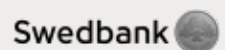


RAPPORT, MAJ 2024

CCC NORTH// SUNDSVALL

Sundsvall kongress- & kulturcenter / Etableringsprojektet



GROOWTH

INNEHÅLLS- FÖRTECKNING

SAMMANFATTNING	P. 4
SYFTE & MÅL	P. 6
PROCESS & ORGANISATION	P. 8
CCC NORTH - HÅLLBARHETSPOTENTIAL	P. 11
DRIFT- & AFFÄRSMODELL	P. 20
ÄGARMODELL & FUNKTION I PLATSEN	P. 31
INTERNATIONALISERING & CONVENTION BUREAU	P. 40
VISIONSKONCEPT	P. 44
ETABLERINGSFAS & RISKBEDÖMNINGAR	P. 47
BILAGOR	P. 50
Personer som intervjuats eller medverkat i dialogmöten	P. 52
Källförteckning	P. 54

CULTURE

SOCIAL

SUSTAINABILITY



SAMMANFATTNING

Utfallet av genomförandeprojektet påvisar att den fortsatta processen mot ett CCC North i Sundsvall öppnar för flera styrkefaktorer vilka, rätt hanterat, stärker bilden av att en reell etablering av CCC North i Sundsvall är möjlig.



Utfallet av genomförandeprojektet påvisar att den fortsatta processen mot ett CCC North i Sundsvall öppnar för flera styrkefaktorer vilka, rätt hanterat, stärker bilden av att en reell etablering av CCC North i Sundsvall är möjlig.

Som svar på den centrala frågan om strukturell affärsmodell för CCC North föreslås en enkel och ren modell baserad på målet att CCC North etableras som en privat investering från ett fastighetsutvecklingsbolag, även i rollen som fortsatt fastighetsägare, och att driften av verksamheten delas på två hyresgäster i fastigheten, varav den ena är ett av Sundsvalls kommun och Region Västernorrland ägt bolag med ansvar för kulturutbuden och den andra blir en kommersiell driftoperatör som ansvarar för den strikt kommersiella delen med kongresser och företags event.

Konceptet för strukturell affärsmodell har med positivt gensvar prövats såväl internt som i projektets operatörs- och investeraaktiverande dialog med etablerade aktörer inom fastighetsutveckling.

Projektet påvisar också vikten av att arbeta för hållbarhet inom allt från CCC som byggnad till drift av verksamheten och därtill dess integration och samverkan med närområdet och staden. Social hållbarhet är idag av samma betydelse som den miljömässiga i mötesbranschen och stadsutveckling och har stor betydelse även för en framgång affärsverksamheten.

Processens research påvisar möjligheten för Sundsvall och Västernorrland att attrahera internationella kongresser och businesssevents men pekar även ut att Sundsvalls DMO kommer behöva ha en rimligt väl resurssatt convention bureau, CB, för att lyckas fånga denna internationella potential, dvs värva sådana möten.

Till stöd för internationell attraktionskraft presenterar projektet ett visionskoncept baserat på att Sundsvall och Västernorrland – med ett CCC på plats - kan bjuda in till den gröna omställningens möten.

Västernorrlands växande kluster av grön omställningsindustri och grön innovation ger all den trovärdighet som behövs för att väcka intresse hos såväl svenska som europeiska bolag, att välja Sundsvall och CCC North för framtidens stora event.

Få städer eller regioner i Europa har ett grön kluster av Västernorrlands klass – och sånt väcker intresse och spelar roll inom ett allt mer hållbarhetsfokuserat, internationellt näringsliv.

Sammantaget har Sundsvall ett bra utgångsläge – möjligheterna är synbarligen fler än utmaningarna.



SYFTE OCH MÅL

Syftet med Genomförandeprojektet är att klarlägga ett antal strategiska frågor och utmaningar kopplade till ägande, drift, verksamhetslösningar mm för att anläggningen ska kunna bli framgångsrik, ekonomiskt hållbar och optimal för såväl sitt kulturuppdrag som för den mer kommersiella verksamheten.

I förlängningen är det grundläggande målet att anläggningens etablering ska stärka konkurrenskraft, sysselsättning och näringslivsutveckling i Västernorrland.



PROCESS & ORGANISATION

Processen omfattar en handfull huvudavsnitt och har drivits genom trendanalys och research omfattande såväl digitala källor som ett större antal fokusintervjuer med företrädare för såväl svenska som internationella ledande bolag, organisationer och projekt. Kompletterande studiebesök och möten har genomförts på ett tiotal platser i landet samt i Danmark.

Input från referensgrupp, sittande mötesavstämningar och digitala möten med representanter för projektets partners såsom Sundsvalls kommun, Region Västernorrland, MIUN och ett antal företrädare för etablerade bolag, associerade partners i projektet har varit återkommande under projektprocessen.

Lililum AB är projektägare och Groowth Platsutveckling är konsultpartner för genomförandet och föreliggande rapport.



OM GROOWTH

Groowth är en strategisk platsutvecklingsbyrå som hjälper kommuner, regioner och bolag inom fastighetssektorn att bygga attraktionskraft och affärsutveckling av framtidens attraktiva platser. Med intern miljö- och varumärkeskompetens bistår vi med strategiska rådgivning och koncept för såväl hållbar tillväxt som platsvarumärken som attraherar.

Vi arbetar tvärssektoriellt med analys och konceptutveckling och bidrar genom vårt kompetensnätverk med expertkunskap från såväl svenska som internationella projekt.

OM GROOWTH

Ulf Lovén, Platsstrateg, projektledare

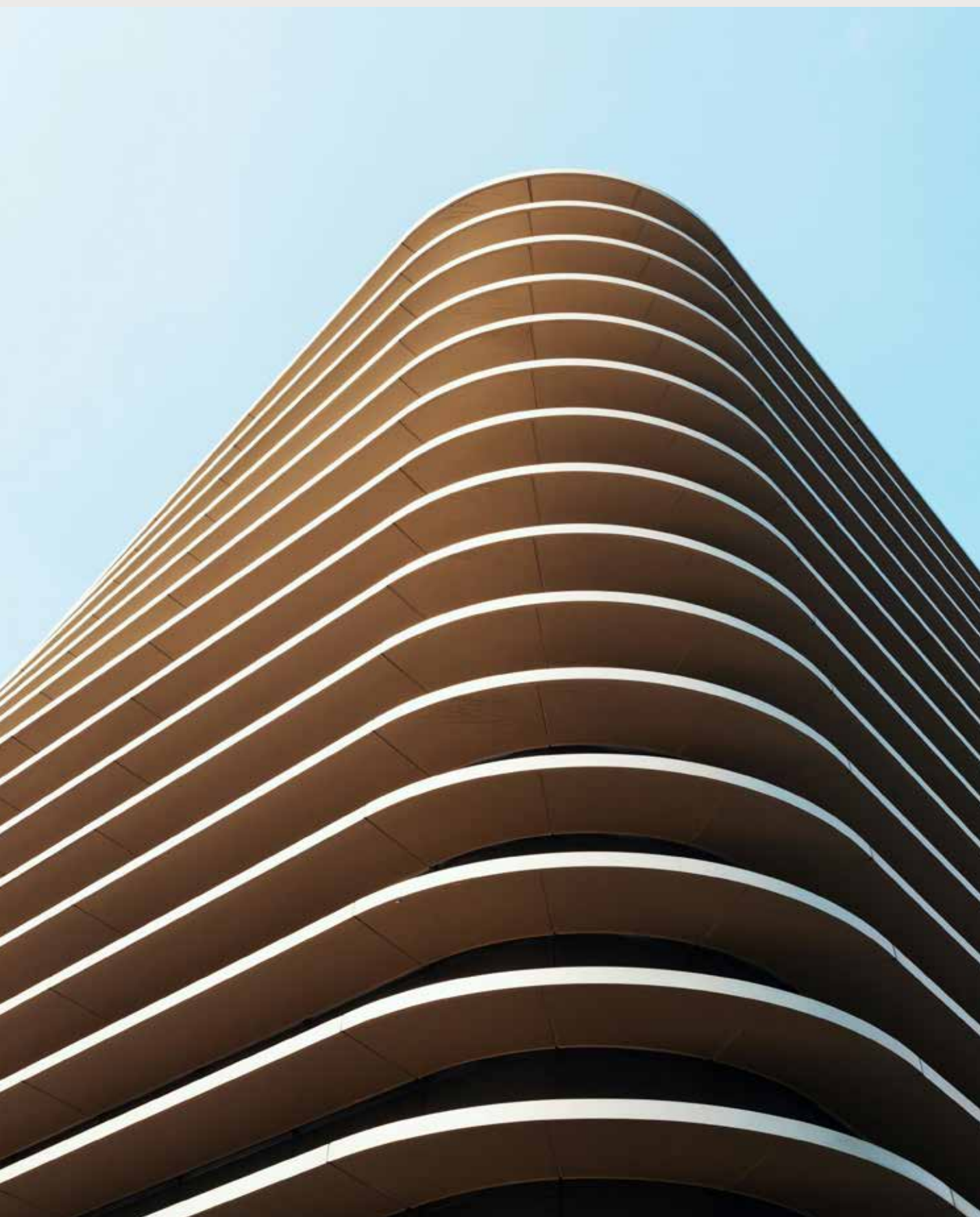
Björn Johannessen

Christer Mortensen

Mårten Sessler

Roger Kellerman, senior advisor

...och därtill adderande insatser från vårt kompetensnätverk.



CCC NORTH - HÅLLBARHETS- POTENTIAL

Ett nytt kongress- och kulturcenter av internationella dimensioner kommer att mötas av mycket höga förväntningar avseende samtliga hållbarhetsperspektiv; miljömässig, social och ekonomisk, helt enkelt därför att den globala utvecklingen entydigt pekar i den riktningen.



•

CITAT

”

Vill man som kongressanläggning eller DMO synas och glänsa på **dagens hållbarhetsarena** måste man vara rätt **ambitiös**.

Och vill man därtill belönas av marknaden, till exempel **de stora företagen**, drivna av högt ställda EU-krav, så är mitt råd att **satsa seriöst och långsiktigt genom att ansluta er till globalt erkända standarder** - istället för att jobba med lokala märkningar eller försöka uppfinna något eget.”

