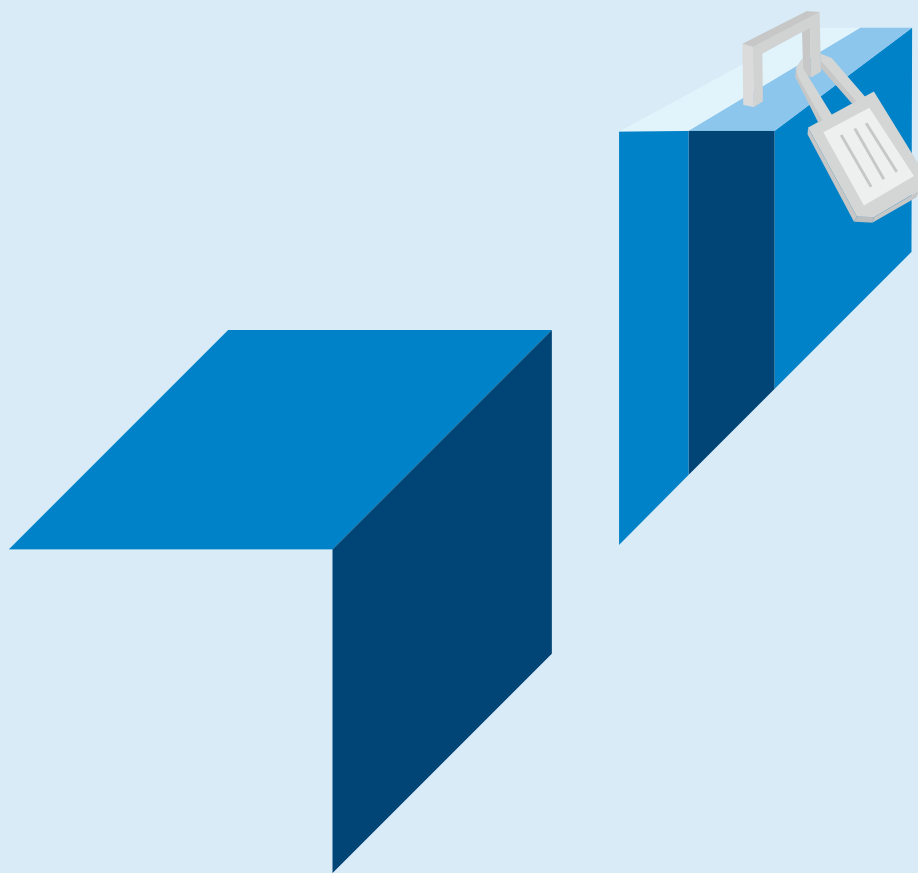


Rapport 0210

Destinations- organisationer inom turism

En kartläggning



Tillväxtverkets publikationer

finns att beställa eller ladda ner som pdf på tillvaxtverket.se/publikationer. Där finns även material som gavs ut av Nutek

© Tillväxtverket

Stockholm, november 2017

Produktion: Ruth

ISBN 978-91-88601-01-8

Rapport 0210

Denna rapport ingår i en serie som hör till huvudrapport 0197:

Kompetensförsörjning och kompetensbehov inom svensk besöksnäring.

Har du frågor om denna publikation, kontakta:

Cecilia Österling

Telefon, växel 08-681 91 00

Förord

Besöksnäringen är en näring som växer snabbt i hela landet och våra undersökningar visar att turistföretag har en högre tillväxttro och tillväxtvilja än genomsnittet för små och medelstora företag. Det finns en mängd företag, organisationer och myndigheter som arbetar i besöksnäringen och för att utveckla den vidare.

Under 2016 genomförde Tillväxtverket ett antal kartläggningar av besöksnäringen ur ett kompetensförsörjningsperspektiv. Huvudrapporten, Den svenska besöksnäringen – kompetensförsörjning och kompetensbehov, kompletterades med en kartläggning av destinationsorganisationer och en annan av turismutbildningar.

Denna rapport, som Kontigo har tagit fram på uppdrag av Tillväxtverket, kartlägger vilka destinationsorganisationer som finns i Sverige. Det är ett efterfrågat kunskapsunderlag som hjälper oss att förstå vilka olika typer av aktörer som finns och hur de finansieras och organiseras, vilken inriktning deras arbete har och vem som gör vad. Den hjälper oss också att förstå hur vi genom samverkan kan fortsätta att driva besöksnäringens utveckling framåt, nationellt, regionalt och lokalt. Nya destinationsorganisationer kommer till, tidigare etablerade försvinner eller förändras genom sammanslagningar och ägarbyten. År 2016 bildades t ex en ny förening för destinationsorganisationer i Sverige, Swedish Network of Destination Management Organizations och i mars 2017 beslutade politiker, representanter från besöksnäringen och destinationsorganisationerna i Dalarna om att gå samman i ett nytt gemensamt destinationsbolag för hela Dalarna – Visit Dalarna AB.

Tillväxtverket arbetar för att stärka företagens konkurrenskraft. Vi gör det genom att skapa bättre förutsättningar för företagande och för attraktiva regionala miljöer där företag utvecklas. Den här kartläggningen är en viktig pusselbit i vårt arbete för att främja företagens konkurrenskraft.

