rubrikerna är tagna från det remitterade förslaget.

1. Övergripande synpunkter

Det övergripande målet med organisationsförslaget är att skapa en organisation som bättre svarar mot målbilden för evenemang än vad dagens organisation gör.

Med stöd i målbilden och med beaktande av de utvecklingsområden som den tidigare evenemangsutredningen identifierat ska organisationsförändringen bidra till att stärka Uppsalas platsvarumärkesarbete, stärka destinations- och eventarbetet och samla och kostnadseffektivisera evenemangsverksamheten.

Gatu- och samhällsmiljönämnden tillstyrker organisationsförslaget utifrån hur förslagets målsättningar är formulerade.

Idrotts- och fritidsnämnden ställer sig positiv till kommunens ambition att utveckla evenemangsverksamheten genom ny organisation. Nämnden ser positivt på syftet med förändringen, i synnerhet att tydliggöra ansvar och mandat för arbetet med evenemangsfrågor.

Den föreslagna organisationen och den bakomliggande utredningen lämnar utrymme för fortsatta otydligheter och gränsdragningsproblem.

Kulturnämnden ställer sig i huvudsak positiv till kommunens ambition att utveckla evenemangsverksamheten genom en ny organisation. Givet att förslaget tar utgångspunkt i den komplexa organisering som vuxit fram över tid är den föreslagna ordningen en reell förbättring jämfört med dagens läge, särskilt genom ambitionen att tydliggöra uppdrag, roller och samordning.

Förslaget präglas av betydande oklarheter och gränsdragningsproblem, särskilt vad gäller ansvarsfördelning.

Uppsala stadshus AB De förtydligade uppdragen för Uppsala destination och event AB och Uppsala kommun arenor och fastigheter AB är steg i önskvärd riktning. Uppsala stadshus AB välkomnar förslag som skapar möjligheter för större synergier och stärkt samverkan mellan bolagen i koncernen.

Destination Uppsala AB ser potential i att fortsätta utforska Uppsalas möjligheter att utveckla evenemang. Destination Uppsala AB tillstyrker remissens intention.

En ökad tydlighet kring gränsdragningarna mellan Uppsala kommun arenor och fastigheter AB och Uppsala destination och event AB är av yttersta vikt.

Uppsala kommun arenor och fastigheter AB välkomnar förslaget ambition att samla kommunens evenemangsorganisation och målsättningen om att stärka evenemangsarbetet.

Förordar att evenemangsverksamheten samlas i ett bolag. Ansvarsuppdelningen mellan Uppsala destination och event AB och Uppsala kommun arenor och fastigheter AB är otydlig. Målbilden för evenemang och verksamhetsskäl fordrar att samordning behöver ske i större omfattning. En samlad större ekonomi skulle ge mer utvecklingskraft.

Uppsala konsert och kongress AB ser potentiella vinster med att samordna mer genom organisatoriska förändringar.

Avstyrker förslaget utifrån bedömningen att möjligheterna att nå målsättningarna är små samtidigt som riskerna är betydande. En organisationell samordning av kommunens evenemangsverksamhet borde även innefatta Destination Uppsala AB.

Kommunledningskontorets kommentar

Remissinstanserna är överlag positiva till förslaget. Som övergripande synpunkt framhåller flera instanser att förslaget inte tillräckligt har behandlat och förtydligat uppdragen för evenemangsbolagen och pekar på risk för fortsatt gränsdragningsproblematik.

Synpunkten återkommer och kommenteras mer utförligt nedan, men sammanfattningsvis är organisation, uppdrag, styrning och arbetsformer att betrakta som delar av förutsättningarna för evenemangsverksamheten, varav förslaget främst riktats mot uppdrags- och organisationsdelen. Styrningen på evenemangsområdet har förtydligats genom uppdrag i mål och budget och målbild för evenemang. Arbetsformerna har adresserats i förslaget och kommer att förtydligas ytterligare genom riktlinje som är under framtagande. Gränsdragningsfrågorna kommer naturligt vara en del av att se över ägardirektiven i linje med förslaget. Ansvar i ägardirektiv ska förtydligas så långt det är möjligt utan att dessa blir för specifika och verkar hämmande för bolagen och verksamheten.

Frågan om att gå längre i samordningen och göra större organisationsförändringar tas upp och behandlas i det remitterade förslaget, där det framgår att förslaget är avvägt i flera hänseenden. Förslaget har utgått ifrån att hålla proportionalitet i förhållande till det kommunstyrelseuppdrag det togs fram utifrån. Avgränsningen motiveras också av bland annat att mer omfattande förändringar skulle kunna innebära risker i ett komplext sammanhang, där mycket fungerar bra och där utveckling sker. Frågan behandlas också närmare under respektive avsnitt nedan.

2 Uppsala destination och event AB

Destination Uppsalas uppdrag utvecklas med ett utpekat ansvar och mandat för evenemangsverksamhetens helhet och för att driva kommunens utveckling mot målbildens vision. Bolaget ska ansvara för värvningar och kommunens stöd till alla typer av evenemang i linje med målbildens evenemangspyramid, säkerställa fungerande arbetsformer för samordning i koncernen och skapa strukturer för uppföljning av den samlade verksamheten. För att markera att evenemangsuppdraget ska utvecklas parallellt med destinationsuppdraget föreslås bolagets namn ändras.

2.1 Helhetsuppdraget för evenemangsverksamheten

Destination Uppsala AB:s uppdrag utvecklas i linje med målbilden och med ett tydligt **utpekat ansvar och mandat för helheten** i evenemangsverksamheten. Destination Uppsala AB ändrar namn till **Uppsala destination och event AB**.

Gatu- och samhällsmiljönämnden Organisationsförslaget ger bättre förutsättningar att nå den önskade målbilden. Uppsala destination och event AB blir en tydlig ledare i utvecklingsfrågor kopplade till evenemang och kan driva dessa framåt.

Idrotts- och fritidsnämnden Det finns behov av att Uppsala destination och event AB får ett tydligare formulerat huvudansvar för evenemangsutvecklingen i sin helhet medan Uppsala kommun arenor och fastigheter AB tydligare fokuserar på fastighetsrelaterade frågor.

Kulturnämnden välkomnar att det utvecklade bolaget Uppsala destination och event AB får ett utpekat helhetsansvar. Det är avgörande att detta ansvar inte delas eller skapar otydlighet mellan Uppsala destination och event AB och Uppsala kommunarenor och fastigheter AB.

Uppsala kommun arenor och fastigheter AB Förslaget redogör inte i tillräcklig utsträckning för vad ansvaret och mandatet för helheten innebär. Det medför fortsatt risk för överlappningar och gråzoner mellan verksamheterna och otydlighet gentemot externa parter.

En satsning på evenemangsområdet riktas bäst mot en sammanhållen verksamhet, där gränsdragningsproblematik inte hämmar utvecklingen. Den strategiska utvecklingen av platserna för evenemang, ansvaret för arenorna och kommunens operativa evenemangsverksamhet behöver hållas ihop.

Uppsala konsert och kongress AB avstyrker den föreslagna uppdelningen mellan Uppsala destination och event AB och Uppsala kommun arenor och fastigheter AB. Det finns risk för dubbla roller och otydlig ansvarsfördelning. Det går emot förslagets mål om bättre samordning.

Kommunledningskontorets kommentar

Nämnderna uttrycker på olika sätt stöd för att Uppsala destination och event AB får ett utvecklat helhetsansvar och mandat i kommunens evenemangsverksamhet och efterfrågar tydlighet i uppdragen. De bolag som berört frågan om helhetsansvaret anser att förslaget i sig är otydligt och att det inte ger tillräckligt goda förutsättningar för bättre samordning.

Behovet av att peka ut ett tydligt helhetsansvar och ledarskap i kommunkoncernens evenemangsarbete identifierades i kommunstyrelsens tidigare evenemangsutredning. Destination Uppsalas AB samordnande roll och ansvar har framför allt kopplats till de besöksnärlingsrelaterade evenemangen i avsaknad av styrning på området. Bolagets uppdrag utvecklas nu till att gälla alla typer av evenemang och till att omfatta hela kommunkoncernens evenemangsarbete i linje med att syfte och inriktning med verksamheten förtydligats och breddats i uppdrag i Mål och budget och i målbilden för evenemang.

Med de ökade ambitionerna på området ökar behovet av en part som har ansvaret för att leda, stödja, samordna och utveckla evenemangsarbetet tillsammans med berörda nämnder och bolag, och skapa gemensamma strukturer för planering, genomförande och uppföljning av evenemangen.

2.1.1 Namnbyte

Destination Uppsala AB Om syftet med förslaget endast är att tydliggöra bolagets ansvarsområde för interna och externa intressenter rekommenderas att behålla nuvarande bolagsnamn. En namnändring av bolaget kan generera kostnader.

Kommunledningskontorets kommentar

Syftet med förslaget handlar inte bara om att tydliggöra ansvarsområdet utan mer om att lyfta fram att bolagets verksamhet ska omfatta ett större och utvecklat uppdrag jämfört med idag.

Fullmäktiges uppdrag i Mål och budget och kommunstyrelsens målbild för evenemang är en politisk prioritering som fordrar en betydande förflyttning i inriktning och arbetssätt i den samlade evenemangsverksamheten, vilket inte minst gäller för Uppsala destination och event AB som enligt förslaget får det huvudsakliga ansvaret för att förändringarna leder till resultat.

2.2 Uppsala destination och event AB:s övergripande utvecklingsansvar och övriga utpekade ansvar

Uppsala destination och event AB ska ha ett **övergripande utvecklingsansvar och mandat** för platsplanen, destinationsutveckling, varumärkesarbetet och programkoordinering i staden.

Uppsala destination och event AB ansvarar för **värvningar och stöd** av alla typer av evenemang i linje med målbildens evenemangspyramid. Bolaget har ansvar för fungerande **arbetsformer för samordning** i förhållande till **arenornas egen värvning** och **nämndernas programstyrning** mot evenemang.

Gatu- och samhällsmiljönämnden Det blir lättare att arbeta smart och långsiktigt genom att tydligheten ökar avseende vilken organisation som gör och ansvarar för vad inom kommunkoncernens evenemangsverksamhet.

Idrotts- och fritidsnämnden välkomnar att det utvecklade bolaget Uppsala destination och event AB får ett utpekat helhetsansvar för värvning, stöd, samordning och uppföljning av evenemang. Nämnden delar bedömningen att ett tydligare uppdrag

och mandat stärker den strategiska förmågan och helhetssynen på evenemangsområdet.

Kulturnämnden Det övergripande mandatet för evenemangsutveckling – från värvning till planering, genomförande och utvärdering – bör uttryckligen ligga på Uppsala destination och event AB.

Det är angeläget att både Uppsala arenor och fastigheter AB och Uppsala destination och event AB har beredskap att genomföra evenemang på uppdrag av nämnder och bolag.

Uppsala stadshus AB Det är viktigt att olika verksamheter definieras tydligt, har tydligt särskiljande uppdrag och kan fokusera på sin kärnverksamhet. Det är en förutsättning för att resurserna i koncernen ska användas effektivt men också för att verksamheterna ska kunna hållas ansvariga för resultaten.

Destination Uppsala AB Uppsala kommun arenor och fastigheter AB:s evenemangsansvar bör knytas till de egna fastigheterna medan Uppsala destination och event AB svarar för övriga och tillkommande platser.

Mandat och avgörande i frågor om destinationsmarknadsföring bör tydligt ligga på Uppsala destination och event AB sett till de utpekade ansvarsområdena.

Uppsala kommun arenor och fastigheter AB Avstyrker förslagen. Ansvarsfördelningen är inte tillräckligt tydlig och medför risk för överlappningar och gråzoner mellan verksamheterna och otydlighet gentemot externa parter.

Att samla evenemangsverksamheten inom nuvarande Uppsala kommun arenor och fastigheter AB och Destination Uppsala AB till en organisation ger bättre förutsättningar att nå de övergripande målsättningarna med förslaget. Ur både operativ synvinkel och för det strategiska arbetet är det bättre om ansvaren hålls ihop inom en organisation.

Kommunledningskontorets kommentar

Flera av remissinstanserna uttrycker tydligt stöd för det uppdrag och ansvar som föreslås för Uppsala destination och event AB. Instanserna delar också förslagets utgångspunkt att ansvaren på evenemangsområdet behöver förtydligas.