• • • **ULRIKA MÅRTENSSON**

/ **CEO** BeeSustain ApS, tidigare Head of Communication på Copenhagen Convention Bureau (Wonderful Copenhagen), ordförande för danska avdelningen av Meeting Professionals International

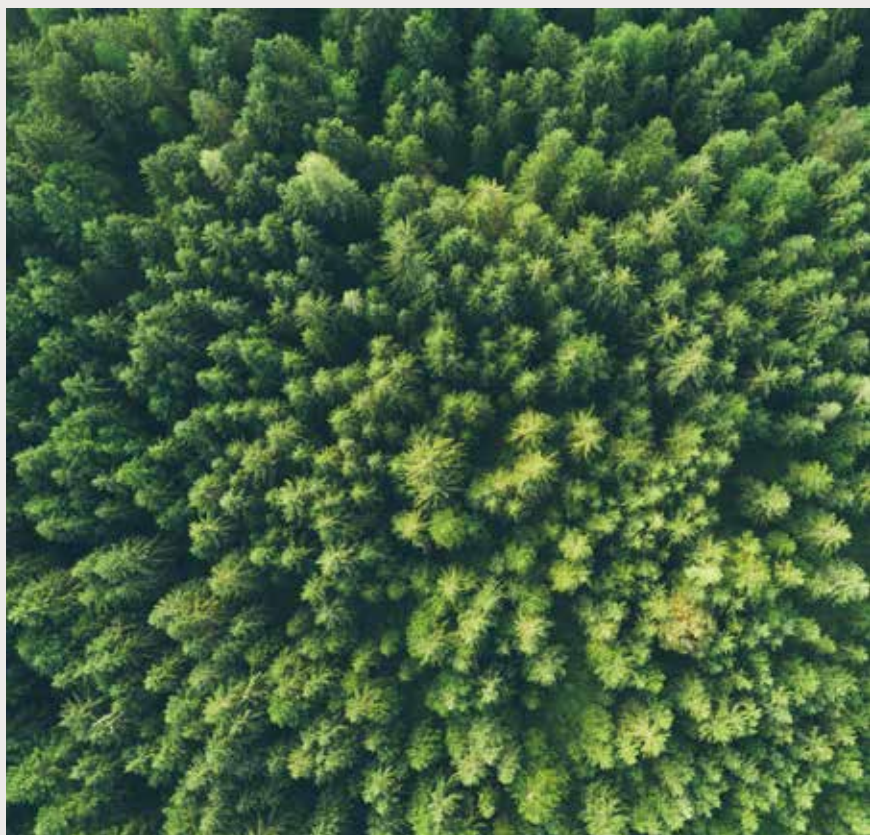
CCC NORTH
- HÅLLBARHETSPOTENTIAL



RIBBAN HÖJS - VÄRDET ÖKAR

Inte minst de tilltagande klimat- och miljömässiga utmaningarna driver utvecklingen av såväl samhälle som näringsliv. Ett par fundamentala krafter är värda att nämna.

- 2009 definierade Johan Rockström och hans forskarteam nio planetära gränser, ett ramverk för hållbar utveckling. De utgör själva fundamentet för livet som vi känner det på jorden. Dessa är: klimatförändringar, färskvattenanvändning, kemisk förorening, havens försurning, kväve- och fosforbelastning, luftförorening, ozonlagrets uttunning, förlust av biologisk mångfald och markomvandling.
- 2015 antog FN:s medlemsländer Agenda 2030, en universell agenda för hållbar utveckling som innehåller sjutton globala mål som ska uppnås till år 2030. Globala målen har i sin tur 169 delmål och drygt 230 globala indikatorer för hur arbetet ska genomföras och följas upp.
- 2020 godkände EU The European Green Deal – en uppsättning politiska initiativ från Europeiska kommissionen med det övergripande målet att göra Europeiska Unionen, EU, klimatneutral till år 2050. EU's Green Deal omfattar att se över befintlig lag om dess klimatförtjänster och att införa ny lagstiftning om cirkulär ekonomi, biologisk mångfald, jord- och skogsbruk, byggande, innovation mm.
- 2023 Johan Rockström och den 50 forskare starka Earth Commission definierar nya gränser – så kallade Earth System Boundaries (ESB) – som kopplar an till fem av de nio de planetära gränserna. Man har tittat närmare på rättviseperspektiv för klimat, biologisk mångfald, färskvatten, näringsämnen och föroreningar av luft, jord och vatten. Av dessa har man skapat åtta nya jordsystemgränser.



De globala ramverken driver den allmänna utvecklingen och effekterna inte minst på grund av att EU´s Green Deal höjer hållbarhetsförväntningarna på näringslivets omställning och ambitionsnivåerna hos alla parter för såväl miljömässig som social och ekonomisk hållbarhet i affärsverksamhet för såväl miljömässig som social och ekonomisk hållbarhet – en fortgående ambitionshöjning som i hög grad även gäller sektorer aktuella för ett CCC – mötesbranschen, hotell- och restaurang samt stadsutveckling.

De höjda kraven driver därmed även marknadsutvecklingen där förväntningar från kunder, t ex mötesbeställande företag och organisationer steg för steg höjs och det som för några år sen ansågs ”hållbart” har nu passerats med nya hållbarare lösningar inom t ex byggande, energilösningar, livsmedel mm – en utveckling som öppnar för tydlig affärsframgång för de verksamheter, bolag och varumärken som verkligen tar en hållbarhetsledarroll i sin bransch.

CCC NORTH - HÅLLBARHETSPOTENTIAL

BYGGA FÖR ETT GRÖNT LEDARSKAP

Idag är en uttalat hög hållbarhetsambition i byggandet näst intill givet, i synnerhet för större och prestigefulla byggprojekt, såsom ett kongress- och kulturcenter, dvs konkurrensen om att ta position är skarp och marknadsvärdet av att lyckas sätta ett avtryck och bli ett föredöme är stort.

Aktuella projekt inom segmentet mötesanläggningar / hotell mm sätter med självklarhet miljöklassning nivå Guld i Swedish Green Building Councils "Miljöbyggnad" som standardkrav – eller motsvarande inom till exempel BREEAM, LEED, Well eller Svanen.

Hög ambition inom material såsom träbyggande eller avancerade satsningar på cirkulärt byggande med återvunna byggmaterial förekommer alltmer. Detsamma gäller installation och värmeförsörjning, ofta med allt tydligare fokus mot hög ambitionsnivå såsom i ett aktuellt svenskt projekt för en mötesanläggning där "All energi som nyttjas.... ska vara förnybar". Det förekommer även ambitioner om att minimera primärenergianvändningen och att energibehovet i första hand ska lösas genom lokalt producerad värme, kyla och el. Även systemtänkande inom energilösningar för den aktuella platsen, inklusive lokal energilagring för att kapa effektoppar, förekommer.

Associerat med byggnaden är transporter till, från och inom den aktuella platsen och även här kommer nu högre formulerade ambitionsnivåer och målbilder sätta med nyckeltal med fokus mot gående, cykel och kollektivtrafik.

Sammantaget visar vår research att finns goda skäl att sikta på en innovativ och hög ambitionsnivå, gärna med relevanta lokala partners och lokala lösningar inom energi och material, för att nå ett resultat som kan ta CCC North till en position som ger lyskraft och intresse från framtida målgrupper och intressenter.





DRIVA FÖR HÅLLBARHET OCH SOCIALT LEDARSKAP

Om hållbart byggande sen länge utvecklats mot alltmer avancerade satsningar så har "hållbar verksamhet" först på senare tid börjat få lika skarp fokus inom mötesbranschen.

Den internationella mötesbranschen uppvisar idag ett flertal initiativ, såsom Net Zero Carbon Events och IACC's Green Star för att höja hållbarhetsnivån på events och konferenser. Ambitionen är god men balanserar mellan hållbarhetsambitionen och branschorganisationernas omsorg om att inte "lägga ribban för högt" för sina medlemmar.

Floran av märkningar är bred och växande, i Sverige med t ex certifieringen Greentime.

Med verkligt systemtänk och organisatorisk helhetssyn framstår dock SIS-standarderna för hållbara event, SIS 20121 "Ledningssystem för hållbara event vid evenemang" som det som seriöst lägger ribban högst. I sin egenskap av att vara en ledningssystemstandard med certifieringsmöjlighet leder den till att hela organisationen på t ex ett kongresscenter involveras och engageras i att driva en hållbar verksamhet och systemsynen omfattar även att genomlys och höja hållbarhetsnivån hos de leverantörer och leveranskedjor som anläggningen har.

En av de få anläggningar som relativt nyligen certifierat sig enligt SIS 20121 är Ålborg Kongress & Kulturcenter på Jylland, Danmark. Erfarenheten från Ålborg K & K är att systemet på ett positivt sätt ger ett lärande i hela organisationen, bygger en hållbar identitet och driver ständig förbättring av verksamheten. Sist men inte minst så har det redan givit marknadsfördelar i att kundföretag gärna väljer Ålborg K & K tack vare att de är SIS 20121-certifierade.

CCC NORTH - HÅLLBARHETSPOTENTIAL



CCC SOM KATALYSATOR OCH INSPIRATÖR FÖR HÅLLBARHET

En stor mötesanläggning med hög hållbarhetsambitionsnivå såväl som byggnad och som verksamhet blir den naturliga inspiratören och ledaren för fler aktörer i staden och den gemensamma mötes- och eventbranschen i regionen.

Med ett CCC på plats finns stora möjligheter att samlas kring en både starkare och hållbarare lokal mötes- och eventbransch – och att därigenom stärka de sociala hållbarhetseffekter som ett rikare kulturliv ger.

Sociala och kulturella värden betraktas som nyckelfaktorer för events hållbarhet. Forskning och erfarenhet visar att live events bygger platsens identitet, tillhörighet och stolthet samt att mindre event, upp till 500 deltagare, har färre negativa aspekter än större events.

Vidare visar forskning att delaktighet i konst, kultur och live musik stärker deltagarnas välbefinnande, viljan att delta och engagera sig ideellt. Det visar sig även att självkänsla och allmän hälsa stärks, minskad risk för demens, till och med förlängd livslängd med åtskilliga år anses belagt.

En större kultur- och kongressanläggning tillsammans med dess kulturdrivande kraft är därmed en högst väsentlig kraft för en stads sociala hållbarhet.

Ett CCC blir därmed en väsentlig kraft och möjliggörare för att stimulera tillväxt av andra mindre kulturscener och därmed ett levande, dynamiskt kulturutbud i stort.



Här finns goda framtida möjligheter för Sundsvall, t ex genom dess DMO, att stötta och stimulera en sådan kulturell och socialt hållbar utveckling genom sådant som;

- Finansiellt stöd till kulturevent, såsom anges i den nyligen antagna eventstrategin. Inom detta område kan ytterligare inspiration hämtas från Norrköping där man genom deras Fenixfond på ett motsvarande sätt funnit en formell lösning som vid uppfyllande av specifika krav medger ekonomiskt stöd även till privata, kommersiella aktörer.
- Följa upp och mäta eventen för att dra löpande lärdom för utveckling av strategi och stödverksamhet
- Stödja såväl fysisk infrastruktur för kulturscener som att utveckla digital kanal för ett samlat lättillgängligt kultur- och eventutbud.

CCC NORTH
- HÅLLBARHETSPOTENTIAL





HÅLLBARHET FÖR FINANSIERING

Ambitionsnivån när det gäller att skapa en anläggning som är såväl miljömässigt som socialt hållbar har inte bara positiva effekter mot kundmarknad, som framförts ovan, det kan också vara en möjliggörare för finansiering.

Europeiska Investeringsbanken, EIB, finansierar stora projekt, med en miniminivå om 250 mkr, ofta med 500 mkr som nedre gräns och de lånar ut till såväl offentliga organisationer såsom kommuner och regionen men även till privata bolag.

I Sverige ligger tonvikten i engagemanget inom lån till större industriella projekt såsom Northvolt och liknande men de har även ett spår inom "urban development", till stor del tillskapandet av bostäder men även andra anläggningar kan vara värda att söka för, även för privata investerare. Direktkontakter och dialog under Genomförandeprojektets gång indikerar att förväntningar på bred och relevant hållbarhetsstatus är hög, liksom kraven på sökande bolags storlek, status, balansräkning mm.

SLUTSATSER

- Krav och förväntningar från såväl myndigheter som marknaden på ökad hållbarhet höjs ständigt. Konkurrensen om att synas och vinna fördelar genom hållbar omställning, även i mötesbranschen, kräver seriöst hållbarhetsarbete för att nå de fördelar hos inte minst större kunder, bolag och organisationer som fortfarande är möjligt.
 - Fokuset för hållbarhetsinsatser har förskjutits mot fokus på hållbar drift och verksamhet, inklusive ansvaret för hållbarhetsinsatserna hos de leverantörer och samarbeten man har i sin värdekedja.
 - Organisationens hållbarhetsarbete kan ha betydelse för möjligheterna till finansiering för verksamheten.
 - Stora aktörer förväntas i lokalsamhället agera föredömen gällande hållbarhetsinsatser.
-

Begreppet affärsmodell definieras som hur ett bolag eller en organisation ska bedriva sin verksamhet och lönsamt leverera kundvärde.

DRIFT- & **AFFÄRS**MODELL



Ett kultur- och kongresscenter hör dock till den typ av bredare och komplexare verksamheter som omfattar såväl strikt kommersiella delar som verksamhet vilken motiveras av önskade samhälleliga effekter. För ett CCC behövs med andra ord den vidare definitionen där man även inkluderar icke kommersiella leveranser och samhällseffekter på sådant som platsens kulturella identitet, innovations- och entreprenöriell tillväxt, attraktionskraft och platsvarumärke.



TRE PERSPEKTIV

I denna analys rör vi oss med tre översiktliga perspektiv på affärsmodell; strukturell affärsmodell, driftsaffärsmodell och affärsmodellen för ett CCC´s roll i stad och region.

Målet är förutom att identifiera en lämplig strukturell affärsmodell att överblickarna på de principiella affärsmodellerna även ska öppna för lösningssorienterade diskussioner och ansatser i den fortsatta processen mot etablering av ett CCC, inklusive dess interaktion med den omgivande staden och regionen.

Följande tio svenska kultur- & kongressanläggningar har i olika grad medverkat i dialog och genomlysning, i flertalet fall även genom studiebesök, därtill en dansk anläggning samt Malmö Opera:

- Sara Kulturhus
- Karlstad CCC
- Örebro Conventum
- Uppsala Konsert & Kongress
- Västerås Kongress
- Lois de Geer, Norrköping
- Linköping Konsert- & Kongress
- Jönköping Konsert- & Kongress / Elmia
- Borås Kongress
- Malmö Live
- Malmö Opera
- CPH Conference, DGI-Byen

DRIFT- OCH
AFFÄRSMODELL

•

CITAT

• • • BJÖRN JOHANNESSEN
/ Chief Sales Officer (CSO) Ninetech,
tidigare Head of Sales Karlstad CCC,
Congress & Culture Center

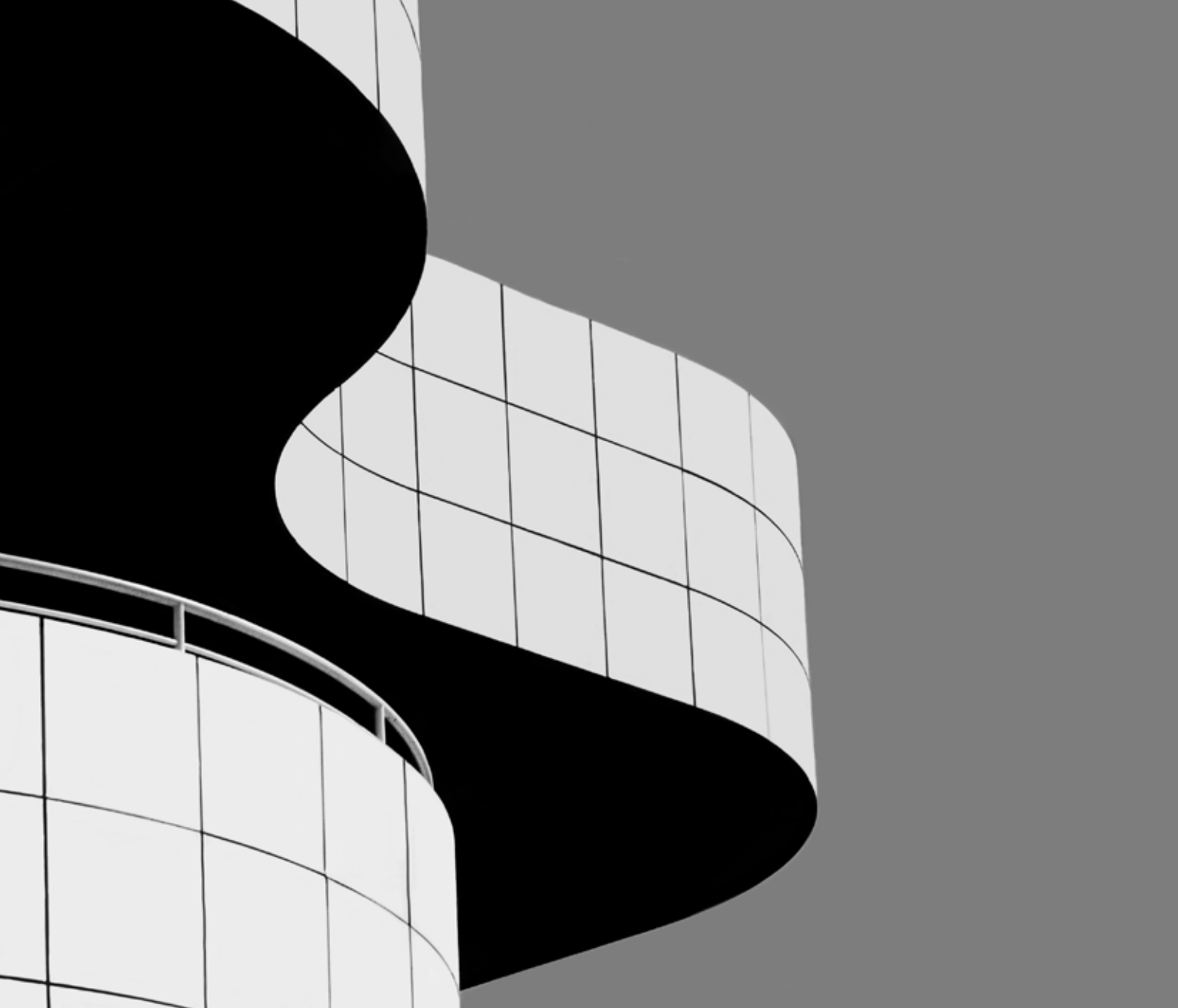
”

Med över 20 års erfarenhet inom mötes- och eventbranschen har jag sett hur möten inte bara skapar **kommersiella värden** utan också **spelar en avgörande roll i platsutveckling, ökad konkurrenskraft och kompetensförsörjning.**

En stark ägare som är **engagerad i verksamheten**, tillsammans med max två driftoperatörer, skapar en enkel och tydlig affärsmodell med **stor potential** för effektivitet. För att verkligen nå denna potential är det dock nödvändigt med en klar och tydlig rollindelning mellan operatörerna, där en **hanterar kulturutbudet** medan den andra fokuserar på **företagsevent och kongresser.**

Det är också viktigt att alla parter **förstår de stora värden som verksamheten tillför staden.** Mötes- och eventverksamheten bidrar till **stadens attraktionskraft**, vilket i sin tur gynnar rekryteringsmöjligheterna för stadens företag. Detta är bara ett av de **många allmänna värden** som skapas.

Insikten om detta breda värdeskapande är en **viktig kompass för samlad framgång**, både ekonomiskt och socialt. När alla parter delar denna förståelse, lägger vi grunden för en verksamhet som inte bara är ekonomiskt lönsam, utan också **bidrar till en positiv samhällsutveckling.**



STRUKTURELL AFFÄRSMODELL

Den strukturella affärsmodellen beskriver de aktörer och roller som utgör den samlade anläggningen i form av ägare och driftaktörer.

De undersökta anläggningarna har olika styrkor men också olika utmaningar som påverkar verksamheten. Utmaningarna handlar dels om fysiska, logistiska och tekniska begränsningar i byggnaden vilket kan hämma optimal drift, men det handlar även om att ett uppdelat fastighetsäggande kan hämma den samlade effektiviteten.

Den aspekt på verksamheten som genomgående synes vara den återkommande utmaningen är att finna en optimal lösning för möjliggörande av kulturutbuden, parallellt med en i övrigt effektiv och stark kommersiell verksamhet.

Den sammantagna bedömningen är att ett CCC i fallet Sundsvall och Västernorrland bör bygga på så få aktörer som möjligt i den strukturella affärsmodellen. Vidare att det ändamålsenligaste synes vara att söka en ensam, resursstark fastighetsutvecklare med incitament och vilja att kvarstå som långsiktig fastighetsägare. Givetvis är även ägarfrågan levande materia i en kommande process vilket innebär att det skulle kunna visa sig att två fastighetsutvecklare i samverkan bildar ett väl så starkt och utvecklande ägande.