Kulturnämndens synpunkt om att båda evenemangsbolagen ska kunna genomföra evenemang på uppdrag är i linje med det remitterade förslaget, där Uppsala destination och event AB likt idag föreslås arbeta strategiskt och operativt med evenemang utifrån uppdrag och där Uppsala kommun arenor och fastigheter lyfts fram en naturlig part i genomförandet av olika evenemang och andra typer av platsaktivering i koncernen. Destination Uppsala AB:s synpunkter är i linje med förslaget.

Ett tydligare övergripande ansvar för evenemangsverksamheten för Uppsala destination och event AB och ett fokus på arenorna genom Uppsala kommun arenor och fastigheter AB ger en avvägd enklare och tydligare ansvarsfördelning som har förutsättningar att ge kraft i den utveckling på evenemangsområdet som målbilden ställer upp. En mer långtgående organisationell samordning utifrån evenemangsuppdraget behöver väga in konsekvenserna för andra uppdrag och verksamheter i de berörda bolagen, exempelvis destinationsuppdraget, fastighetsverksamhet, relationer med föreningslivet, kulturverksamheten i nuvarande

Uppsala konsert och kongress AB, samt inte minst förutsättningarna för ägaren att styra verksamheten och för kommunstyrelsen att leda och samordna på området.

2.2.1 Arbetsformer i den utvecklade evenemangsverksamheten

Kulturnämnden Eftersom Uppsala destination och event AB verkar inom områden som i hög grad påverkas av kommunens kulturpolitiska mål, behövs en löpande samverkan och samordnad planering med kultur-, idrotts- och fritidsförvaltningen. Dessa dialoger bör initieras av Uppsala destination och event AB.

Samarbetet med näringslivet – särskilt genom Världsklass Uppsala och andra relevanta nätverk – behöver ses över och utvecklas. Kultur, idrotts- och fritidsförvaltningens kompetens bör tas tillvara i bedömnings- och utvecklingsgrupper kopplade till evenemang och platsutveckling.

I det övergripande mandatet för evenemangsutveckling bör det ingå en samlad dialog och koordinering med Uppsala kommun arenor och fastigheter AB i frågor som rör arenornas användning, drift och tillgänglighet för evenemang.

Idrotts- och fritidsnämnden För att säkerställa kvalitet, transparens och effektivitet i evenemangsutvecklingen bör tidiga och regelbundna dialoger etableras mellan Uppsala destination och event AB, kultur-, idrotts- och fritidsförvaltningen samt stadsbyggnadsförvaltningen. Dialogerna bör initieras av Uppsala destination och event AB.

Kommunledningskontorets kommentar

Nämndernas synpunkter kring arbetsformerna på evenemangsområdet ligger i linje med vad som föreslagits i remissen. Vid sidan av organisation, uppdrag och styrning är utvecklat samarbete och dialog mellan parterna viktigt för att nå målbilden för evenemang. Uppsala destination och event AB har ett uttalat ansvar för att utveckla arbetsformerna.

2.2.2 Ekonomisk uppföljning av evenemangsområdet och övriga ekonomiska frågor

Uppsala destination och event AB ska skapa strukturer för att på ett samordnat sätt följa upp **evenemangens ekonomi** på koncernnivå.

Gatu- och samhällsmiljönämnden Organisationsförslaget ger bättre förutsättningar att samla och kostnadseffektivisera utifrån möjligheten till stordriftsfördelar.

Idrotts- och fritidsnämnden Det är viktigt att organisationen möjliggör ekonomisk transparens och uppföljning. Det finns risk att nämndens medel indirekt används för att finansiera andra uppdrag när idrottsanläggningar används som evenemangsanläggningar.

Uppsala kommun arenor och fastigheter AB Uppföljning av den samlade evenemangsekonomin och att öka andelen extern finansiering skulle bli enklare om evenemangsverksamheten samlades i ett bolag. Evenemangsverksamheten och dess kostnader behöver koppla till och hållas nära intäkter och andra värden som verksamheten skapar.

Kommunledningskontorets kommentar

Kommunens evenemangsverksamhet är i grunden alltid en del av en större helhet eftersom den är ett gemensamt verktyg för att uppnå andra mål. Verksamheten rymmer därför alltid en hög grad av samverkan mellan olika parter och flera värden och olika affärslogiker oavsett själva verksamhetens organisering. En eller en annan organisering kan mot den bakgrunden inte direkt förväntas göra verksamheten enklare och mer transparent, utan lösningen handlar om att i samverkan och med struktur skapa transparens kring kostnader, stöd, subventioner och intäkter i den samlade evenemangsverksamheten inom hela kommunkoncernen. För detta ska Uppsala destination och event AB ha ett huvudansvar.

2.2.3 Stadens värdskap

Uppsala destination och event AB ansvarar för **stadens värdskap** i samband med evenemang.

Uppsala kommun arenor och fastigheter AB välkomnar att ansvaret för stadens värdskap tydliggörs och tillstyrker förslaget. Ett ökat fokus på stadens samlade värdskap är av stor betydelse för att nå längre i förhållande till målbilden för evenemang.

Värdskapet är ett gemensamt ansvar för hela kommunen och behöver tydliggöras i både arbetet med platsvarumärket och Mål och budget.

Kommunledningskontorets kommentar

En viktig del i att stärka Uppsalas attraktionskraft är att evenemangen åtföljs av ett tydligt värdskap från stadens sida i samarbete med näringslivet och andra aktörer som gynnas av och kan bidra till evenemangen. Att stödja evenemangens genomförande och förstärka evenemangens positiva effekter med tillfälliga åtgärder som dekor och annat har nära koppling till som Uppsala destination och event AB:s helhetsansvar för evenemangsverksamheten och ansvaret för programkoordinering.

2.3 Konsekvenser att beakta av att bilda Uppsala destination och event AB

Destination Uppsala AB Resurser och kompetens behöver ses över och eventuellt omlokaliseras internt samt utökas, för att fånga det bredare uppdraget och målbilden.

En ambitionshöjning inom evenemangsverksamheten i linje med målbilden ger initialt ökade kostnader för både kompetensförstärkning, värvningskostnader samt genomförande, med möjlighet till intäkter på en längre sikt för kommunen.

Uppsala stadshus AB antalet styrelseledamöter behöver utökas jämfört med nuvarande Destination Uppsala AB:s styrelse. Förutsättningarna att kontrollera, leda och styra verksamheten behöver utvecklas i takt med de ökade ambitionerna inom evenemangsverksamheten och med bolagets föreslagna centrala roll i utvecklingen.

Kommunledningskontorets kommentar

Destination Uppsala bekräftar förslagets konstaterande att den ekonomiska ramen för verksamheten kan behöva utökas i linje med de ökade ambitionerna på området och

bolagets större roll. Frågan hanteras inom kommande Mål och budget-processer och beror av hur bolaget väljer att ta sig an det förändrade uppdraget och behovet av kompetens.

Fullmäktige har valt tre ledamöter till styrelsen för Destination Uppsala AB. Nuvarande bolagsordning medger som mest fem ledamöter.

3 Uppsala kommun arenor och fastigheter AB

Kommunens lokaler och operativa verksamhet för möten och evenemang samlas i ett bolag genom att Uppsala konsert och kongress AB fusioneras med Uppsala kommun arenor och fastigheter AB. Programverksamheten i konsert- och kongresshuset organiseras jämsides verksamheterna vid de andra arenorna inom Arenor och fastigheter och under egen konstnärlig ledning.

Arenor och fastigheters uppdrag riktas in mot att skapa innehåll på de egna arenorna i linje med målbilden och ett operativt uppdrag att utveckla kommunens platser för evenemang.

3.1 Uppdraget för evenemangsarenorna

Uppsala kommun arenor och fastigheter AB:s ansvar för **evenemangsarenorna** och **nyttjandet** av dessa lyfts fram i verksamhetens uppdrag.

Uppsala kommun Arenor och fastigheter AB:s roll som **verktyg** för att skapa **innehåll på arenorna** samt **livfulla mötesplatser** i linje med målbilden för evenemang lyfts fram i bolagets uppdrag.

Idrotts- och fritidsnämnden framhåller behovet av att Uppsala kommun arenor och fastigheter AB:s uppdrag fokuseras tydligt på fastighetsrelaterade frågor medan Uppsala destination och event AB ansvarar för evenemangsutvecklingen.

Ett ökat fokus på evenemang på de arenor som ägs eller förvaltas av bolaget behöver ta hänsyn till den konkurrens som kan uppstå med idrottsverksamheten. Föreningarna får inte drabbas negativt. En utveckling av evenemangsverksamheten vid arenorna som påverkar föreningarnas kostnader behöver kompenseras och genomföras kostnadsneutralt för föreningarna. Inför förändringar som följer av utvecklingen behöver konsekvensbedömningar göras i samråd mellan nämnden och bolaget.

Kulturnämnden Uppsala kommun arenor och fastigheter AB:s uppdrag vad gäller evenemang och programsättning bör uttryckligen avgränsas till bolagets egna anläggningar, eller till ytor i direkt anslutning till dessa. Med egna arenor avses de anläggningar som bolaget äger eller förvaltar och som uttryckligen omfattas av bolagets evenemangs- och programuppdrag.

Avgränsningen är viktig både för att undvika överlappande ansvar gentemot andra aktörer och för att skapa tydlighet i styrning och samordning. Programsättning och platsaktivering i staden bör hanteras genom uppdrag till Uppsala destination och event AB och berörda förvaltningar.

Det är angeläget att både Uppsala kommun arenor och fastigheter AB och Uppsala destination och event AB har beredskap att genomföra evenemang på uppdrag av nämnder och bolag.

Uppsala stadshus AB tillstyrker förslaget att lyfta fram utvecklandet av drift- och operatörsverksamheten vid arenorna i Uppsala kommun arenor och fastigheter AB:s uppdrag.

Destination Uppsala AB vill att förändringen klargör att Uppsala kommun arenor och fastigheter AB ansvarar för platsaktivering genom evenemang, i egna lokaler och arenor samt mark i bolagets ägo.

Uppsala kommun arenor och fastigheter AB förordar att kommunens evenemangsverksamhet samordnas i ett bolag i stället för att delas upp mellan två.

Den strategiska utvecklingen av platserna för evenemang, ansvaret för arenorna samt kommunens operativa evenemangsverksamhet behöver hållas ihop. Genom att samla det strategiska helhetsansvaret för evenemangsutvecklingen och den operativa verksamheten vid arenorna som möter aktörer och publik säkras att arbetet är relevant och effektivt över tid.

Bolagets uppdrag, kompetens och resurser gör i övrigt verksamheten till naturlig part i genomförandet av olika evenemang och andra typer av platsaktivering som görs inom kommunkoncernen.

Kommunledningskontorets kommentar

Remissinstansernas synpunkter är i huvudsak i linje med vad organisationsförslaget för fram om Uppsala kommun arenor och fastigheter AB:s förtydligade uppdrag och stödjer att det knyts till evenemangsarenorna.

Kulturnämnden och Destination Uppsala AB framhåller vikten av att uppdraget knyts till bolagets egna fastigheter vilket inte motsägs av förslaget. Likt vad Uppsala kommun arenor och fastigheter AB belyser, framhåller förslaget att den kompetens och de resurser som finns för att genomföra evenemang i bolaget gör det till en samarbetspart i genomförandet av olika typer av platsaktivering och evenemang, som andra parter ansvarar för.

Att Uppsala kommun arenor och fastigheter AB:s evenemangsuppdrag förtydligas och knyts till arenorna bör inte minska förutsättningarna att hålla fokus på fastighetsverksamheten eller att uppfylla ägardirektivet att vara en sammanhållen, proaktiv och professionell part i kontakter med Uppsalas föreningsliv.

Arenorna är en avgörande länk i målbildens värdekedja. Evenemangsverksamheten behöver en aktör som aktivt utvecklar och skapar innehåll på arenorna utifrån eget affärsintresse och utifrån den samordning kring verksamheten som målbilden för evenemang ställer upp. Att samla det strategiska och operativa ansvaret för evenemangsverksamheten i ett bolag, tillsammans med bland annat destinationsverksamhet, kan medföra risker i förhållande till Uppsala kommun arenor och fastigheters AB:s viktiga fokus på arenorna och utvecklingen av innehåll och verksamhet på dessa.

3.2 Fusion mellan Uppsala konsert och kongress AB och Uppsala kommun arenor och fastigheter AB

Uppsala konsert och kongress AB:s verksamheter **går samman** med Uppsala kommun arenor och fastigheter AB:s verksamhet genom **fusion**.