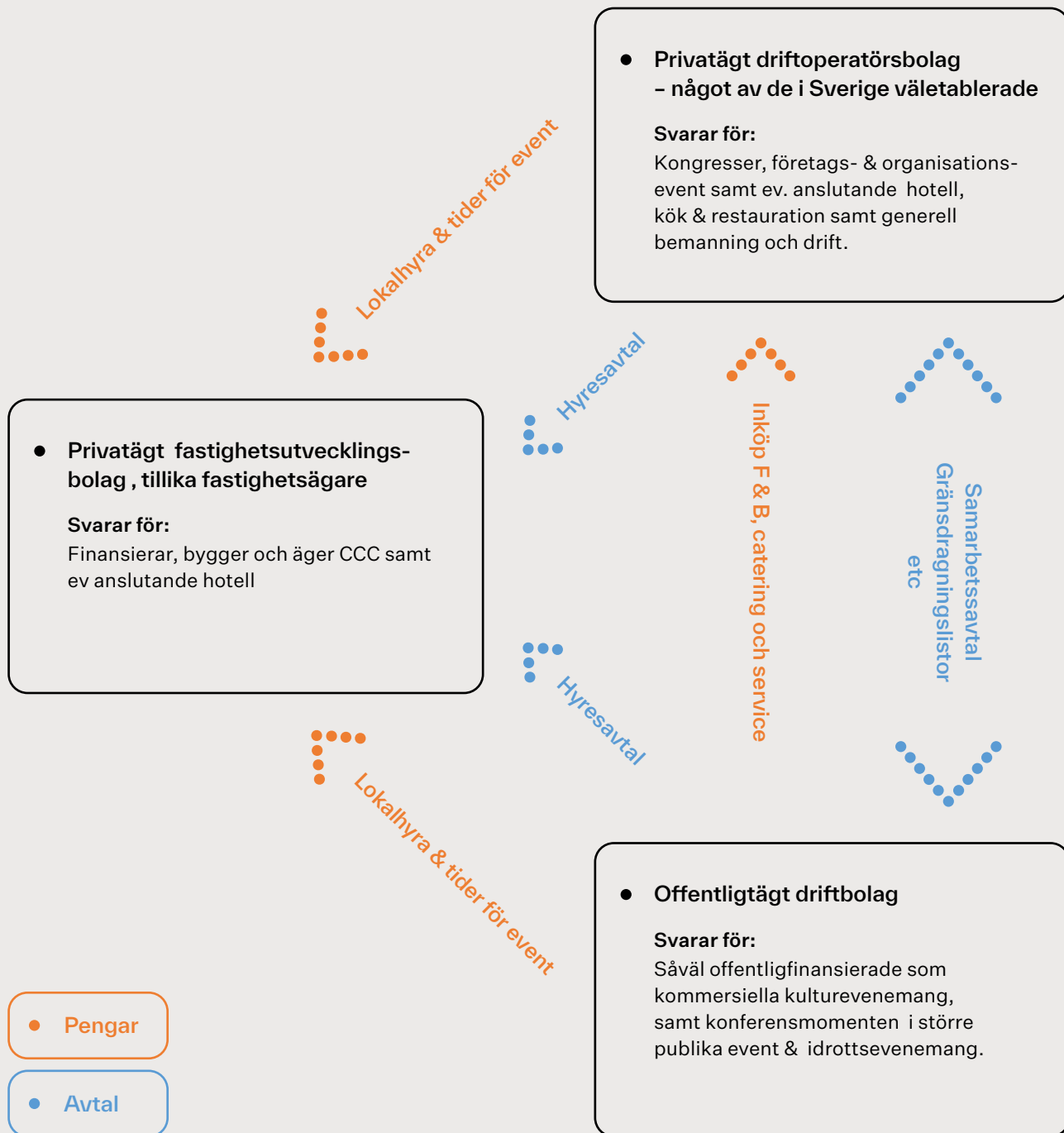
DRIFT- OCH AFFÄRSMODELL



Detta givet ser vi att driften kan fördelas på två aktörer, dvs hyresgäster;

- ett kommersiellt, etablerat driftoperatörsbolag som svarar för all renodlat B2B-affär, dvs kongresser, företagsevenemang och eventkunder från offentlig sektor och organisationer. Givet en eventuell hotelletablering i anslutning till CCC kan denna operatör även drifta hotellet. Detta medger en samlad affärsmodell mot B2B, den marknad där driftoperatörerna har störst erfarenhet, där de därtill kan försörja med bokningar från egna, befintliga kanaler.
- ett offentligägt bolag som svarar för alla kulturevenemang, såväl offentligfinansierad kultur som kommersiella musik- och showevenemang vilket ger möjlighet till att komponera ett samlat kulturutbud – allt från orkestrens konserter till popakter och showevent i ett samlat utbud. Härtill föreslår vi att detta bolag även svarar för konferensmomenten för sport- och idrottsevenemang samt övriga publika evenemangs konferensmoment. Denna lösning möjliggör en samlad affärsmodell med B2C-kunder som slutkunder samt B2B i form av artistproduktionsbolag. Genom att svara för idrottsevenemangens och de övriga publika eventens konferensmoment kan sannolikt effektiv samordning med Visit Sundsvall, CB eller motsvarande skapa starka samlade lösningar för detta kundsegment.

Baserat på dialoger och genomlysning av de svenska anläggningarna samt avstämningar och koncepttest med såväl etablerade svenska fastighetsutvecklare som med driftoperatörer bedömer vi att den föreslagna modellen bör ha goda möjligheter att etablera en väl fungerande samlad drift där även kulturutbuden i sin helhet kan ges goda förutsättningar.



DRIFT- OCH AFFÄRSMODELL



DRIFTAFFÄRSMODELL

På resan mot att finna partners och etablera en enkel och starkt strukturell affärsmodell kommer det att vara angeläget att genomlysna, detaljera och fylla driftsaffärsmodellen med innehåll – här detaljeras strategiskt viktiga komponenter som kan ha stor eller till och med avgörande betydelse för affärsmodellens effektivitet och därmed möjligheten att leverera såväl ekonomiska som andra resultat.

Ett enkelt och illustrativt exempel på den här driftsaffärsmodellens känslighet är att peka på att själva CCC-byggnaden i sig är en av de avgörande ”nyckelresurserna”. Det koncept som prövats och formats för CCC North omfattar ett antal strategiskt viktiga delar – t ex:

- kapacitet 2000 sittande i största lokal, delbar i två
- motsvarande bankettkapacitet
- separat repetitionslokal för regionens orkester
- centralt läge

Om denna ”nyckelresurs” väsentligen försvagas så påverkas hela affärsmodellen; värdeerbjudandena till de olika kundsegmenten, kanalernas förmåga att driva sälj, typen av kundrelationer och avgränsningen av kundsegment – och i slutänden intäktsflödena. Motsvarande beroenden och påverkan på driftsaffärsmodellen kan komma av ett flertal olika faktorer som kan behöva beaktas i den slutliga driftsaffärsmodellen.

Driftsaffärsmodellen kan på så vis vara ett nyttigt verktyg för diskussion, stegvis formande av både modellen i sig och de ingående komponenterna, insikter om beroenden och inbördes påverkan mellan olika delar av affärsmodellen.

CCC

AFFÄRSMODELL DRIFT

(ref.: Business Model Generation, Alexander Osterwalder, Yves Pigneur 2013)



DRIFT- OCH AFFÄRSMODELL



SLUTSATSER

- En enkel och tydlig strukturell affärsmodell med få parter som formar konstellationen för ägande och drift av ett kongress- och kulturcenter utgör fundamentet för att möjliggöra enharmonisk rolldelning och effektiv verksamhet. Detta gäller i synnerhet när anläggningens verksamhet ska inkludera utbud och verksamhet för offentlig-finansierad kultur.
 - Enkelhet och marknadslogik i affärsmodellen synes vara av särskild betydelse för att attrahera affärsmodellens nyckelaktörer; fastighetsutvecklare / fastighetsägare och driftoperatör.
-





ÄGARMODELL & **FUNKTION** I PLATSEN

Med hänvisning till föregående avsnitt så har den samlade analysen landat i att det för CCC North är rekommenderat att etablera anläggningen genom ett etablerat privat fastighetsutvecklingsbolag, tillika långsiktig ägare av anläggningen. Att kommunen skulle investera i byggande och ägande av anläggningen kan inte rekommenderas och de fall av mer uppsplittrat privat ägande på flertalet delägare av varierande storlek synes av erfarenhet delad i dialogprocessen kring ägandeformer inte heller vara idealt för denna typ av fastighet, varför rekommendationen lyder enligt ovan angivet.

FUNKTION I PLATSEN

En etablering av ett kultur- och kongresscenter av internationell storlek och förmåga innebär att helt nya svenska och internationella flöden av människor, kompetenser och köpkraft löpande kommer vara ett nytt och i högsta grad värdeskapande tillskott till staden och regionen.

Effekterna omfattar allt från direkta effekter som konsumtion av boende, restaurang, nöje, och handel till turistiska upplevelser i destinationen och regionen i övrigt.

Dessa inkommande flöden är även tydligt profilbyggande för staden och destinationen och har i sin tur en direkt attraktionskraft på nya lokala och regionala inflöden av besökare. Att staden berikas med spännande besökarflöden ökar även attraktionen att besöka staden för nöje, social interaktion, nätverkande mm.

Dessa nya flöden och potentialen att därmed vässa platsvarumärkets och den lokala platsens profil öppnar även för en stärkt attraktion på nya etableringar av bolag, verksamheter, utbud av butiker, restauranger och service. Här finns möjligheter till en positiv spiral för stadsutveckling som stärker både Sundsvalls och Stenstadens "reason why" för såväl kommersiella etableringar, investeringar som för att nå starkare kommersiella kundgrupper till handeln.





•

CITAT

”

Here East, as a London cross over city development project, is successful because it **creates the optimal spatial and volumetric circumstances** for collaborative creative work practices, **attracting likeminded businesses, academic and cultural partners**. Here they are **united** in their aim to disrupt the status quo in the pursuit of innovation.

Here East is structured as a **diverse ecosystem** of the big the small and the different - **held together** with a commitment to **maximising social value**.

• • • DAVID BICKLE

/ Partner, Creative Director

Hawkins Brown Architects, former Creative Lead and Architect for Here East project, London



ÄGARMODELL &
FUNKTION I PLATSEN



KORSANDE FLÖDEN OCH QUADRUPLE HELIX

Ett CCC North i centralt läge öppnar för att skapa produktiva, korsande flöden av mötesbesökare och stadens samt regionens aktörer. I utvecklingen av CCC som anläggning och stadsutvecklingen i närområdet, Norr Stenstan, finns snudd på unika möjligheter att korsande flöden mellan personer och aktörer av olika slag ska kunna mötas, etablera relationer, addera sina nätverk och bidra till innovation, nya verksamheter, startups och i förlängningen tillväxt.

Med Quadruple helix som modell kan de fyra sektorerna akademi, näringsliv, myndigheter och civilsamhällets organisationer och eldsjälar korsbefrukta varandras intressen – givet att CCC och den kommande stadsdelen begåvas med nya kommersiella och offentliga mötesplatser samt publika eller rumsliga arenor ute i det nya gaturummet. Här blir det viktigt att bygga kreativa noder och nya stråk i den omgivande nya stadsdelen, väl kopplat till CCC North och de inkommande flöden och det intellektuella kapital som där möter Sundsvall, kanske för första gången.

Det handlar ytterst om att på så sätt konceptutveckla anläggningens samband och interaktion med närområdet och att i den meningen affärsutveckla platsens och den nya stadsdelens förmåga att skapa direkta och långsiktiga mervärden för stad och region.

Exempel på bra idékoncept att bygga vidare på är tanken på att det ska Kulturstråket längs Esplanaden ska möta Vetenskapsstråket som ju har sin början uppe i campus på MIUN.

Till goda intentioner hör även sonderingar för att i anslutning till själva CCC:s samlokalisera och integrera kulturorienterade offentliga verksamheter.

Även resonemang om MIUN:s kopplingar och positioner i förhållande till CCC kan öppna för nya lösningar där akademi, forskning och utbildning möter näringsliv, startupsamhälle och kulturlivet.

Det har även luftats konkreta idéer som att skapa en fysisk koppling mellan Kulturmagasinet och CCC:s mer publika delar såsom entréhall och lobby och till den delen potentiellt anslutande funktioner och aktörer såsom tänkbara coworking, popup-expo, café och liknande. Här kan CCC tillsammans med en ny ekologi av andra spännande aktörer bli en stark dragare och utvecklingskraft i närområdet.

Här finns en utvecklingspotential med möjliga samarbeten och synergier inom räckhåll för denna typ av lokala crossover-koncept i stadsutveckling, precis som redan sker i städer som Skövde, Lund och på flera håll utomlands – och det är här som de verkligt strategiska tillväxteffekterna för såväl Sundsvall som stad och Region Västernorrland i stort finns att hämta.





CCC SOM MOTOR I SUNDSVALL SOM MÖTESSTAD OCH FÖR EN ATTRAKTIV REGION

Med ett något vidare perspektiv finns ytterligare värden förknippade med en CCC-etablering i centrala Sundsvall.

Med ett CCC på plats finns potentialen till en stark ekologi med ett flertal intressentgrupper och nyckelpartners där den samlade förmågan öppnar vägen för Sundsvall att ta rollen som en verkligt bred och spännande mötesstad.

Till viktiga delar omfattar detta lagbygge även aktörer och resurser ute i regione, t ex Destination Höga Kusten med förstklassiga förutsättningar för näringslivsturism samt pre- och post conference activities - inte minst för internationella grupper.

Men även den norra delens hotell- och mötesnäring kan räkna med positiva effekter av en CCC-etablering i Sundsvall. Långväga grupper som återkommer har en tendens att vilja variera och utforska nya platser inom det som de uppfattar som en spännande plats och region.

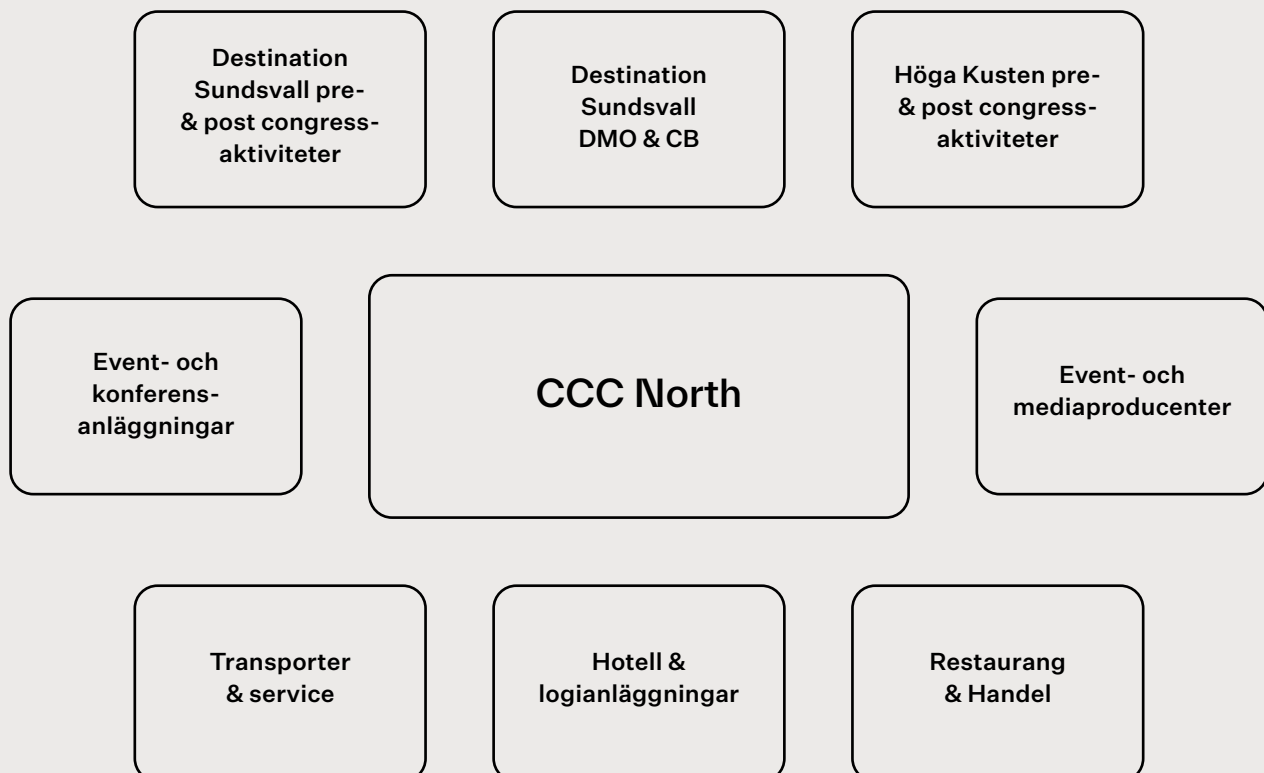


ÄGARMODELL & FUNKTION I PLATSEN

Med ett CCC som motor kommer även DMO Destination Sundsvall spela en nyckelroll för att bygga laguppställningen för ett Sundsvall som välkomnar till en ledande förmåga att skapa möten där hotellnäringen, event- och konferensanläggningar, PCO 's, och eventbyråer samt mediaproducenter blir medspelare tillsammans med restauranger, handel, transporter och service.

Etableringen av Sundsvall som mötesstaden kan med fördel triggas och byggas med framförhållning inför en real investering och etablering av ett CCC North så att laget med förmåga finns på plats när dörrarna slås upp.

CCC AFFÄRSMODELL I STADEN & REGIONEN





SLUTSATSER

- För CCC North-konceptet, Sundsvalls kommun och Region Västernorrland framstår målet om ett privat ägande / ägarkonstellation och det offentliga som hyresgäst som rätt strategiska vägval.
 - Den slutliga conceptualiseringen av CCC North avseende integrering av verksamhetsrelevanta associerade hyresgäster samt öppna gränssnitt mot staden hyser en stor potential att skapa attraktiva flöden, möten och interaktion mellan konferensgruppernas deltagare och medborgare, kulturlivet, forskning och lärande samt näringslivet.
 - Utvecklingen av stadsdelen Norr Stenstan och en möjlig vision för dess framtida innehåll och utbud rymmer en motsvarande, adderad potential som förenar dessa båda kraftfält till en samlad utvecklingspotential.
-

INTERNATIONALA- LISERING & CONVENTION BUREAU

Internationalisering är ett centralt tema i MIUNS strategi, deras forskning är påtagligt internationellt kopplad och därtill uppvisar regionens näringsliv ett starkt start-up community och flertal stora, internationella bolag med tätpositioner inom sina respektive marknader.

Dessa grundläggande faktorer indikerar en tydlig internationaliseringspotential för Sundsvall och Västernorrland, en potential som kan komma att realiseras genom en etablering av ett CCC North. En anläggning av internationell klass öppnar för kongresser och businesssevents som strategisk väg mot internationalisering.

INTERNATIONELLA MÖTEN SOM FRAMGÅNGSFAKTOR

Det betyder att ett CCC inte bara öppnar för lokala, regionala och nationella möten, kongresser och businesssevents – utan även större internationella kongresser, företags- och branschevent är då fullt realistiskt att attrahera.



Internationella kongresser och företagsevent driver ett flertal positiva effekter såsom;

- PR och mediabevakning i såväl ledande breda media som inom branschmedia, nationellt och internationellt.
- Kongresser som värvas till Sundsvall öppnar för en betydligt bredare deltagarnärvaro från MIUN jämfört med de få utvalda som i dagsläget normalt sett får möjlighet att resa till kongresser i utlandet.
- Motsvarande bredare nätverkande öppnar sig även för näringslivet, offentlig sektor och organisationsliv – bredden av nya möjliga internationella kontakter är över tid en ny och stark kanal och hävstång för både akademisk och entreprenöriell tillväxt.
- Även om andelen internationella möten sällan blir en "volymandel" så har det även tydlig generell effekt på platsvarumärken, innebärande att det öppnar för såväl "Sundsvall" som "Västernorrland" driva positionering mot internationalisering.

Med detta sagt kan konstateras att internationella möten är en global miljardindustri där mötesdestinationer satsar stort för att synas i det stora internationella utbudet av städer och regioner som vill locka kongresser och stora branschevent möten till sin hemstad, till sitt universitet eller sitt näringslivskluster.

**INTERNATIONALISERING
& CONVENTION BUREAU**



DMO & CONVENTION BUREAU, CB FÖR INTERNATIONELL FRAMGÅNG

Sundsvall inrättar nu en DMO och för att ta del av den internationella mötesmarknaden behöver DMO Sundsvall bygga upp en rimligt resurssatt, intern Convention Bureau, en CB. Internationell erfarenhet pekar på att CB-funktionen behöver var en tydligt definierad funktion, rollsatt med specialister på strategiskt sälj och produktion av stora möten.