Kulturnämnden Uppsala konsert och kongress identitet behöver värnas och vidareutvecklas. Nämnden ser en risk att den kraft och utvecklingsdynamik som byggs upp i verksamheten kan försvagas av fusionen om det inte finns tydliga garantier för uppdragets inriktning och arbetssätt.

Uppsala stadshus AB Tillstyrker förslaget sett utifrån att bolag med starka synergimöjligheter och verksamheter med liknande verksamhetslogik bör samordnas i så stor utsträckning som möjligt.

Uppsala kommun arenor och fastigheter AB tillstyrker förslaget. Fusionen skapar ökad samordning och möjlighet till att bedriva verksamheten mer kostnadseffektivt med bibehållen kvalitet.

Uppsala konsert och kongress AB är försiktigt positivt till att samordna verksamheterna inom UKK och Uppsala kommun arenor och fastigheter AB, men ser att det görs utifrån ett ofullständigt och otillräckligt underlag. Samordning förutsätter inte organisatorisk sammanslagning.

En ökad samverkan och samordning är positiv utifrån ambitionen att ge UKK:s nuvarande verksamhet en större och starkare organisation. Det ger ökad stabilitet till verksamheten som idag bedrivs med få eller en person på vissa positioner. De senaste åren har ett ökande samarbete gett stabilitet, driftssäkerhet och kunskapstillgång i båda riktningar. Det finns en potential att nyttja den kompetens som idag finns vad gäller konstnärligt ledarskap och produktion inom UKK:s verksamhet även i andra sammanhang.

I samband med en organisationsförändring finns det ett mycket stort värde i att verksamhetens identitet och varumärke bevaras.

Verksamhetens kulturella uppdrag får inte urvattnas eller hamna i periferin i förhållande till fastighetsverksamheten och enstaka större evenemang. Det finns en påtaglig risk att kulturverksamheten försvagas i en större organisation där fler kommersiellt mer lönsamma delar ingår och kan komma att bli dominerande. Det saknas fokus på det kulturpolitiska uppdraget ska hanteras i organisationsförändringen.

Kommunledningskontorets kommentar

Remissinstanserna understryker sammantaget ämnen som organisationsförslaget tar upp och behandlar, framför allt vikten av att kulturuppdraget och programverksamhetens identitet och varumärke behöver värnas och ges goda förutsättningar i en fusionerad verksamhet.

Behovet att öka samordningen inom evenemangsverksamheten är inte överordnat vikten av en stark och självständig musikinstitution i konsert- och kongresshuset. Styrelsen för Uppsala konsert och kongress AB framhåller i sitt yttrande ett konkret och växande samarbete med Uppsala kommun arenor och fastigheter AB de senaste åren, och lyfter fram att en ökad samverkan och samordning vore positiv för båda verksamheterna. En effektivare resursanvändning och en mer robust och samordnad

organisation i bolagens operativa evenemangsverksamhet kan stödjas i ägardirektiven och övrig styrning.

3.2.1 Uppsala konsert och kongress AB:s verksamhet inom Uppsala kommun arenor och fastigheter AB

Mötesverksamheten inom Uppsala konsert och kongress AB samordnas med övrig mötesverksamhet inom Uppsala kommun arenor och fastigheter AB.
Programverksamheten i konsert- och kongresshuset utvecklas under egen konstnärlig ledning inom Uppsala kommun arenor och fastigheter AB.

Kulturnämnden Det är centralt att styrelsen för det nya arenabolaget även fortsättningsvis ger UKK en hög grad av autonomi som konserthus, med en självständig konstnärlig ledning.

Uppsala stadshus AB varken tillstyrker eller avstyrker att programverksamheten organiseras inom Uppsala kommun arenor och fastigheter AB.

Verksamheten hade alternativt kunnat samordnas med uppdragsverksamheten inom Uppsala destination och event AB där det finns en gemensam och övergripande utgångspunkt i att producera kommunalt finansierade evenemang för en attraktiv stad.

Utvecklandet av drift och operatörverksamheten behöver omfatta restaurangverksamheten.

Destination Uppsala AB betonar vikten av mötesverksamheten vid Uppsala konsert och kongress. För Uppsalas besöksnäring dagtid och på veckodagar är mötesverksamheten i konsert- och kongresshuset en viktig arena.

Uppsala kommun arenor och fastigheter AB tillstyrker förslaget. Hur de olika verksamheterna organiseras inom det fusionerade bolaget är upp till bolagets ledning.

Uppsala konsert och kongress AB Det är av största vikt att Uppsala konsert och kongress programverksamhet organiseras under en egen konstnärlig ledning. Programverksamheten ska vara konstnärligt och självständigt ledd och vila mot den kulturpolitiska programstyrningen.

Vad gäller mötesverksamheten finns det goda förutsättningar för att samverka mellan de kompetenser som idag finns inom de bägge bolagen.

En risk att hantera är att långsamma beslutsprocesser i en större organisation kan vara negativt för verksamheten. Medarbetarnas engagemang och motivation kan minska när de inte knyts specifikt till verksamheten, vilket gör att det finns risker i förhållande till verksamhetens identitet. Vissa funktioner är kritiska och en del medarbetare har en kompetens som är unik för den nuvarande verksamheten vilket begränsar hur de kan arbeta inom det nya bolaget.

Kommunledningskontorets kommentar

Remissinstanserna lyfter fram vikten av att verksamheterna inom Uppsala konsert och kongress AB får goda förutsättningar att fortsätta drivas och utvecklas.

Organisationsförslaget syftar till att ge bra förutsättningar för båda verksamhetsbenen i Uppsala konsert och kongress AB, men samtidigt stödja viktiga utvecklingsområden

som samordnat resursutnyttjande på arenorna, ökad kostnadseffektivitet i verksamheterna, stärkt destinationsarbete, förutsättningar för ett utvecklat arbete kring operatörsfrågor och drift, att ta bort intern konkurrens med mera.

3.2.2 Programråd och verksamhetens koppling till kulturpolitiken

För att stödja kopplingen till den **kulturpolitiska programstyrningen** inrättas ett **råd för programverksamheten** i konsert- och kongresshuset.

Kulturnämnden Ett programråd med politisk representation är problematisk. Konstruktionen riskerar att sammanblanda politisk styrning med konstnärliga avvägningar, vilket strider mot principen om armlängds avstånd.

Genom ett programråd med tjänstepersoner från kultur-, idrotts- och fritidsförvaltningen och evenemangsbolagen värnas konstnärliga självständighet, samtidigt som rådet kan utgöra ett forum för planering och uppföljning i förhållande till bland annat de kulturpolitiska målen. Den konstnärliga ledningen ska fatta de slutliga programbesluten.

Det är centralt att styrelsen för det nya Uppsala kommun arenor och fastigheter AB säkerställer den kompetens som krävs utifrån det utökade uppdraget – inklusive kultur- och evenemangskompetens.

Uppsala kommun arenor och fastigheter AB varken tillstyrker eller avstyrker förslaget men ser risker i förhållande till principen om armlängds avstånd mellan politik och programverksamheten.

Uppsala konsert och kongress AB avstyrker förslaget. Att ha representation från kulturnämnden i programrådet är problematiskt eftersom det är ytterst viktigt att upprätthålla armlängds avstånd till den konstnärliga verksamheten.

Det finns ett dock ett värde i att samordna styrningen av verksamheten i förhållande till det kulturpolitiska programmet bättre, med delaktighet från alla berörda parter.

Kommunledningskontorets kommentar

Som ett rimligt alternativ till ett programråd föreslår kulturnämnden och styrelsen för Uppsala konsert och kongress AB förstärka former för samarbete på förvaltnings- och verksamhetsnivå som en lösning för att stödja programverksamhetens koppling till kommunens kulturpolitiska mål.

3.2.3 Programverksamhetens finansiering

Programverksamheten i konsert- och kongresshuset finansieras genom **driftbidrag**.

Uppsala konsert och kongress AB ser positivt på att programverksamheten från i år finansieras genom driftsbidrag från kommunfullmäktige och att denna finansiering föreslås fortsätta. Verksamheter som har medborgarnytta som huvudsakligt mål bör ha driftsbidrag. Att över tid öka de externa intäkterna är ett onödigt påpekande eftersom bolagsverksamhet i grunden är affärsmässig.

Kommunledningskontorets kommentar

Ett särskilt driftbidrag till programverksamheten från fullmäktige ger goda förutsättningar för musikinstitutionen att drivas självständigt på konstnärlig grund.

3.2.3 Musik i Uppland

Stiftelsen Musik i Uppland är en musikverksamhet som har Region Uppsala som huvudman. Verksamheten hyr kontors-, övnings- och konsertlokaler i konsert- och kongresshuset.

Stiftelsen har inkommit med en inlaga som sammantaget lyfter risker med att UKK som musikinstitution inte bedrivs under en egen styrelse, och risker med att verksamheten föreslås bedrivas som del i en större verksamhet med annat fokus än musik och kultur.

Om musikverksamheten saknar egen styrelse finns bland annat risk för otydlighet för vem som faktiskt ansvarar för den, och risker för en försvagning av institutionens självständighet, identitet, avgörande i fråga om prioriteringar och förmågan att uppfylla det kulturpolitiska uppdraget.

Som en del av ett större sammanhang med fastighets- och mötesverksamhet riskerar musikverksamheten att marginaliseras. Musikverksamheten kan komma att värderas för sitt bidrag till evenemangsverksamheten snarare än det kulturella värdet. Musiklivet kan få sämre förutsättningar när det måste samarbeta ett större bolag med fler verksamheter och prioriteringar.

Kommunledningskontorets kommentar

Musik i Uppland lyfter delvis liknande och ibland samma risker med organisationsförslaget som kulturnämnden och styrelsen för Uppsala konsert och kongress AB, exempelvis kring verksamhetens identitet, konstnärliga självständighet och den kulturpolitiska kopplingen.

I andra delar har inte den nämnd som ansvarar för kommunens kulturpolitik eller den styrelse som ansvarar verksamheten i konsert- och kongresshuset lyft fram samma risker som Musik i Uppland.

3.2.4 Föreningen Musikens Hus Vänner

Musikens Hus Vänner är en ideell förening som bildades för att stödja byggandet av ett konserthus i Uppsala. Föreningen stödjer musikverksamheten i UKK genom exempelvis gemensamma projekt, stipendier och bidrag till lokalhyra.

Föreningen rekommenderar att förslaget avvisas utifrån de risker som föreningen ser för verksamhetens konstnärliga självständighet och för att kommersiellt attraktiva evenemang kan få företräde framför musikverksamheten i konserthuset. Föreningen lämnar kritiska synpunkter kring hur programverksamheten föreslås styras och att verksamheten inte ska bedrivas under egen styrelse. Musiken har inte en tillräckligt framträdande roll i målbilden för evenemang.

Kommunledningskontorets kommentar

Musikens hus vänner yttrande behandlar ungefär samma områden som andra remissinstanser lyft fram enligt ovan.

Det remitterade förslaget lägger vikt vid att den konstnärliga programverksamheten även fortsättningsvis ska ha goda förutsättningar, ha plats i konsert- och kongresshuset, ledas konstnärligt självständigt och finansieras adekvat. Bristen på utrymme och kapacitet för olika evenemangsverksamheter är identifierad och adresseras mest direkt i förslaget genom att peka ut ansvaret för systematiska arbetet med platsplanering.

Infrastrukturen för att genomföra olika evenemang ska utvecklas. Den avvägning som behöver göras idag mellan olika verksamheter i exempelvis konsert- och kongresshuset blir enklare i takt med att arbetet med platserna för evenemang utvecklas.

4 Genomförandefrågor

Kulturnämnden vill understryka att organisationsförändringen bör ses som ett steg i en pågående utvecklingsprocess, snarare än en slutpunkt.

Det kvarstår behov av att skärpa ansvarsfördelningen mellan parterna inom evenemangsverksamheten, inte minst vad gäller styrning, uppföljning och kulturpolitiska avvägningar.

Erfarenheter från kommande år bör tas tillvara systematiskt, så att kommunen vid behov kan ompröva inriktning och organisationsform för att ännu bättre stödja de kulturpolitiska målen och en långsiktigt hållbar utveckling av evenemangsområdet.

Uppsala stadshus AB understryker vikten av att förändringar som följer av förslaget genomförs skyndsamt. Att utvecklingen av evenemangsverksamhetens genomförs effektivt är viktigt ur resursanvändningsperspektiv, verksamhetsperspektiv och medarbetarperspektiv.

Destination Uppsala AB Oavsett gränsdragningar mellan parternas uppdrag behöver arbetet med att förstärka helheten i evenemangsverksamheten fortsätta.