Kompetenstonvikten på en CB 's inriktning anpassas naturligt efter det potentiella uppdraget. Med Glasgow som exempel så är deras CB, del av deras DMO, helt fokuserad på att attrahera vetenskapliga kongresser – helt enkelt eftersom Glasgow har ett av Storbritanniens ledande universitet – men nästan ingen industri av internationell betydelse.

Framgångsfaktorn för att attrahera internationella möten är att attrahera möten inom områden där det finns ledande expertis inom aktuellt område och i Glasgows fall är det vissa akademiska discipliner inom deras universitet.

THE WORK OF A DESTINATION ORGANIZATION

1. VISIT

If you built a place where people want to visit, then you have built a place where people want to live.

2. LIVE

And if you built a place where people want to live, then you have built a place where people want to work.

4. INVEST

And if you built a place where business and residents will invest, then you have built a place where people will want to visit.

3. WORK

And if you built a place where people want to work, then you have built a place where business and residents will invest.



INTERNATIONALISERING
& CONVENTION BUREAU



• CITAT

”

A ‘community first’ DMO & CB-business model is a **winning approach**.

By **engaging a broad stakeholder base** - civil society, government, academia and industry (the quadruple helix) - **you can clearly define your societal goals**.

This **collaborative effort** helps to identify events where people, expertise, innovation, and experience from around the world **convene, advancing sector-specific objectives**. With the right strategic approach, these events can also **address socio-economic and environmental** gaps.

This all-in approach ensures that everyone is **invested in the success** through an intentional impact strategy. Every stakeholder plays a **crucial role** in fostering ‘community shared value’

• • • JANE CUNNINGHAM

/ Director of European Engagement
for DI, Destinations International



Sundsvall, med Västernorrland som hemmaarena, har med MIUN såväl akademisk specialisering som forskning på internationell nivå nog för att en CB har ett bra utgångsläge för att värva internationella kongresser.

Till detta kommer att Sundsvall, tillsammans med regionen uppvisar industriell och innovationsmässig förmåga av hög internationell klass vilket öppnar för att CB Sundsvall även har en potential att värva internationella business events och branschmöten.

Att som CB värva internationella möten innebär att CB´n äger den grundläggande kundrelationen och inte sällan står som garant för hela paketeringen inklusive hotellbokningar, kringaktiviteter i eller utanför stan, stand by-servis under de dagar event pågår fram till hemresa och efterföljande utvärdering. I mångt och mycket säljer man och paketerar hela staden – eller till och med regionen.

En viktig komponent inom CB´s är att man formar egna stora event i samverkan med ledande bolag i stans och sin regions näringsliv, detta för att yttre stärka redan starka branscher men även för att bygga legacy, dvs en trovärdig roll och profil som stad och region.

Trendspanet avseende DMO´s och CB´s visar även på avancerade satsningar mot hållbarhet, strävan mot standards och certifiering av partnerföretag, hållbara legacyprojekt samt smarta system för riktad finansiering till den typ av kongresser och business events som man vill locka till staden.

Det här betyder, indikativt, att DMO Sundsvalls CB, givet ett beslut om CCC-etablering, bör ha en minimibemanning om ca tre personer som enbart arbetar i CB-rollen enligt ovan - förslagsvis två key account managers på strategiskt sälj och projektledning avseende både kongresser och business events - samt en produktionssupport. Nämnas kan att CB-funktionen inom större europeiska städernas DMO´s genomgående har betydligt högre bemanning där Köpenhamns CB som exempel är bemannad med 25 personer.

SLUTSATSER

- MIUN´s forskningsrelaterade nätverk och ambition om internationalisering, tillsammans med Västernorrlands internationellt verksamma näringsliv pekar ut en potential för Sundsvall och Västernorrland att via ett CCC´s mötesverksamhet driva en framgångsrik internationalisering.
 - För att kunna möta och dra nytta av potentialen till internationella, större möten i form av kongresser och näringslivs event behöver Sundsvall DMO´s CB har dedikerade resurser för en bedömd grundbemanning om tre personer heltid.
-

VISIONSKONCEPT

Kongress- och kulturcenters roll är att möjliggöra lyckade möten och events för en bredd av målgrupper, att generera direkt konsumtion och värde för staden, driva långsiktigt värde genom attraktionskraft och den tillväxt i näringsliv och det egna universitet som ett CCC skapar.

Men beroende av en stads eller en regions struktur avseende akademi och näringsliv så kan ett CCC därutöver spela en mer eller mindre strategisk roll för den aktuella regionens attraktionskraft och tillväxt vilket då kan öppna för positiv ompositionering.



VÄSTERNORRLANDS GRÖNA TILLVÄXT

I Västernorrlands och Sundsvalls perspektiv framstår de alltmer tydligt att det finns en marknadsstrategisk potential att ta en synlig och attraktiv position, även sett ur ett europeiskt perspektiv, baserat på regionens gröna kluster av näringsliv för grön omställning som stadigt växer.

Det gröna kluster av allt från en betydande fossilfri elproduktion i Ljungan och Indalsälven, stora bolag med stark miljöprofil vilka redan är etablerade som SCA, Valmet, Permascand och vätgassatsningen RES, parat med företag inom akvaponisk produktion, Torsboda med potentiell fabrik för anoder till batterier, miljövänligt bränsle Örnsköldsvik, miljövänlig logistikförmåga genom den nyinvigda logistikparken mm är sammantaget av sådan styrka att det inom den närmaste fem till tioårsperioden innebär stora möjligheter att bygga styrka och trovärdighet inom grön omställning.

EN GRÖN VISION FÖR EN GRÖN OCH POSITION

Med en fullskalig CCC-etablering öppnar det för att Sundsvall och Västernorrland kan ta position som *staden och regionen för den gröna omställningens möten...*

Ett marknadsbaserat visionskoncept om att ta rollen som platsen och arenan för den gröna omställningens möten öppnar dörren till en europamarknad där snart sagt varje bolag av rang, varje stadsförvaltning eller ledande organisation har hållbarhet högt upp på agendan – en faktor att räkna med när de överväger valet av stad och anläggning för sina framtida europakonferenser, sina lanseringar eller branschmöten. Varför inte välja en stad och region där man uppenbarligen har ett näringsliv, forskning och innovation i grön framkant?

Analys och bedömning är att denna position – som ingen ännu tagit – kan addera ytterligare internationella värdeströmmar i form av stora möten, inkomster, talanger och inte minst internationella relationer för både näringsliv, universitet och samhälle i Västernorrland.

REBRANDING

Till detta kommer även att en ny, grön position också äger kraften att ompositionera och rebranda berörda platsvarumärken, Sundsvall, Västernorrland m fl. Här finns en möjlighet till en attraktiv förflyttning mot begrepp som "innovation, forskning, framgång, entreprenörskap, unga talanger, kultur..." – starka associationer med bäring på framtid, framkant samt intellektuellt och socialt kapital.

SLUTSATSER

- Västernorrlands näringsliv uppvisar ett grönt kluster av såväl stora internationella bolag som mindre startups och forskningsprojekt hos MIUN inom grön omställning.
 - Detta gröna, växande kluster av grönt entreprenörskap och forskning skapar ett trovärdigt fundament för att Sundsvall och Västernorrland, givet ett CCC, kan ta en position där man "bjuder in till den gröna omställningens möten..."
 - Positionen, sett som ett visionskoncept, bedöms ha en attraktionskraft och trovärdighet gentemot såväl svenska som europeiska mötesbeställare, bolag, kongressorganisationer och det offentliga mötesbeställare.
-



ETABLERINGS- FAS & RISK- BEDÖMNINGAR

Med en lyckad etableringsprocess som ger en bra uppstart för ett CCC North är mycket vunnet för många berörda parter och bland det som är värt att särskilt beakta under den följande processen vill vi lyfta betydelsen av att:

- resurssätta och driva en god beredande process för de underlag och beslut som behöver vara på plats för att med framgång kunna möta, attrahera och avtala med en bästa möjlig fastighetsutvecklare av ett CCC.
- som vital del av föregående punkt forma en stark samlad, visionsdriven lösning för ett CCC väl integrerat i ett spännande idékoncept för stadsutveckling av Norr Stenstan
- formera branschens laguppställning och de samverkansformat som behövs för att ta stegen mot Sundsvall som internationell mötesstad. En av de centrala delarna är att finna den samverkan och kommunikation med hotellen som kommer behövas för att rumsbokningsfrågan ska kunna hanteras effektivt.
- analysera och tillsammans med driftbolagen CCC North forma en rekryteringsstrategi avseende bland annat restaurang- och servispersonal så att man minskar risken för destinationsintern konkurrens och situationer som kan betraktas som parasitering där den stora aktören "tar personal" från det befintliga näringslivet inom hotell- och restaurangsegmentet.
- formera och starta upp starka sälj- och projektledarteam som för CCC North respektive DMO's CB driver ett koordinerat säljarbete med start minst två år före invigning, så att anläggningen har en bra bokningsnivå redan när den slår upp dörrarna.

ETABLERINGSFAS & RISKBEDÖMNINGAR

RISKADRESSERING MÖTER RISK MED ÅTGÄRDER

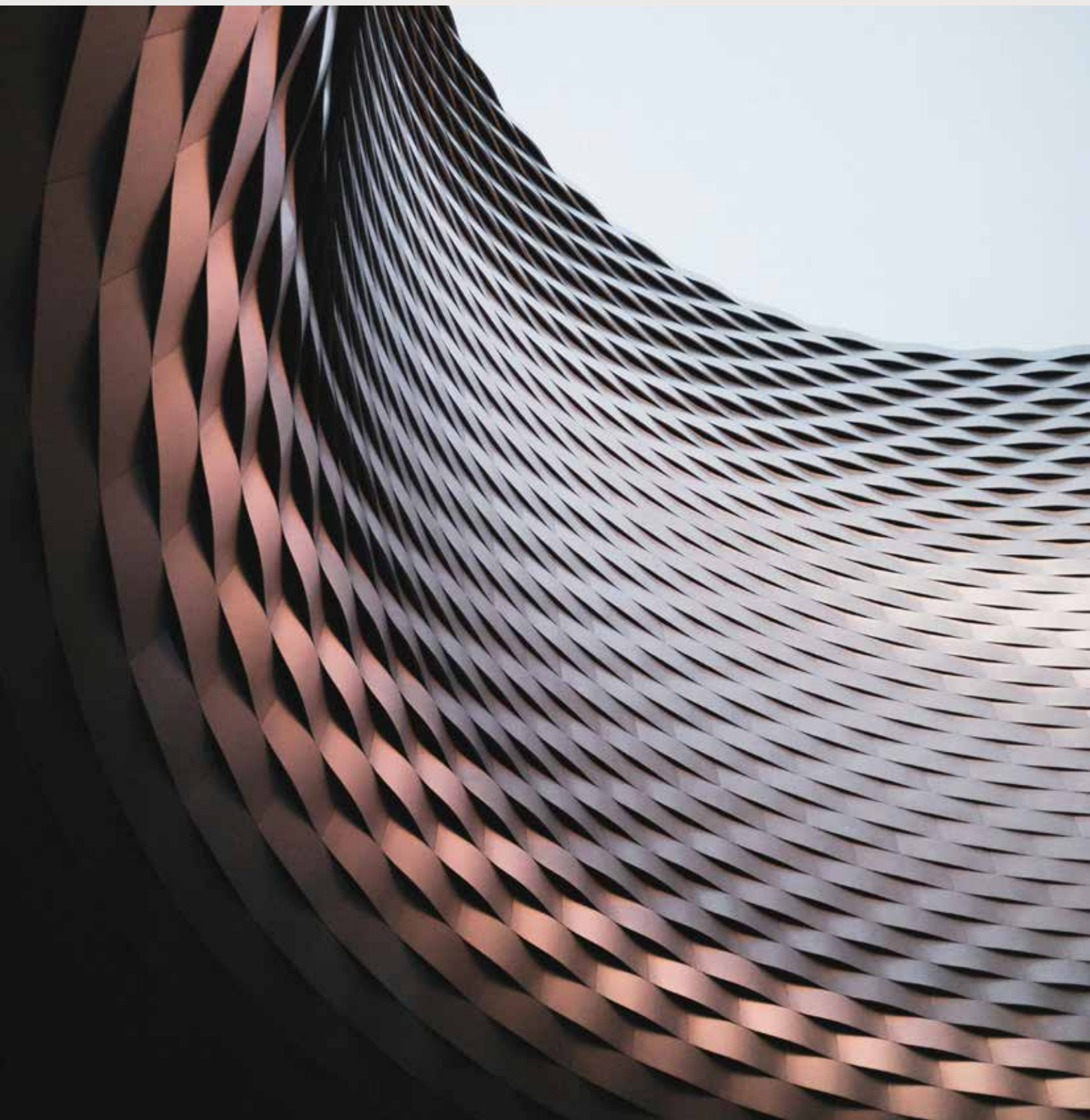
Förutom samhälleliga riskperspektiv såsom pandemier, konjunktur- och världs-politiska faktorer så formas riskperspektivet och riskbedömningar i hög grad som spegelbilder av vad som ovan listats som ett urval fokuspunkter att förhålla sig till under processen fram mot en etablering och uppstart av ett CCC North.

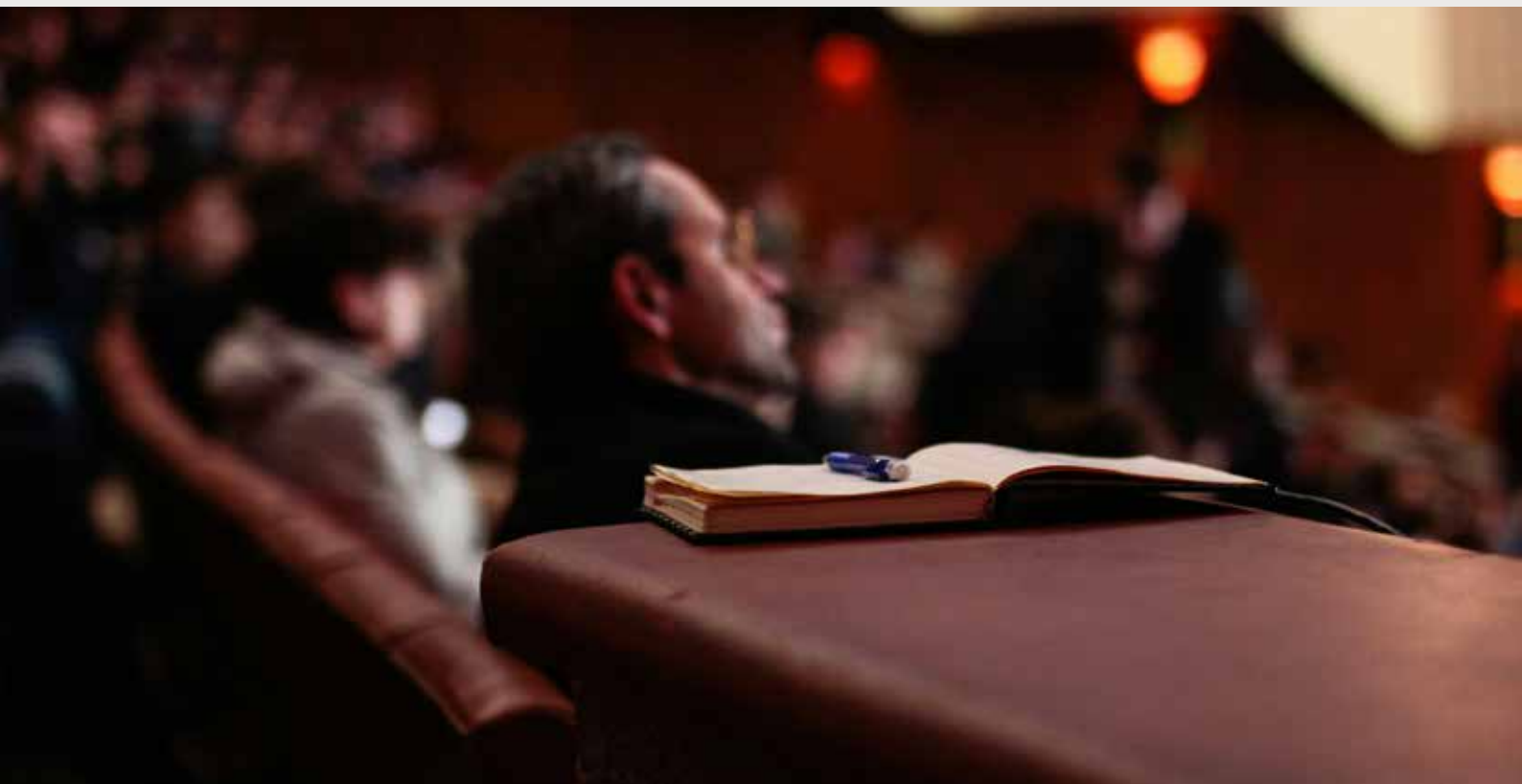
Detta betyder att en strategi för att minska risk är att så snart möjligt adressera ovanstående punkter och konkret ta sig an respektive utmaning. Med den ansatsen kommer man naturligt att identifiera delrisker och associerade risker i tid, med möjlighet att adressera dem med lämpliga åtgärder.

Genomförbarheten för ett CCC North i Sundsvall förefaller rimligt god. Det förutsätter att man landar avtal med en lämplig fastighetsutvecklare och i det sammanhanget löser driftfrågan med målet om en effektiv affärsmodell och rolldelning.

I anslutning till detta är det värt att notera att Sundsvalls kommun har ett ur flera perspektiv gott utgångsläge;

- kommunen äger all erforderlig mark
- det finns ett fungerande planprogram och planberedskapen synes vara god
- dp-området öppnar för att erbjuda och komponera attraktiva exploaterings-möjligheter i centralt, bästa läge
- det råder hög fokus och synbarlig samsyn i kommunen och hos övriga strategiska samarbetsparter
- de marknadsmässiga utgångspunkterna för såväl etablering som drift synes vara goda, taget i beaktande utfallet av Förstudien, föreliggande Etableringsprojekt och helhetsbilden i övrigt.



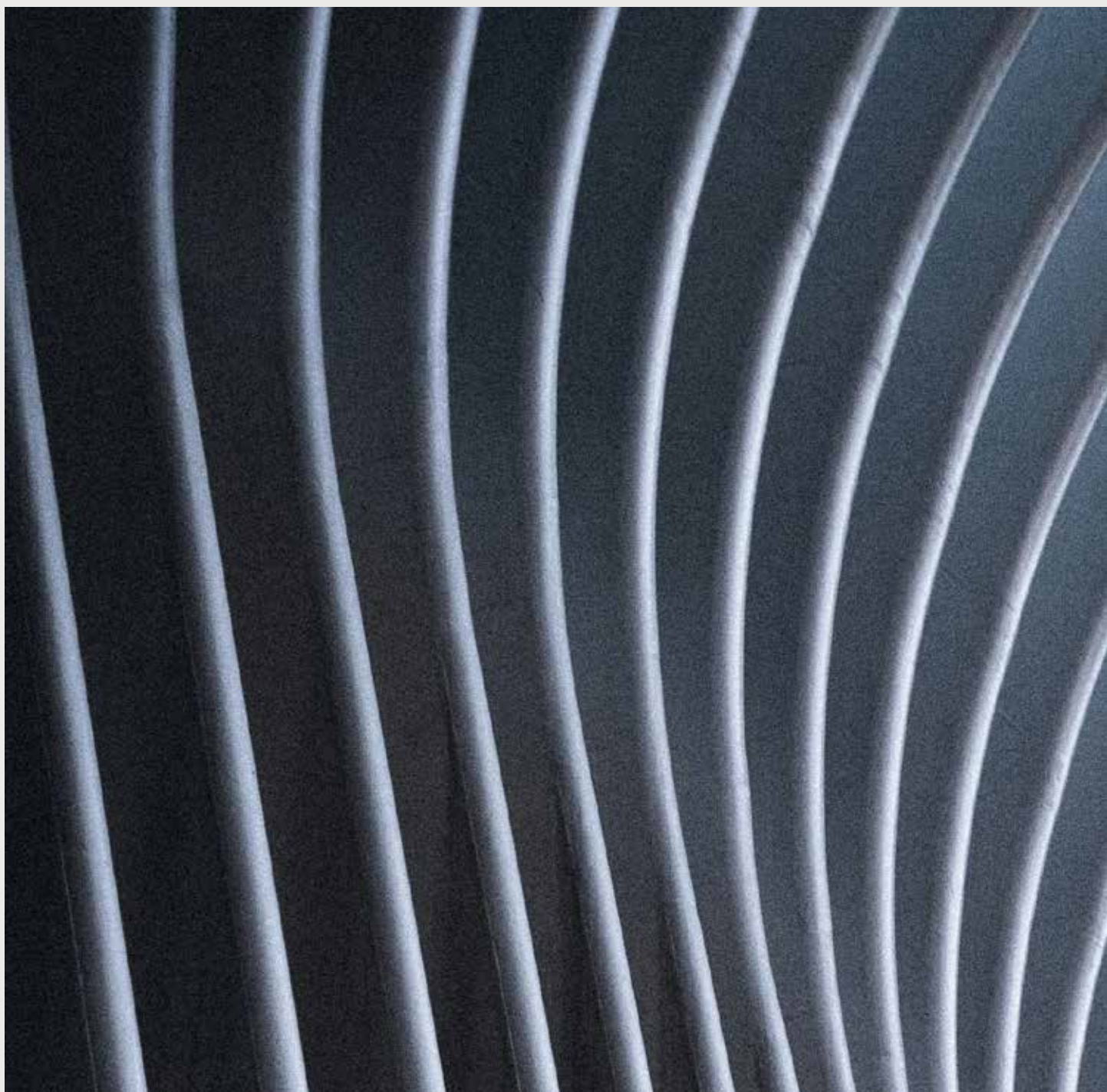


Framgången under de första tre åren bygger i hög grad på de förberedelser man gör under åren – minst två år – före invigning.