Effektiviseringsmöjligheter som samlokalisering och samordning av stödfunktioner och system behöver fortlöpande ses över.

Uppsala kommun arenor och fastigheter AB ser positivt på att förslaget lyfter fram möjligheter till ytterligare organisationell samordning på sikt. Det finns starka motiv att inom en snar framtid öka samordningen om den inte genomförs nu.

I det förändringsarbete som följer utfallet av förslaget ser Arenor och fastigheter positivt på att samlokalisera verksamheter innan den formella fusionen och andra förändringar i uppdrag och liknande genomförts. En samlokalisering av den befintliga evenemangsverksamheten till ett gemensamt kontor bör gynna samarbete och samverkan mellan de olika parterna. Bolaget har goda möjligheter att sköta administrativa uppgifter kopplat till exempelvis lönehantering, ekonomi och redovisning samt övrigt administrativt stöd åt fler bolag inom kommunkoncernen.

För att korta tiden från beslut till genomförande och därmed minska oro hos medarbetare föreslår styrelsen att personalen så snart som möjligt efter beslut flyttas över till Arenor och fastigheter genom en verksamhetsövergång.

Uppsala konsert och kongress AB Utifrån ett arbetstagarperspektiv vill styrelsen uttrycka oro för att en tidsplan som gör att de anställda kan känna en osäkerhet kring sin anställning under en längre period.

Kommunledningskontorets kommentar

Remissinstanserna lyfter fram tre saker att ta hänsyn till i genomförandet: att det ska ske skyndsamt, att närmare samordning på evenemangsområdet kan förstärkas av fysisk samlokalisering och gemensamma stödfunktioner, samt att organisation och verksamhet fortlöpande behöver ses över.

Efter beslut i fullmäktige är avsikten att verkställandet ska ske så skyndsamt som möjligt, med hänsyn till bland annat juridiska faktorer, verksamhetsförutsättningar, när beslut i fullmäktige fattas, vilka beslut som fattas och eventuella behov av följdbeslut i styrelserna.

Förslaget stödjer att samarbete och närmare samordning mellan verksamheterna förstärks av exempelvis fysisk samlokalisering och gemensam ekonomihantering. I avvaktan på formella beslut kan de berörda verksamheterna själva ta steg i linje med den utpekade riktningen utifrån fullmäktiges uppdrag och målbilden för evenemang.

Systematisk uppföljning av resultat och effekter är en grundläggande styrprincip i kommunen. Förslaget bildar en grund för och öppnar på sikt möjligheter för ytterligare samordning. Det beror på utfall i förhållande till de mål som förslaget utgått ifrån och till fullmäktiges uppdrag och målbilden för evenemang. Det är kommunstyrelsens ansvar att samordna och leda verksamheten mot fullmäktiges mål och uppdrag och stödja fullmäktige i ägarstyrningen. Enligt reglementet ansvarar kommunstyrelsen även för att en effektiv och ändamålsenlig organisation upprätthålls.

4.1 Näringslivsavdelningen och Uppsala destination och event skiljs åt organisatoriskt

Uppsala destination och event AB **skiljs organisatoriskt** från kommunledningskontorets näringslivsavdelning.

Kulturnämnden Att separera näringslivsavdelningen till en egen avdelning under kommunledningskontoret och att utveckla Destination Uppsala till Uppsala Destination och Event är ett logiskt steg, välgrundat och i linje med målbilden för evenemang i Uppsala.

Destination Uppsala AB En delning av kommunledningskontorets näringslivsavdelning och Destination Uppsala AB behöver ta tillvara och värna de arbetssätt och stärkta relationer som arbetats upp, liksom externa partners engagemang. Nätverket Världsklass Uppsala är en stark part och möjliggörare i koppling till evenemang.

Kommunledningskontorets kommentar

De remissinstanser som kommenterat förslaget för i sak inte fram något annat än vad som lyfts i förslaget. Destination och event AB:s utvecklade uppdrag gör att verksamheten behöver organiseras och ledas självständigt, vilket samtidigt kan ge möjligheter till fokus och utveckling inom kommunledningskontorets näringslivsfrämjande verksamhet. En utvecklad evenemangsverksamhet i bolagskoncernen behöver mötas av förmåga i kommunledningskontoret att stödja kommunstyrelsen i att leda och samordna på området, att följa upp verksamheten och stödja fullmäktige i ägarstyrningen av bolagen.

5 Målsättningar och styrning av evenemangsverksamheten

Avsnittet behandlar synpunkter som inte direkt kopplar till organisationsförslaget utan mer till exempelvis synpunkter kring mål, effekter, ambitionsnivå, styrning och arbetsformer på evenemangsområdet.

5.1 Målbild för evenemang och målsättningar med organisationsförändringen

Idrotts- och fritidsnämnden Det finns stora utvecklingsmöjligheter med en tydligare ledning, renodlade uppdrag och en mer samlad styrning som kan stärka Uppsalas position som evenemangsstad.

Uppsala kommun arenor och fastigheter AB Uppsala har outnyttjad potential som evenemangsstad och en kraftsamling och satsning på evenemangen skulle ha stor betydelse för Uppsalas attraktivitet.

Välkomnar att förslaget i linje med målbilden för evenemang lyfter fram och tydliggör att alla typer av publika evenemang ska värvas, inte bara möten och idrottsevenemang.

Uppsala konsert och kongress AB är positivt inställt till flera av de målsättningar som ligger till grund för remissen. Ser möjligheter till en ökad samverkan och samordning av berörda verksamheter.

Kommunledningskontorets kommentar

Det som framförs ligger till grund för organisationsförslaget och är i övrigt i linje med kommunstyrelsens målbild för evenemang och fullmäktiges evenemangsuppdrag 13 i Mål och budget.

5.2 Förutsättningar för styrning på evenemangsområdet

Gatu- och samhällsmiljönämnden Nämnden tillstyrker att organisationsförslaget ger bättre förutsättningar för arrangörer att genomföra evenemang. Det bör vara lättare att möta upp arrangörer utifrån deras behov i och med omorganiseringen. Både avseende behov som finns idag och på lång sikt.

Kulturnämnden Evenemang är inte enbart ekonomiska eller marknadsföringsmässiga verktyg, utan utgör centrala arenor för konstnärligt skapande, kulturell mångfald, demokratiskt deltagande och social hållbarhet.

Det kulturpolitiska programmet och dess handlingsplan, liksom övrig styrning i Mål och budget, ska vara en tydlig styrgrund för Uppsala destination och event AB. Det är avgörande för att säkerställa ett brett perspektiv kring evenemangsarbetet där konstnärlig kvalitet, kulturens egenvärde, invånarnas delaktighet och långsiktig samhällsnytta väger lika tungt som turism, platsmarknadsföring och ekonomisk tillväxt.

Idrotts- och fritidsnämnden Eftersom Uppsala destination och event AB och Uppsala kommun arenor och fastigheter AB verkar inom områden som i hög grad påverkas av kommunens idrotts- och kulturpolitiska mål, bör aktörerna arbeta i enlighet med

program och handlingsplaner som styr på området. Det kräver en löpande samverkan och samordnad planering med nämndens förvaltning.

Evenemang är inte enbart ekonomiska eller marknadsföringsmässiga verktyg, utan utgör även viktiga kulturella och sociala uttryck samt i vissa fall en katalysator för barn- och ungdomsidrott. Nämnden vill därför särskilt betona att det idrottspolitiska programmet ska vara en tydlig styrgrund även för Uppsala destination och event AB. Detta är avgörande för att säkerställa ett brett perspektiv där idrott, kultur, delaktighet och samhällsnytta vägs lika tungt som turism och tillväxt.

Uppsala kommun arenor och fastigheter AB Genom att samla kommunkoncernens evenemangsverksamhet inom en organisation skapas bättre, bland annat ekonomiska, förutsättningar att arbeta med mot uppdrag och målbild.

Utifrån ett arrangörsperspektiv blir kontakterna med kommunen enklare ju färre kommunala evenemangsaktörer man behöver för genomförandet.

Kommunledningskontorets kommentar

Nämnderna efterlyser att fullmäktiges programstyrning ska få genomslag i evenemangsverksamheten och beskriver den avvägning och hänsyn till olika värden som måste göras i verksamheten.

Förutom att Uppsala destination och event AB:s roll som ansvarig för helheten och det ansvar som nämns under 2.2 ovan syftar till att ge bättre förutsättningar, beskriver den av kommunstyrelsen antagna planen för implementering av målbilden för evenemang bland annat hur programstyrningen ska få genomslag på evenemangsområdet. Planen lyfter även utvecklade samarbetsformer mellan parterna som en förutsättning, vilket är ett särskilt ansvar hos Uppsala destination och event AB.

Målet att förenkla för arrangörer är en grundläggande inriktning i kommunens evenemangsverksamhet och finns uttryckt i målbilden för evenemang och i fullmäktiges uppdrag för evenemangsverksamheten i Mål och budget. Den riktlinje för arbetet med evenemang som ska tas fram ska också behandla hur parterna ska skapa gynnsamma förutsättningar för arrangörer.

5.2.1 Övrig styrning

Kulturnämnden I Mål och Budget finns en åtgärd om att vidareutveckla det systematiska arbetet med att minska klimatpåverkan från arrangemang och evenemang inom bland annat idrott, kultur, besöksnäring och näringsliv.

Uppsala destination och event AB bör ges ett tydligt ansvar för att integrera klimat- och hållbarhetsaspekter i värvning, stöd, genomförande och uppföljning av evenemang i samarbete med de berörda parterna.

Uppsala kommun arenor och fastigheter AB Målbilden för evenemang behöver få brett genomslag i styrningen och präglar exempelvis översiktsplan, handläggningstider för tillstånd, hur krockar och intressekonflikter mellan uppdrag och verksamheter hanteras.

Med utvecklad styrning på evenemangsområdet minskar behovet av särskild programstyrning på elitidrottsområdet. Att ansvaret för kommunens elitidrottsprogram är överfört till kommunstyrelsen bör förtydligas i förhållande till idrotts- och fritidsnämnden i reglemente för kommunstyrelsen och övriga nämnder.

Kommunledningskontorets kommentar

Med Uppsala destination och event AB:s övergripande helhetsansvar i evenemangsverksamheten är det naturligt att bolaget har en framträdande roll i att förverkliga den koncernövergripande styrningen i Mål och budget på området och i övrigt i vad som ska förändras och uppnås av kommunens samlade evenemangsverksamhet i linje med målbilden för evenemang.

I ärendet om Uppföljning av planer och program 2025 har fullmäktige beslutat att uppdraga till kommunstyrelsen och idrotts- och fritidsnämnden att revidera det idrottspolitiska programmet för att omhänderta de aspekter i Program för elitidrott som inte utgör evenemangsstyrning. Genom detta förtydligas ansvarerna på området vilket gör att någon förändring av reglementet inte är nödvändig.

6 Övriga synpunkter på förslaget

6.1 Förslagets omfattning

Idrotts- och fritidsnämnden ser gärna att en mer systematisk utvärdering av tidigare organisatoriska förändringar genomförs, särskilt vad gäller effekter på samordning, ekonomistyrning och idrottens förutsättningar. Omorganisationen av nyttjande och uthyrning Studenternas fotbollsarena än så länge enbart en pilot som ska utvärderas.

Nämnden och styrelsen för Uppsala kommun arenor och fastigheter AB behöver utvärdera piloten på Studenternas innan organisationen praktiskt taget permanentas genom förslaget till evenemangsorganisation. Detta är särskilt viktigt med hänsyn till de problem idrottsföreningarna har upplevt med av- och ombokningar på Fyrishov där liknande organisation redan tillämpas och där en målkonflikt mellan evenemang och idrottsverksamhet uppstår på regelbunden basis.

Uppsala stadshus AB Att Uppsala stadsteater AB inte omfattas av det förslaget ser Uppsala stadshus AB som rimligt. Uppsala stadsteater AB har att verka för värdeskapande samarbeten inom kommunkoncernen och söka lösningar utifrån ett helhetsperspektiv i linje med det gemensamma ägardirektivet. Samordning av koncernens fastighetsbolag är prioriterat av Uppsala stadshus AB.

Uppsala konsert och kongress AB Vad gäller de kulturella aktiviteterna saknas en helhetsbild. Varken kulturförvaltningens olika scener och aktiviteter som också berör evenemang, eller Stadsteatern, finns med i underlaget. Inte heller berörs det nära samarbete som finns med regionens Musik i Uppland. Vad gäller evenemang görs idag en del sådana även av stadsbyggnadsförvaltningen. Här finns också potential för att samordna befintlig kompetens inom kommunen.

Uppsala kommun arenor och fastigheter AB På sikt bör det hållas som en möjlighet att arenorna ägs eller förvaltas av en evenemangsverksamhet samlad i ett bolag. Övriga tillgångar i nuvarande Uppsala kommun arenor och fastigheter AB kan föras till ett samhällsfastighetsbolag.

De evenemangsarenor som Uppsala kommun arenor och fastigheter AB äger och driver skiljer sig från många av de andra fastigheter som samlats i bolaget. Fastigheter som är avsedda för evenemang behöver vara flexibla och anpassningsbara efter arrangörernas och arrangemangens behov. Genom att äga eller förvalta arenorna som

dynamiska tillgångar kan evenemangsverksamheten hålla snabbare processer kopplat till lokal- och platshanteringen vid evenemangsförfrågningar.

Kommunledningskontorets kommentar

Modellen för arenaledning och uthyrning på Studenternas fotbollsarena är ett pilotprojekt som utvärderas i enlighet med vad som beslutats i idrotts- och fritidsnämnden och kommunstyrelsen. Det förtydligade uppdraget för Uppsala kommun arenor och fastigheter AB:s ges mot bakgrund av att ansvaret för relationerna med arrangörer och andra som nyttjar arenorna behöver lyftas fram liksom uppdraget att utveckla drift- och operatörsverksamheten vid arenorna. Hyresgäster hos Uppsala kommun arenor och fastigheter AB bör gynnas av en utvecklad verksamhet med ett tydligare uppdrag.

I linje med vad som framhålls i förslaget har det avgränsats till att omfatta de närmast berörda parterna och de processer som närmast knyter an till ett utvecklat evenemangsarbete i linje med målbilden för evenemang. Förutsättningarna för samordning i kommunens evenemangsverksamhet i stort ges mer utrymme i målbilden för evenemang och den riktlinje för arbete med evenemang som ska tas fram.

Som framhållits under avsnitt 4 ovan bildar förslaget en grund och öppnar på sikt möjligheter för ytterligare samordning inom evenemangsverksamheten. Ett större grepp om fastighetsägandet rymdes inte inom kommunstyrelsens uppdrag att ta fram förslaget.

6.2 Förslagets framtagande

Uppsala konsert och kongress AB hade önskat en annan process för framtagandet av remissen, där aktivt deltagande från de berörda verksamheterna och deras styrelser hade kunnat få en mer framträdande roll. Att processen med den utredning som ligger till grund för remissen dessutom har pågått under en lång tid, med begränsat inflytande och delvis oklara mål, har påverkat verksamheterna negativt.

Vid organisatoriska förändringar behöver lösningar för att säkra nyckelkompetens ske tidigt. Detta bör ske genom en bättre förankring då förslag utformas.

Kommunledningskontorets kommentar

Att förslaget remitterats är en del i processen att bereda det med berörda nämnder och styrelser. Förslaget grundar sig i den tidigare genomförda evenemangsutredningen och i målbilden för evenemang. Utredningen och målbilden togs fram i nära samarbete med de berörda verksamheterna och omfattade även invånardialoger, dialoger med närings- och föreningsliv och medverkan från aktiva i evenemangsbranschen. Workshops med deltagande förtroendevalda har delvis ingått i beredningsprocesserna som också öppnat för föredragningar i nämnder och styrelser.

Sammanfattningsvis har beredningsprocesserna kring de evenemangsrelaterade beslut som fattats de senaste åren bedrivits öppet och i samverkan med de berörda verksamheterna, samt i linje med uppdrag och inriktning som kommunstyrelsen beslutat om.

Kommunledningskontoret
Rapport

Datum:
2025-09-22

Diarienummer:
KSN-2024-02534

Handläggare:
Sofie Blomgren

Förslag på hur evenemangsverksamheten kan samordnas och organiseras

Enligt uppdrag från kommunstyrelsen 27 maj 2025 §175

REMISSVERSION

Innehåll

Uppdrag.....	3
Bakgrund.....	3
Slutsatser i tidigare evenemangsutredning.....	3
Målbild för evenemang i Uppsala.....	4
Platsplan för evenemang.....	4
Förslag på hur evenemangsverksamheten kan organiseras.....	5
Mål med förändringen	5
Samlad evenemangsverksamhet för ett attraktivt Uppsala	5
Förstärkt destinations- och eventarbete genom övergripande helhetsuppdrag	7
Samlat och förstärkt evenemangsarbete vid kommunens arenor och evenemangsplatser	9
Ekonomiska förutsättningar	11
Avgränsningar och beaktanden i förslaget.....	15
Beredningsplan och tidplan.....	17
Appendix	18
Relaterade beslut i kommunstyrelsen.....	18

Uppdrag

Kommunstyrelsen beslutade den 27 maj 2025 att uppdra åt kommunledningskontoret att inför kommunstyrelsens möte 15 oktober 2025 lämna förslag på hur kommunens evenemangsrelaterade verksamhet kan samordnas och organiseras.

Kommunstyrelsen beslutade samtidigt att anta målbild och riktning för evenemang i Uppsala samt att uppdra till kommunledningskontoret att återkomma med en plan för implementering av målbilden samt i vilken form den bör styra kommunens gemensamma arbete.

Bakgrund

Den 11 juni 2024 återskredderades en utredning av möjlig samordning och utveckling av evenemangsverksamheten i Uppsala kommunkoncern till kommunstyrelsen.

Utredningen utgick ifrån att ett flertal av kommunens verksamheter arbetade med evenemang och upplevelser inom sina uppdrag, att förutsättningarna för verksamheten förändrats samt att den övergripande styrning som tidigare funnits på området hade upphört.

Utredningen bedrevs brett tillsammans med interna och externa aktörer och omfattade frågeställningar kring hur kommunen kan skapa tydlighet internt och externt, samordningsvinster, ekonomisk kontroll, bättre förutsättningar för näringsliv och elitidrottsföreningar, större och fler upplevelser samt kultur inte bara i egen regi.

Slutsatser i tidigare evenemangsutredning

Utredningens slutrapport identifierade ett antal områden där förbättring var möjlig och nödvändig.

Det viktigaste utvecklingsområdet i evenemangsverksamheten var att det saknades en tydligt uttalad riktning och ett syfte med kommunens egna arrangemang och stöd av andras arrangemang.

I övrigt identifierades tre områden där utvecklingsarbete skulle fortsätta bedrivas:

- **Intern ledning, samordning och ekonomistyrning**
om samordning av helheten, förutsättningar för programstyrning, samordning mellan arenorna, överlappningar och gråzoner mellan de berörda verksamheterna samt förutsättningar för områdets ekonomistyrning och uppföljning.
- **Tydligare väg för arrangörer och upplevelsen av kommunens arbete med evenemang**
om att utveckla kommunikationen mellan verksamheterna med ansvar på området, ett systematiskt arbete med platser för evenemang och att skapa tydligare strukturer gentemot externa parter.
- **Förutsättningar för utveckling i takt med Uppsalas tillväxt**
om tillgången på arenor, utvecklad kapacitet, minska undanträngningseffekter samt frågor kring driften av kommunens arenor.

Målbild för evenemang i Uppsala

Den 27 maj 2025 antog kommunstyrelsen Målbild för evenemang i Uppsala utifrån det behov av uttalad riktning och syfte för evenemangsverksamheten som utredningen identifierat. Målbilden togs fram i samarbete med de berörda verksamheterna och i workshops med förtroendevalda och arrangörer. Den grundar sig i befintlig koncernövergripande styrning under fokusmål 2 i Mål och budget, programstyrning inom exempelvis näringsliv, kultur och idrott samt i Uppsala kommuns varumärkesplattform.

Målbilden presenterar en vision och mission för evenemang i Uppsala, en inriktning vad verksamheten ska bygga på och bidra till samt förtydliganden kring kommunens roll på verksamhetsområdet och ansvarsfrågor kopplade till olika kategorier av evenemang.

Målbild för evenemang omfattar till skillnad från tidigare styrning på evenemangsområdet inte möten och konferenser eller arbetet kring besöksmål. Syftet med kommunens stöd till evenemangsverksamheten och arbete med evenemang är utvecklat jämfört med den tidigare styrningen. Sammanfattningsvis betonas fler perspektiv än det rena besöksnäringsspektivet som grund för kommunens evenemangsverksamhet:

- **Mer fokus på samhällsnytta**
Verksamhetens syfte som verktyg för att skapa andra värden och samhällsnytta förtydligas. Ekonomiskt, kulturellt och socialt. Levande och trygg plats, omsättning och arbetstillfällen. Evenemang och besöksnäring kopplas närmare kommunens kärnuppdrag och bidrar till helheten.
- **Mer fokus på upplevelser för alla**
Evenemang ska skapa upplevelser, inspirera och glädja uppsalabor och vara enkla att genomföra för arrangörer, snarare än att stanna vid att stärka bilden av Uppsala och locka fler besökare. Det som är bra för invånarna är bra för besökarna.

Platsplan för evenemang

Målbilden för evenemang lyfter fram den vägledande idén att staden ska ses som en sammansatt arena med olika platser som tillsammans utgör en helhet – Uppsala som en arena. Platserna ska bindas samman i ett koncept som ger tydlighet för arrangörer och underlättar kommunens planering, investeringar och kommunikation.

I samband med kommunstyrelsens beslut om Målbild för evenemang i Uppsala, återrapporterades en inventering av befintliga evenemangsplatser samt identifierade utvecklingsmöjligheter i fråga om nya platser för evenemang och evenemangsinfrastruktur.

På samma sätt som målbilden svarade mot behovet av riktning och syfte för verksamheten, är platsplanen en grund för att utveckla det systematiska arbetet med kapacitetsfrågor och platser för evenemang.

Förslag på hur evenemangsverksamheten kan organiseras

Evenemangsverksamheten är central för kommunens attraktivitet och ett viktigt verktyg när kommunen marknadsförs som plats att bo och leva på, besöka och flytta till, verka och investera i. Evenemangsverksamheten ingår samtidigt som en del i kommunens breda uppdrag inom kultur, idrott- och fritid som är centrala för folkhälsa, social sammanhållning och demokratisk utveckling. Evenemangsverksamheten är ett viktigt område för näringslivet, inte minst för besöksnäringen och de kulturella och kreativa branscherna.

Mål med förändringen

Det övergripande målet med organisationsförslaget är att skapa en organisation som bättre svarar mot målbilden för evenemang än vad dagens organisation gör.

Den förändrade organisationen ska, med stöd i uppdraget, målbilden och de utvecklingsområden evenemangsutredningen identifierat bidra till att

1. Stärka Uppsalas varumärkesarbete

Uppsala ska vara en part som har plats på den nationella arenan oavsett sammanhang och vara en given plats att förlägga evenemang till.

2. Stärka destinations- och eventarbetet

Verksamheten ska skapa bra förutsättningar för arrangörer att genomföra evenemang genom tydlig vägledning och samverkan. Olika typer av evenemang som möter målbilden ska värvas och infrastrukturen för evenemang utvecklas.

3. Samla och kostnadseffektivisera

Resursanvändningen i kommunkoncernen ska optimeras och rätt evenemang genomföras på rätt plats.

De tre målområdena ger en grund för att definiera mätbara mål som ska användas för att följa upp den förändring som ska uppnås.

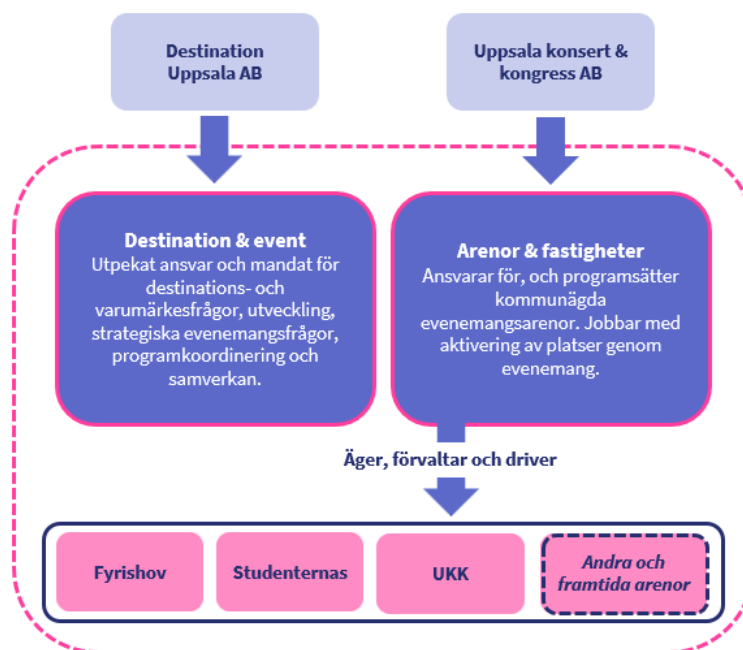
Samlad evenemangsverksamhet för ett attraktivt Uppsala

Evenemangsverksamheten föreslås organiseras mer samlat genom att Uppsala konsert och kongress AB fusioneras med Uppsala kommun arenor och fastigheter AB. Programverksamheten i konsert- och kongresshuset organiseras jämsides verksamheterna vid de andra arenorna inom Arenor och fastigheter och under egen konstnärlig ledning. Kommunens kapacitet för möten och den operativa mötesverksamheten samlas genom fusionen i ett bolag.