Framgångsfaktorn under de första tre åren kommer med andra ord handla om att;

- CCC Norths och DMO Sundsvalls CB, koordinerat och med tillräckligt och kvalificerad bemanning inleder sitt säljarbete minst två år före öppnande, gärna längre.
- Då behöver varumärken, stories, digital identitet och en relevant närvaro i sociala kanaler, parat med PR, också vara på plats och rulla igång.
- Detsamma gäller utveckling av Sundsvall i rollen som eventstad och DMO-samarbeten mm så att de finns en samlad och strategiskt koordinerad process där anläggningen, staden och regionen är i takt med varandra.
- DMO Sundsvall har under dessa första år en central roll i att ”bygga laget” i staden och att ha resurser och beredskap för att utveckla samarbeten, ha rätt verktyg, plattformar och arenor till hands för växla upp stadens förmåga att stå värd för större evenemang.
- I en vidare kontext finns även infrastrukturella frågor att bearbeta såsom utbud och prisbild för flyg till Sundsvall, ev möjlighet att nyttja rollen som pilotflygplats för elflyg etc.
- Sammantaget kommer det första årens framgång i hög grad bero av i vilken grad alla aktörer i staden (och till viss del regionen) tar på sig värdskapets eventkostym och hjälps åt att skapa lyckade event åt varje möte som väljer Sundsvall och Västernorrland. Likt Sundsvalls tag line:
Tillsammans.

BILAGOR





BILAGA 1

Personer som intervjuats eller medverkat i dialogmöten

- [Aileen Crawford](#)
CEO
Glasgow Convention Bureau
- [Anders Bolin](#)
Stadsarkitekt
Sundsvalls kommun
- [Anders Edholm](#)
Hållbarhets- &
kommunikationsdirektör
SCA
- [Anders Fällström](#)
Rektor
Mittuniversitetet
- [Anders Uddén](#)
Kultur- & fritidsdirektör
Sundsvalls kommun
- [Andreas Wahlén](#)
VD
NP3 Fastigheter
- [Andreaz Strömberg](#)
Stadsbyggnadsdirektör
Sundsvalls kommun
- [Anja Stas](#)
CMO / CCO
Antwerpen Congress
- [Anna Dahlgren](#)
Affärschef
Diös
- [Anna-Karin Zinnerfors](#)
Affärsområdeschef
Jönköping Konsert & Kongress
- [Anne Dissing](#)
Senior Bid Manager, kongress
Wonderful Copenhagen CB
- [Bengt-Göran Persson](#)
VD
Pemectra
- [Birgitta Sefastsson](#)
Project Manager
Karlstad Convention Bureau
Karlstads kommun
- [Björn Vigge](#)
Tillväxtchef
Sundsvalls kommun
- [Camilla Fritz](#)
Affområdeschef Konsert
Jönköping Konsert & Kongress
- [Caroline Durango](#)
Enhetschef Scenservice
Sundsvalls kommun
- [Cathrine Hofstetter Ericsson](#)
Sales
Evion Borås Möten AB /
Borås Kongress
- [Challa Gustavsson](#)
VD
Västerbottensteatern
- [Christian Lindfors](#)
CEO
Science Village
- [Daniel Lövgren](#)
Technical
Science Village
- [David Bickle](#)
Architect
Hawkins Brown Architects
- [Diana Pettersson](#)
Kongresschef
Conventum Örebro &
Aros Kongress
- [Emil Westerlind](#)
VD
Vesterlinds
- [Finn Williams](#)
Stadsarkitekt
Malmö Stad
- [Frida Anundsson](#)
VD
Sparbanksstiftelsen
- [Göran Landenius](#)
Konsult
Landenius Strategi
- [Hanna Ore](#)
Sales
CPH Conference
- [Hans-Erik Nilsson](#)
Dekan NMT natur teknik media
Mittuniversitetet
- [Heike Mahmoud](#)
Project manager
Hamburg Congress Center
- [Henrik Marmén](#)
Konstnärlig chef
Norrköpings Symfoniorkester /
Scenkonst Öst
- [Jane Cunningham](#)
Director of European Engagement
Destination International
- [Jennie Sahlin](#)
Arenach
Sundsvalls kommun
- [Jens Lyckman](#)
VD
Malmö Live
- [Jerker Molin](#)
VD
Sleeping Fox hotel Group
- [Johan Malmberg](#)
VD
Visit Linköping
- [Johan Menso](#)
Ordförande SNCVB, Team Leader
Malmö Convention Bureau
- [Jonas Albecker](#)
VD/stadskärneutvecklare
Stadsutveckling i Sundsvall AB
- [Jonas Walker](#)
Kommundirektör
Sundsvalls kommun
- [Katarina O Cofaigh](#)
Upphandlingsstrateg
Sveriges Arkitekter
- [Kicki Strand](#)
Kommunikationschef
Sundsvalls kommun
- [Kristian Svensson](#)
Biträdande orkesterchef
Malmö Opera
- [Kyra Reiter](#)
Marknadschef hållbara möten
Berlin Convention Bureau

- Liselotte Andersson
VD
Louis de Geer Konsert & Kongress
- Louise Storgaard Nielsen
Project Coordinator, Sustainability
Aalborg kongres & Kultur Center
- Magnus Pallin
Chef Advanced Corporate North
Swedbank
- Maja Ulander
Investment Advisor
High Coast Invest
- Maria Alm
Kongresschef
Karlstad CCC
- Maria Lidgren
Tillväxtchef
Region Västernorrland
- Marita Nertell
Handläggare
Karlstad kommun
- Martin Persson
Styrelseordförande
Bilbolaget i Sundsvall
- Martin Strange-Persson
Sekretariatchef
Wonderful Copenhagen CB
- Mats Nyman
VD
Bizmaker
- Matthias Schultze
Chairman
**Strategic Alliance of the National-
Convention Bureaux of Europe**
- Mattias Nord
VD
Karlstad CCC
- Mikael Aamisepp
Director Investments
High Coast Invest
- Mikael Flodström
Direktör
Scenkonst Västernorrland
- Patrik Frisk
Owner & CEO
Ninetone Group
- Pernilla Olausson
Jurist
Norrköpings kommun
- Peter Ekdahl
Enhetschef
Region Västernorrland
- Peter Lundström
VD
Permascand
- Ramona Rutert
Projektledare
Frankfurt Convention Bureau
- Robert Svedberg
Head of business center, Sundsvall
Danske Bank
- Roger Östlin
PI
SCA
- Sandra Wall
Destinationsutvecklare
Norrköpings Kommun
- Sara Edmond
Director Science Center
Science Village
- Sofie Stark
Fastighetschef
Diös
- Susanna Ideberg
Property developer
Science Village
- Thomas Schmidt
Handläggare
EIB, Europeiska Investeringsbanken
- Tobias Nilsson
Kontorschef Sundsvall
SEB
- Tomas Hettne
Ägare, VD
**Evion Borås Möten AB /
Borås Kongress**
- Ulf Rumar
Chef möten
Linköping Konsert & Kongress
- Ulrika Mårtensson
CEO
BeSustain ApS
- Ulrika Widmark
Konsult
Ranstad
- Åsa Willén
Kontorschef, Sundsvall
Handelsbanken

BILAGA 2

Källförteckning

- **Aalborg University** / 2020 / The power of academic events
- **AKKC / Impact** / 2020
- **Cityindex** / 2023 / Sverig, Insikt, Sundsvall
- **Cunningham Consulting** / 2022 / Live events as the catalyst for social sustainability and place development.
- **Deborah Edwards et al** / 2023 / The power of conferences
- **Destination International** / 2022 / Destination promotion: A catalyst for community vitality
- **Länsstyrelsen i Västernorrland** / 2015 / Riksintressebeskrivning, Sundsvall Y8
- **SIS Svensk Standard** / 2012 / ISO 20121 Ledningssystem för hållbarhet vid evenemang
- **Skift Meetings** / 2023 / Meeting Industry Trends
- **SNCVB** / 2022 / kongressrapport
- **Sundsvalls kommun** / 2016 / kompetensförsörjningsstrategi
- **Sundsvalls kommun** / 2007 / stadsvision 2007 – 2037
- **Sundsvalls kommun** / 2022 / Översiktsplan Sundsvall
- **Sundsvalls kommun** / 2023 / Mötes- & evenemangsstrategi för Sundsvalls kommunkoncern
- **Sundsvalls kommun** / 2022 / Klimat- och energiplan
- **Sundsvalls kommun** / 2018 / Kulturpolitisk strategi
- **Sundsvalls kommun** / 2023 / Sundsvalls väg framåt, mål och resursplan 2023 – 2024
- **Sundsvalls kommun** / 2019 / Näringspolitiskt program
- **Sundsvalls kommun** / 2019 / Varumärkesplattform för platsen Sundsvall
- **Sundsvalls kommun** / Förslag på åtgärder med anledning av etableringen i Torsboda
- **Sundsvalls kommun** / 2023 / Strategi för strategiska samarbeten för Sundsvalls kommunkoncern
- **Sundsvalls kommun** / 2023 / Attraktiva Sundsvall
- **Sundsvalls kommun** / 2022 / Riktlinjer för bostadsförsörjningen i Sundsvalls kommun
- **Sundsvalls kommun** / 2023 / Handlingsplan för bostadsförsörjningen i Sundsvalls kommun 2023 - 2026
- **Sundsvalls kommun** / 2024 / Revidering av Stadsvisionen Sundsvall
- **Sundsvallsregionen** / Utvecklingsriktning för Sundsvallsregionen
- **WSP** / 2022 / Nytt etableringsområde i Torsboda