Arenor och fastigheters uppdrag riktas in mot att skapa innehåll på de egna arenorna i linje med målbilden och ett operativt ansvar i det systematiska arbetet med att utveckla kommunens platser för evenemang.

Destination Uppsala AB uppdrag utvecklas med ett utpekat ansvar och mandat för evenemangsverksamhetens helhet och för att driva kommunens utveckling mot målbildens vision. Bolaget ska ansvara för värvningar och kommunens stöd till alla typer av evenemang i linje med målbildens evenemangspyramid, säkerställa fungerande arbetsformer för samordning i koncernen och skapa strukturer för uppföljning av den samlade verksamheten. För att markera att evenemangsuppdraget

ska utvecklas parallellt med destinationsuppdraget föreslås bolagets namn ändras till Uppsala destination och event. Det sammantaget större uppdraget fordrar att verksamheten bedrivs under egen ledning och organiseras separat från kommunledningskontoret.



Figur 1. Skiss över förslag på hur kommunens evenemangsrelaterade verksamhet kan samordnas och organiseras

Ett tydligare övergripande ansvar och ett stärkt och samlat arbete vid arenorna ger en avvägd, enklare och tydligare organisatorisk grund och ansvarsfördelning som har goda förutsättningar att ge kraft i den utveckling av evenemangsverksamheten som målbilden ställer upp.

Vid sidan om verksamhetens organisering beror utvecklingen på evenemangsområdet i hög grad av hur styrningen utformas och vilka arbetsformer verksamheten bedrivs genom. Den plan för implementering av målbilden och hur den ska styra det gemensamma arbetet som föreläggs parallellt med organisationsförslaget stödjer inriktningen i målbilden genom att förtydliga ansvar och mandat och ange principer som ska präglar arbetet.

Förstärkt destinations- och eventarbete genom övergripande helhetsuppdrag

Destination Uppsala AB:s uppdrag utvecklas i linje med målbilden och med ett tydligt **utpekad ansvar och mandat för helheten** i evenemangsverksamheten. Destination Uppsala AB ändrar namn till **Uppsala destination och event AB**.

Med ett uttalat ansvar för helheten adresseras evenemangsutredningens identifierade behov av en part med ett tydligt uppdrag att leda, stödja, samordna och utveckla evenemangsverksamheten tillsammans med berörda nämnder och bolag, och skapa gemensamma strukturer för planering, genomförande och uppföljning av evenemangen. En ändring av namnet betonar förändringen och det utökade uppdraget i linje med målbilden för evenemang.

För en större genomslagskraft kopplat till målbilden behöver den återspeglas i det utvecklade bolagets ägardirektiv. Förändringen syftar till att stärka destinations- och eventarbetet samt att stärka Uppsalas varumärkesarbete.

Uppsala destination och event AB ska ha ett **övergripande utvecklingsansvar och mandat** för platsplanen, destinationsutveckling, varumärkesarbetet och programkoordinering i staden.

Evenemangsutredningen från 2024 identifierade upplevelsen av kommunens arbete med evenemang, samt intern ledning och samordning som utvecklingsområden. I Destination och events helhetsansvar ingår ett särskilt ansvar och mandat för att driva utveckling inom ett antal specifika områden där det behöver ske en förflyttning sett utifrån ambitionerna i målbilden för evenemang och där det tidigare kunnat uppstå otydlighet och samordningsproblem.

Destination och events övergripande utvecklingsansvar innebär att bolaget ska ta en framskjuten position i arbetet inom uppdrag 14 i Mål och budget – att stärka Uppsala som evenemangsstad genom att utveckla samverkan och platser för evenemang och upplevelser. Uppdraget omfattar även exempelvis förenklad tillståndsgivning och upplåtelser. Det berör på så sätt fler nämnder och bolag än de som är närmast evenemangsverksamheten. För att nå målbilden behövs en tydligt drivande part i frågorna.

Uppsala destination och event AB ansvarar för **värvningar och stöd** av alla typer av evenemang i linje med målbildens evenemangspyramid. Bolaget har ansvar för fungerande **arbetsformer för samordning** i förhållande till **arenornas egen värvning** och **nämndernas programstyrning** mot evenemang.

Målbilden för evenemang och den evenemangsmodell som ingår i målbilden förutsätter aktiv värvning och stöd till relevanta evenemang av olika storlek och inriktning, inom kultur, idrott, underhållning, kommers och andra evenemangssektorer. Ett utpekad ansvar och mandat hos Destination och event att svara för den huvudsakliga värvningsverksamheten och stödet oavsett typ av evenemang är viktigt för att samla och kostnadseffektivisera verksamheten, minska intern konkurrens och för tydligheten internt och gentemot omvärlden.

Värvningsansvaret är starkt kopplat till ansvaret och ambitionerna om samlad programsättning på övergripande nivå och har främst bäring mot målsättningen om stärkt varumärkesarbete.

Värvningsansvaret förutsätter marknadskännedom och kompetens kring den bredd av evenemang som målbilden omfattar. Värvningarna ska också göras samordnat med de bokningar och uthyrningar som arenorna gör själva, samt i linje med nämndernas programstyrning, inte minst i förhållande till idrotts- och kulturpolitiken. Framgången i denna del beror av att bolaget lyckas skapa och upprätthålla transparenta arbetsformer för samordning kring den samlade programkoordineringen. För detta krävs också relationer med andra arrangörer av evenemang i staden.

Uppsala destination och event AB ansvarar för **stadens värdskap** i samband med evenemang.

En viktig del i att stärka Uppsalas attraktionskraft är att evenemangen åtföljs av ett tydligt värdskap från stadens sida. Det kan innebära tillfällig stadsutsmyckning och extra skyltning, förstärkt kollektivtrafik, tillfälliga parkeringar, avstängningar av gator, temporära lösningar kring servering och toaletter, evenemangsvårdar och liknande som stödjer genomförandet och förstärker positiva effekter.

Ett framgångsrikt värdskap bygger på en hög grad av samordning och samverkan med näringsliv, fastighetsägare och andra organisationer och aktörer som verkar i staden och gynnas av evenemangen. Relationer, arbetsformer och kontaktvägar behöver etableras och vårdas. Värdskapet har nära koppling till programkoordineringen och helhetsansvaret som Destination och event föreslås ha.

Uppsala destination och event AB ska skapa strukturer för att på ett samordnat sätt följa upp **evenemangens ekonomi** på koncernnivå.

Den tidigare evenemangsutredningen identifierade ett behov av samverkan och struktur för att kunna följa upp de större evenemangens ekonomi och skapa transparens kring koncernens kostnader, stöd, subventioner och intäkter i den samlade evenemangsverksamheten. Det är särskilt viktigt vid evenemang som arrangeras i samarbete mellan olika parter i kommunen. Behovet utgår från målsättningen om kostnadseffektivitet och resursoptimering, och är viktigt för att tillgodose behovet av att följa vilka värden evenemangsverksamheten skapar och för att kunna göra prioriteringar och bestämma ambitionsnivåer.

Destination och event ska ha ett tydligt uppdrag att förbättra den sammanlagda ekonomin och öka andelen extern finansiering i koncernens evenemangsverksamhet.

Uppsala destination och event AB **skiljs organisatoriskt** från kommunledningskontorets näringslivsavdelning.

Destination och events större uppdrag gör att verksamheten behöver organiseras och ledas självständigt. Behovet utgår från utvecklingsområdet kring evenemangens ledning, samordning och ekonomistyrning som den tidigare evenemangsutredningen identifierade och möter samtidigt målsättningarna om stärkt destinations-, evenemangs- och varumärkesarbete.

Den nuvarande samorganiseringen näringsliv och destination upphör och övergår till två separata verksamheter: En näringslivsavdelning under kommunstyrelsen med det övergripande näringslivsfrämjande uppdraget och en utvecklad destinations- och evenemangsverksamhet som drivs inom Destination och event under egen ledning.

Kommunstyrelsen ansvarar för programstyrningen i näringslivsprogrammet, målbilden för evenemang, kommunens attraktivitet och varumärkesplattformen.

Framgången i dessa uppdrag är starkt beroende av verksamheterna inom Destination och event och Uppsala kommun arenor och fastigheter. En starkt verksamhet i bolagsform behöver mötas av förmåga i kommunledningskontoret att stödja kommunstyrelsen i att leda och samordna kommunens angelägenheter på området, att följa upp verksamheten och stödja fullmäktige i ägarstyrningen av bolagen.

Uppsala destination och event AB finansieras genom **driftbidrag** och **extern finansiering**.

Destination och event finansieras på samma sätt som nuvarande Destination Uppsala. Verksamhetens intäkter ska huvudsakligen komma från kommunstyrelsen via driftbidrag, därutöver tillkommer extern finansiering via uppdragsersättningar för genomförande av evenemang och andra externa intäkter.

För att bära helhetsuppdraget för strategisk utveckling av kommunens destinations- och eventverksamhet behöver Destination och event kompetensförsörjas i linje med det utökade uppdraget. Det ger vid handen att budgeten för de kommande åren kommer att ha ökade verksamhetskostnader jämfört med 2025. Behoven av extern finansiering och driftbidrag från kommunen ökar.

Målsättningarna i nuvarande affärsplanering om att öka den externa medfinansieringen i projekt bör ingå i planeringen för även Destination och event. Det ligger i linje med målbildens ökade fokus på samverkan och ger förutsättningar för tillväxt.

Samlat och förstärkt evenemangsarbete vid kommunens arenor och evenemangsplatser

Uppsala konsert och kongress AB:s verksamheter **går samman** med Uppsala kommun arenor och fastigheter AB:s verksamhet genom **fusion**.

Konsert och kongress och Arenor och fastigheter har verksamheter som är närbesläktade. Evenemangsutredningen identifierade ökad samordning mellan arenorna som ett utvecklingsområde. Genom att verksamheten i konsert- och kongresshuset organiseras jämsides verksamheterna vid de andra arenorna inom Arenor och fastigheter kan evenemangsverksamheten samlas och ges förutsättningar att drivas mer kostnadseffektivt.

Sammanslagningen av bolagen ökar förutsättningarna för att ha rätt evenemang på rätt plats. Problematiken med att olika kommunala verksamheter kunnat konkurrera internt får förutsättningar att lösas. En sammanslagning innebär en optimering och en robusthet kopplat till olika resurser och funktioner som eventkoordination och eventproduktion där båda bolagen har verksamhet.

En fusion av bolagen tar bort juridiska gränssnitt och andra administrativa och organisatoriska hinder samt förenklar samordnad programsättning utifrån idén om Uppsala som en arena. Arenor och fastighet får full rådighet över bolagets tillgångar. Förslaget medför ett bolag och en styrelse färre i kommunkoncernen.

Mötesverksamheten inom Uppsala konsert och kongress AB samordnas med övrig mötesverksamhet inom Uppsala kommun arenor och fastigheter AB.
Programverksamheten i konsert- och kongresshuset utvecklas under egen konstnärlig ledning inom Uppsala kommun arenor och fastigheter AB.

Programverksamheten i konsert- och kongresshuset fyller en viktig roll som institution inom musikområdet och för Uppsala som destination. Verksamheten ligger i linje med varumärkesplattformens kärnvärden och inriktningen i målbilden för evenemang. Programverksamheten ska fortsätta drivas inom Arenor och fastigheter och ägardirektivet omfatta delar som styr programverksamheten. Verksamheten ska vara konstnärligt och självständigt ledd och vila mot den kulturpolitiska programstyrningen och målbilden för evenemang. Separerad från mötesverksamheten ges programverksamheten en enklare verksamhetslogik och förutsättningar för fokus och utveckling.

Vad avser mötesverksamheten samlas genom fusionen kommunens konferens- och möteskapacitet hos en aktör, vilket förutom möjligheter till samordnat resursutnyttjande och stärkt destinationsarbete ger förutsättningar för ett utvecklat arbete kring operatörsfrågor och drift.

Arenor och fastigheter kan som ägare till fastigheten och ansvarig för verksamheterna i konsert- och kongresshuset öka den uthyrningsbara ytan genom omställning i lokalerna. Programverksamheten i konsert- och kongresshuset kommer att fortsätta att behöva dela utrymme med mötesverksamheten eftersom kapaciteten behövs på Uppsalas mötesmarknad. Båda verksamheterna behöver ges goda förutsättningar av Arenor och fastigheter.

För att stödja kopplingen till den **kulturpolitiska programstyrningen** inrättas ett **råd för programverksamheten** i konsert- och kongresshuset.

Programverksamheten i konsert- och kongresshuset fyller en viktig funktion i kulturpolitiken och roll i Uppsalas kulturliv. När verksamheten övergår till att organiseras inom Arenor och fastigheter utan egen styrelse, som en verksamhet bland flera med olika inriktning inom bolaget, kan verksamhetens koppling till den kulturpolitiska programstyrningen stödjas genom inrättandet av ett särskilt programråd. Rådet kan genom dialog och samverkan med den självständiga konstnärliga ledningen stödja utvecklingen av verksamheten.

Konsert och kongress befintliga kreativa råd kan bilda utgångspunkt för rådet, men rådet bör även ha representation från kulturnämnden.

Uppsala kommun arenor och fastigheter AB:s ansvar för **evenemangsarenorna** och **nyttjandet** av dessa lyfts fram i verksamhetens uppdrag.

Arenor och fastigheters uppdrag riktas in mot platserna för evenemang och avgränsas i förhållande till Destination och events helhetsuppdrag. De utvecklingsbehov som framkommit i evenemangsutredningen och den nya målbilden ställer krav på ett utvecklat operativt ansvar i det systematiska arbetet med platserna för evenemang. Ansvar för relationerna med arrangörer och andra som nyttjar arenorna behöver lyftas fram liksom uppdraget att utveckla drift- och operatörsverksamheten vid arenorna.

Ett tydligare och mer renodlat uppdrag för bolaget i samarbete med övriga kommunkoncernen är en förutsättning för effektivare samordning inom evenemangsverksamheten.

Uppsala kommun Arenor och fastigheter AB:s roll som **verktyg** för att skapa **innehåll på arenorna** samt **livfulla mötesplatser** i linje med målbilden för evenemang lyfts fram i bolagets uppdrag.

Arenor och fastigheter ska vara en aktiv aktör i att genom evenemang skapa innehåll på egna arenorna utifrån eget affärsintresse och utifrån den samordning som målbilden ställer upp för den samlade evenemangsverksamheten. Arenorna är en avgörande länk i målbildens värdekedja. De resurser och den breda programkompetens som samlas genom fusionen ska tas tillvara och bildar en viktig utgångspunkt för arenornas användning i förhållande till målbildens vision.

De resurser och den kompetens som finns och samlas inom Arenor och fastigheter etablerar bolaget som kommunens operativa evenemangsverksamhet. Inom ramen för det har bolaget en viktig roll i verkställandet och det operativa arbetet i utvecklingen av platsplanen. Verksamhetens kompetens och resurser finns tillgängliga för koncernen och bolaget bör vara en naturlig part i genomförandet av olika evenemang och andra typer av platsaktivering som görs inom kommunkoncernen.

Programverksamheten i konsert- och kongresshuset finansieras genom **driftbidrag**.

I remissversionen av Mål och budget 2026 finansieras programverksamheten inom Konsert och kongress genom driftbidrag från kommunstyrelsen. Detsamma föreslås gälla för den fortsatta programverksamheten i konsert- och kongresshuset efter fusionen.

Programverksamheten bör över tid ha målet att öka de externa intäkterna.

Principskiss över ansvarsfördelning och gränsdragningar

Uppsala destination och event	Uppsala arenor och fastigheter
- Platsvarumärke och stärkt attraktivitet - Strategiska destinationsfrågor och destinationsmarknadsföring - Strategiskt arbete med evenemangsfrågor - Programsättning av Uppsala (koordinering och utveckling) - Platsplan och kommunikationsplattform för evenemangsplatser - Uppsalas värdskap och tillfällig stadsutsmyckning - Värkning av möten och evenemang, UCB - Samverkan med besöksnärings - Strategisk och operativt arbete utifrån uppdrag, t.ex. kulturmatten. - Evenemangslots	- Programsätter kommunägda evenemangsarenor - Programansvar för UKK - Värvar möten och evenemang till egna arenor - Koordinerar evenemang på egna arenor - Driver konferens- och mötesverksamhet på egna arenor. - Platsaktivering genom evenemang

Figur 2. Exempel på gränsdragningar mellan bolagen.

Ekonomiska förutsättningar

Uppsala destination och event AB

Ambitionerna i målbilden och det utökade ansvar som föreslås för Uppsala destination och event AB jämfört med nuvarande Destination Uppsala AB kan antas ge ökade

verksamhetskostnader de kommande åren jämfört med 2025. De ökade finansieringsbehoven kan mötas med antingen ökat driftsbidrag från kommunen eller ökad extern finansiering av verksamheten.

För Destination Uppsala AB ser resultaträkningen i bokslut 2024 och budget 2025 ut enligt följande:

Resultaträkning, miljoner kronor	DUAB bokslut 2024	DUAB budget 2025
Nettoomsättning	8	5
varav kostnadsersättning kommunen	4	4
Övriga rörelseintäkter	28	32
varav bidrag från kommunen	28	28
Summa intäkter	36	37
Övriga externa kostnader	-23	-22
Personalkostnader	-13	-14
Avskrivningar	0	
Rörelsekostnader	-36	-37
Rörelseresultat	0	0
Övriga ränteintäkter	1	0
Resultat efter finansiella poster	1	1
Bokslutsdispositioner	0	
Resultat före skatt	1	1
Skatt på årets resultat	0	0
Årets resultat	1	1

Tabell 1: Resultaträkning 2024 samt budget 2025 Destination Uppsala AB.

Det befintliga Destination Uppsala AB budgeterar att omsätta 37 miljoner kronor i verksamheten under 2025. Verksamheten finansieras till 77 procent genom driftbidrag från kommunstyrelsen och till 10 procent genom uppdragsersättningar från kommunen för att arrangera specifika evenemang, exempelvis kulturnatten. Privata bidrag budgeteras finansiera 10 procent av verksamheten.

Kostnaderna för verksamheten uppgår till 44 procent och personalkostnaderna uppgår till 40 procent. I Destination Uppsalas affärsplan för 2025 med anges ett mål om 25 procent extern medfinansiering i de projekt som drivs inom bolaget. Det motsvarar cirka 3 miljoner kronor av eventverksamheten som budgeteras omsätta 9 – 10 miljoner kronor 2025.

Fusion mellan Uppsala kommun arenor och fastigheter AB och Uppsala konsert och kongress AB

För det föreslagna fusionerade bolaget har proformaredovisningar sammanställts utifrån årsbokslut 2024 och budget 2025. Redovisningarna åskådliggör den samlade ekonomin för respektive år.

Resultaträkning, miljoner kronor	UKAF 2024	UKK 2024	Proforma 2024
Nettoomsättning	513	59	572
Aktiverat arbete för egen räkning	8		8
Övriga rörelseintäkter	16	2	18
Summa intäkter	537	61	598
Råvaror och förnödenheter	-93		-93
Handelsvaror	-13	-14	-26
Övriga externa kostnader	-73	-40	-113
Personalkostnader	-163	-42	-205
Avskrivningar	-150	-2	-153
Övriga rörelsekostnader	-11	0	-11
Rörelsekostnader	-502	-98	-601
Rörelseresultat	34	-37	-3
Övriga ränteintäkter	1	0	1
Räntekostnader	-64	-1	-65
Resultat efter finansiella poster	-29	-38	-67
Bokslutsdispositioner	25	38	62
<i>varav avsättning till överavskrivningar</i>	-14		-14
<i>varav mottaget koncernbidrag</i>	39	38	76
Resultat före skatt	-4	0	-5
Skatt på årets resultat	3	0	3
Årets resultat	-1	0	-2

Tabell 2: Proforma årsbokslut 2024 med UKK och Arenor och fastigheter sammanslaget

Proformaredovisningen utifrån årsbokslutet 2024 ger ett samlat resultat efter finansiella poster om – 67 miljoner kronor för det fusionerade bolaget. Den delen av Arenor och fastigheter som svarar för verksamheten vid arenor och anläggningar, exempelvis event och bad, internhyr anläggningarna av tillgångssidan av bolaget, som förvaltar fastigheterna. Verksamhetssidan av bolaget redovisade 2024 ett resultat efter finansiella poster om - 23,8 miljoner kronor.

Efter avsättning till överavskrivningar och mottaget koncernbidrag skulle det fusionerade bolagets proformaresultat enligt bokslut 2025 uppgå till – 2 miljoner kronor.

Resultaträkning, miljoner kronor	UKAF 2025 Budget	UKK 2025 Budget	Proforma Budget 2025
Nettoomsättning	552	59	611
Aktiverat arbete för egen räkning	14		14
Övriga rörelseintäkter	3		3
Summa intäkter	568	59	627
Råvaror och förnödenheter	-113	-12	-125
Handelsvaror	-7		-7
Övriga externa kostnader	-58	-25	-83
Personalkostnader	-177	-43	-220
Avskrivningar	-165	-2	-168
Övriga rörelsekostnader	-6	-18	-24
Rörelsekostnader	-527	-99	-626
Rörelseresultat	41	-41	1
Övriga ränteintäkter			0
Räntekostnader	-82	-1	-83
Resultat efter finansiella poster	-41	-41	-82

Tabell 3: Proforma budget 2025 Arenor och fastigheter och UKK sammanslaget

En sammanslagning av Arenor och fastigheter och Konsert och kongress budgeterade resultaträkningar för 2025 visar ett resultat efter finansiella poster om – 82 miljoner kronor. Koncernbidrag och skatt budgeteras inte. I samband med upprättande av årsbokslut ansvarar Uppsala stadshus AB för resultatutjämnning inom stadshuskoncernen i enlighet med gällande skatteregler.

Skulle programverksamheten vid Konsert och kongress finansieras med driftbidrag, i linje med remissförslag för Mål och budget 2026, motsvarande programverksamhetens budgeterade resultat 2025 minskar förlusten med 27 miljoner kronor. Resultatet för det fusionerade bolaget skulle uppgå till – 55 miljoner kronor efter finansiella poster.

Ekonomiska effekter av förändringarna

De föreslagna organisationsförändringarna möjliggör ökad samordning och resursutnyttjande inom flera områden. De minskade kostnaderna genom samordning av IT-system, minskat behov av konsulter genom samordning av personalresurser och samordning av ekonomi- och bolagsadministration har grovt uppskattats cirka 5 – 13 miljoner kronor.

I samband med fusionen av Konsert och kongress och Arenor och fastigheter uppstår kostnader av engångskaraktär. Engångskostnaderna för genomförande av fusionen uppskattas till cirka 2 miljoner kronor där främst engångskostnader för samordning av IT-system bedöms utgöra den enskilt största posten.

Avgränsningar och beaktanden i förslaget

Evenemangsverksamheten är komplex och svår att avgränsa. Evenemang berör och beror av flera olika verksamheter i kommunen men också av många externa parter och faktorer. Lyckade evenemang och framgångsrikt evenemangsarbete förutsätter en hög grad av samverkan mellan olika parter och rymmer flera värden och olika affärslogiker.

Förslaget har avgränsats till att omfatta de närmast berörda kommunala parterna och de processer som närmast knyter an till ett utvecklat evenemangsarbete i linje med målbilden. Förslaget har fokuserat på att adressera de mest kritiska frågeställningarna som framkommit i tidigare utredningar och beslut som relaterat till evenemangsverksamheten.

I kommunen pågår flera processer och arbete med uppdrag som har kopplingar och beroenden till evenemangsverksamheten som potentiellt kan påverkas av och väga in i frågan om verksamhetens organisering och ansvarsfördelning. Det rör exempelvis utredningen om barn och ungas fria tid, utredningen om plan för camping i Uppsala, utvärdering av bokningsfunktionen och arbetet enligt översynen av uppdragsavtalet för Fyrishov.

Med stöd i uppdraget har förslaget avgränsats till evenemangsverksamhetens större sammanhang samtidigt som de många beroendena har motiverat en viss försiktighet. Evenemangsutredningen betonade att verksamheten och samarbete under nuvarande omständigheter trots utvecklingsbehov kunnat fungera tillfredsställande när stora och små evenemang möjliggjorts, stöttats och arrangerats av kommunen och skapat värden för Uppsala.

Utvecklingsarbeten har inletts och kommunstyrelsen har fattat beslut om målbild, en grund för platsplanarbetet och arenaledningsmodell för Studenternas. Det är viktiga förutsättningar för utveckling av verksamheten. Mer omfattande organisationsförändringar och förändringar i ansvarsfördelningen kan sett utifrån områdets komplexitet innebära onödig risk och osäkerhet för verksamheten och den utveckling som pågår.

Den organisations- och ansvarsfördelning som presenterats och föreslås i rapporten har utgått ifrån att hålla en viss proportionalitet i förhållande till uppdraget: ett förslag med fokus på effektivare samordning och större genomslagskraft kopplat till målbilden för evenemang. Ett tydligare övergripande ansvar parallellt med ett stärkt och samlat arbete vid arenorna ger en avvägd, enklare och tydligare organisatorisk grund och ansvarsfördelning som har goda förutsättningar att ge kraft i den utveckling av evenemangsverksamheten som målbilden ställer upp. Förslaget beaktar samtidigt pågående utveckling och beroenden inom parallella processer med kopplingar till evenemangsområdet som pågår.

Förslaget bildar en grund för och öppnar på sikt möjligheter för ytterligare organisationell samordning. Mer långtgående förslag till samlad organisation skulle bland annat behöva beröra fördjupade frågeställningar om förutsättningarna att hålla strategisk höjd i evenemangsverksamheten samtidigt som utvecklingskraften behålls vid arenorna, gränsdragningen kring drift och förvaltning vid arenorna, de övergripande ekonomiska förutsättningarna, förutsättningarna för ägaren att styra verksamheten och för kommunstyrelsen att leda och samordna på området.

Överväganden om evenemangsverksamheten helt eller delvis ska drivas i bolagsform eller förvaltningsform har gjorts inom ramen för framtagandet av förslaget. Några

förändringar av verksamhetsformerna föreslås inte främst eftersom det skulle försvåra mer långtgående förslag till samlad organisation i ett senare skede.

Det förslag som presenterats får vissa direkta konsekvenser som särskilt behöver beaktas i det fortsatta arbetet:

- Destination Uppsalas befintliga verksamhet inom destinationsarbete, affärsturism, värvning av möten och kongresser behöver bra förutsättningar att fortsätta att verka och utvecklas i det nya Destination och event
- En framgångsrik destinations- och evenemangsverksamhet har stor betydelse för kommunstyrelsen utifrån styrelsens övergripande ansvar för kommunens attraktivitet och kommunens varumärke. En stärkt verksamhet i bolagsform behöver mötas av förmåga i kommunledningskontoret att stödja kommunstyrelsen i att leda och samordna kommunens angelägenheter på området, att följa upp verksamheten och stödja fullmäktige i ägarstyrningen av bolagen.
- Organisationsförändringen skapar förutsättningar för en evenemangsverksamhet som kan drivas med ökad kostnadseffektivitet och ett bättre resursutnyttjande av befintliga medel. En ambitionshöjning inom evenemangsverksamheten i linje med målbilden ger samtidigt vid handen att den ekonomiska ramen för verksamheten kan behöva utökas.

Beredningsplan och tidplan



Figur 3: Tidsplan över beredning och möjligt genomförande av förändringarna

Förslaget remitteras till berörda parter i kommunen för att inhämta synpunkter under hösten 2025. Den formella remissen kan under perioden kompletteras med beredningskonferenser och andra typer av samverkan och dialog för att fördjupa och bredda analysen av förslaget.

Den tidigare evenemangsutredningen och framtagandet av målbilden genomfördes med invånardialoger, dialoger med närings- och föreningsliv och med medverkan från aktiva i evenemangsbranschen. Frågan om hur kommunen ska organisera sin verksamhet i förhållande till ambitionerna i målbilden och de utvecklingsområden som utredningen identifierat är i grunden intern varför remissen går till berörda parter i kommunen.

Utifrån yttrandena sammanställs ett slutligt förslag som bereds i kommunstyrelsen och kommunfullmäktige i mars 2026. Beroende på utfall av beredningsprocessen och kommunfullmäktiges beslut kan nödvändiga beslut fattas i styrelserna för de berörda bolagen under våren och förändringarna börja implementeras från hösten 2026.

Appendix

Relaterade beslut i kommunstyrelsen

Översyn av samordning och utveckling inom kommunens evenemangs- och upplevelseverksamhet (8 mars 2023 §43)

För att utveckla kommunkoncernens evenemangs- och upplevelseverksamhet föreslås att kommunledningskontoret tillsammans med berörda parter inom kommunkoncernen ska utreda möjligheterna till ökad samordning och utveckling inom kommunens evenemangs- och upplevelseverksamhet.

Kommunstyrelsen beslutar

1. att uppdra till kommunledningskontoret att i samarbete med berörda parter utreda och lämna förslag på hur kommunkoncernens evenemangs- och upplevelseverksamhet kan utvecklas och samordnas, samt
2. att uppdra till kommunledningskontoret att återkomma till kommunstyrelsen i ärendet senast i juni 2023.

Utredning av möjlig samordning och utveckling av evenemangsverksamheten i Uppsala kommunkoncern (11 juni 2024 §198)

Kommunstyrelsen uppdrog den 8 mars 2023 (§ 43) till kommunledningskontoret att i samarbete med berörda parter utreda och lämna förslag på hur kommunkoncernens evenemangs- och upplevelseverksamhet kan utvecklas och samordnas. Förvaltningen har utrett frågan och redovisar i föreliggande ärende sina slutsatser för utveckling av verksamheten. Eftersom ett omfattande utvecklingsarbete inletts i och med utredningen ges nu inga rekommendationer om förändring av organisation, roller eller finansiering.

Kommunstyrelsen beslutar

1. att förklara uppdraget från den 8 mars (§43) avslutat och att lägga rapport med bilagor till handlingarna,
2. att uppdra åt kommunledningskontoret att snarast arrangera en politisk workshop om Uppsala kommuns vision och inriktning för evenemang i Uppsala kommun, samt
3. att samtliga partier i kommunfullmäktige ska få delta på den politiska workshopen.

Inriktning för arbete med evenemang och upplevelser (18 oktober 2024 §273)

Idag saknas en tydlig politisk riktning för kommunens evenemangsarbete. Befintliga platser för evenemang och upplevelser i kommunen utgår inte från tydlig plan för hur de ska användas och kommuniceras.

Kommunledningskontoret föreslås att tillsammans med Uppsala kommun Arenor och Fastigheter AB ta fram ett samlat koncept och plan för användningen av stadens befintliga platser för evenemang och upplevelser. Kommunledningskontoret och berörda parter i kommunkoncernen ska även att ta fram ett förslag på målbild för kommunens evenemangsarbete på längre sikt.

Kommunstyrelsen beslutar

1. att kommunledningskontoret och stadsbyggnadsförvaltningen, tillsammans med Uppsala kommun Arenor och Fastigheter AB, ska ta fram en platsplan över stadens befintliga platser för evenemang och upplevelser samt i ett samlat koncept beskriva hur platserna kompletterar varandra, samt
2. att kommunledningskontoret, tillsammans med berörda nämnder och styrelser, ska ta fram en målbild för evenemang och upplevelser i Uppsala kommun.

Översyn av ansvar och modell för uthyrning av Studenternas arena (18 oktober 2024 § 272)

Hur roller och ansvar för användningen av kommunens arenor fungerar idag behöver ses över. I ärendet föreslås som pilot en begränsad översyn av Studenternas arena i förhållande till elitfotbollen. Utöver översynen ska i den här piloten en ny modell för kommersiella evenemang prövas enligt en särskild metodik kallad Arena Management.

Förutsättningarna för modellens användning även i andra sammanhang och på andra arenor, liksom konsekvenserna av ett införande av metodiken, ska beskrivas. Uppdraget ska redovisas senast mars 2025.

Kommunstyrelsen beslutar

1. att uppdra åt kommunledningskontoret att i samverkan med idrotts och fritidsnämnden och Uppsala kommun arenor och fastigheter AB se över dagens modell för uthyrning av Studenternas fotbollsarena,
2. att ta fram en pilot enligt modell Arena Management anpassad till Studenternas fotbollsarena och elitfotboll för att tillämpa i närtid samt
3. att redovisa hur en sådan modell kan användas för andra arenor och idrotter i Uppsala och konsekvenserna av ett genomförande av modellen.

Ny modell för arenaledning och uthyrning på Studenternas fotbollsarena (5 mars 2025 §61)

Kommunstyrelsen beslutade den 18 oktober 2024 (§ 282) att uppdra till kommunledningskontoret att i samverkan med idrotts- och fritidsnämnden och Uppsala kommun Arenor och fastigheter AB se över dagens modell för uthyrning av Studenternas arena och att ta fram en pilot enligt modell Arena management anpassad till Studenternas fotbollsarena och elitfotboll att tillämpas i närtid.

Den utredning som genomförts inom ramen för uppdraget föreslår ett stegvis införande av en ny modell för uthyrning och arenaledning på Studenternas fotbollsarena under år 2025 och 2026.

Kommunstyrelsen beslutar

1. att ställa sig bakom de i ärendet beskrivna principerna i modellen för arenaledning och uthyrning av Studenternas arena enligt föredragningen i ärendet, samt
2. att påbörja en pilot av modellen för arenaledning 2025 under förutsättning att idrotts- och fritidsnämnden och Uppsala kommun Arenor och fastigheter AB under våren fattar nödvändiga beslut för införandet.

Rapport på uppdrag om målbild, inriktning och platsplan för arbete med evenemang (27 maj 2025 §175)

Kommunstyrelsen gav den 18 oktober 2024 (§273) kommunledningskontoret i uppdrag att ta fram förslag på målbild och på inriktning för kommunens evenemangsarbete samt att ta fram en platsplan över stadens befintliga platser för evenemang och upplevelser och i ett samlat koncept beskriva hur platserna kompletterar varandra. I ärendet ges förslag på målbild och på en modell för arbetet med en platsplan.

Kommunstyrelsen beslutar

1. att under Kommunens roll i evenemangsarbetet i Målbild och riktning för evenemang lägga till följande punkter: ”att inrätta kulturljuds-zoner i centrala Uppsala för att möjliggöra för konserter och liknande evenemang genom lokalt lättare bullerkrav.”, ”att kommunen underlättar för föreningslivet att nyttja kommunens lokaler för kultur och fritidsaktiviteter.” och ”kommunen förenklar och snabbar på tillståndsprocesser för arrangörer”,
2. att med ändringen ovan anta målbild och riktning för evenemang enligt ärendets bilaga 2a,
3. att uppdra till kommunledningskontoret att återkomma med en plan för implementering av målbilden samt i vilken form den bör styra kommunens gemensamma arbete, samt
4. att uppdra åt kommunledningskontoret att, inför kommunstyrelsens möte 15 oktober 2025, i samverkan med berörda parter lämna förslag på hur kommunens evenemangsrelaterade verksamhet kan samordnas och organiseras.

Utredning av mötes- och evenemangsarena på Norra Hovstallängen (10 sep 2025)

Den 27 maj beslutade kommunstyrelsen (§167) att anta målbild, inriktning och platsplan för arbetet med evenemang. Som nästa steg ska en plan för implementeringen av målbilden tas fram. I det tidigare ärendet ingår en platsplan som visar vilka områden som kan vara aktuella för utveckling av evenemangsplatser.

Norra Hovstallängen är ett område som, genom sin storlek och sitt centrala läge, kan vara intressant för etablering av en evenemangsarena. Uppdraget innebär att utreda förutsättningarna för en sådan etablering samt analysera vilka effekter den skulle få för den kommunala ekonomin.

Resultatet av utredningen ska sammanställas i en rapport och redovisas för kommunstyrelsen senast vid årsskiftet 2025/2026.

Kommunstyrelsen beslutar

1. att ge kommunledningskontoret i uppdrag att tillsammans med berörda förvaltningar och bolag utreda möjligheten att anlägga en mötes- och evenemangsarena med tillhörande hotell inom kvarteret Norra Hovstallängen.