Stockholm i november 2017

Helena Nyberg Brehnfors
Enhetschef Tillväxtverket

Innehåll

Förord	3
Sammanfattning	7
Samägande, offentlig finansiering och samordning	7
Ett flernivåsystem	7
1 Inledning – varför denna rapport?	9
Besöksnäringen betyder mycket	9
Destinationsutveckling – överskridande och svår att samordna	9
2 Vad visar kartläggningen?	11
2.1 Organisationer finns i hela Sverige	11
2.2 Organisationsform, geografiskt verksamhetsområde, finansiering och ägande	12
2.3 Aktiviteter och insatser – vem gör vad?	18
2.4 Samarbete och partnerskap är prioriterade	20
2.5 Svårt att se om verksamheter följs upp	21
3 Analys och reflektioner	23
4 Kartläggning och metod	26
5 Bilagor	29

Sammanfattning

Tillväxtverket har gett Kontigo AB i uppdrag att genomföra en kartläggning av destinationsorganisationer inom turismområdet. Kartläggningen har haft två syften:

- Att ge en bild av de organisationer som är verksamma – vilka typer av aktörer som finns, vad de har för organisationsformer och finansiering.
- Att beskriva deras verksamhet, inriktning, vem som gör vad och att reflektera kring vilka utmaningar detta innebär utifrån ett styrningsperspektiv i flernivåsystemet för svensk besöksnäring

Samägande, offentlig finansiering och samordning

Inom ramen för kartläggningen har 170 organisationer identifierats. De finns i hela riket och är verksamma på såväl lokal, kommunal som regional nivå. Aktieföretag är den dominerande organisationsformen, följt av ekonomiska och ideella föreningar. De flesta av aktörerna i kartläggningen bedöms vara verksamma på lokal nivå, det vill säga i en kommun eller i ett delområde i en kommun. Aktörerna kan kategoriseras i tre typer: privatägda, samägda (privat och offentligt) och offentliga organisationer. Sett till antal står respektive kategori för omkring en tredjedel var.

De organisationer som ingår i kartläggningen är ofta samägda. Omkring 70 procent har någon form av samägande, genom kommuner eller företag.

Många av organisationerna har stort inslag av offentlig finansiering. Omkring 65 procent av de kartlagda aktörerna finansierar helt eller delvis sin verksamhet genom offentliga medel. Många insatser bedrivs också inom ramen för EU:s strukturfondsprojekt eller annan projektfinansierad verksamhet. Framförallt ERUF och Leader är vanliga finansieringskällor.

Organisationerna beskriver att de har tre huvudsakliga aktiviteter – att utveckla, att marknadsföra och att samordna. Organisationerna verkar ofta arbeta med nätverk där de samordnar och koordinerar aktörer inom ett geografiskt område. Detta avspeglas även i verksamheternas organisationsformer – nära 35 procent utgörs av föreningar eller nätverk av aktörer, som ofta ägs gemensamt av offentlig och privat sektor.

Ett flernivåsystem

Kartläggningen ger bilden av ett flernivåsystem för besöksnäringen, ur ett politiskt perspektiv. Kontigo menar att den bilden ligger i linje med det som bland annat Tillväxtanalys har pekat på, nämligen att utvecklingsarbete inom turism- och besöksnäring styrs av flera nivåer och att det innebär utmaningar.¹ Kontigo föreslår insatser för att bidra till en ökad koordinering och en ökad möjlighet till strategisk styrning:

¹ Tillväxtanalys (2015), "Utvärdering av hållbara turistdestinationer, Delrapport 3 – lärdomar"; PM 2015:06

- Öka utbytet och samverkan genom att skapa större nätverk som omfattar flera län eller flera regioner. Det skulle kunna öka kunskapsutbytet och omvärldsbevakningen och stimulera till lärande jämförelser. Från 1 nationell sida skulle sådana nätverk kunna fungera som forum för att lyfta fram prioriterade frågor och förankra dessa lokalt och regionalt.²
- Verka för att regionalt utvecklingsansvariga initierar ”branschsamtal” om besöksnäringen i sina regioner.
- Arbeta för att skapa erfarenhetsnätverk för destinationsutvecklare där de träffas, eventuellt får stöd för att utveckla sin roll och kan lära av varandra. Det kan bidra till att ytterligare lyfta nivån vad gäller destinations-utveckling och till att professionalisera och fördjupa arbetet ytterligare.
- Skapa en nationell webbplattform med kunskapsunderlag, vägledning, nätverk och goda exempel, både svenska och internationella, för att stärka destinationsutvecklingsarbetet. Kontigo tror att målgruppen i första hand är personer som är verksamma som destinationsutvecklare, en roll som ställer höga krav, bland annat på att kunna leda nätverks-organisationer, ha gedigen kunskap om förutsättningar för turism och besöksnäring och förmåga att hålla sig uppdaterad om nationella och internationella trender.

² Kommentar från Tillväxtverket: Det Regionala Nätverket för Turism finns sedan ett antal år tillbaka och samlar regionalt turismansvariga i samtliga regioner tillsammans med Tillväxtverket, Visit Sweden, Svensk Turism, Visita och SKL. Ordförande/sammankallande för perioden 2014–2018 är Tourism in Skåne. Nätverket träffas två gånger per år och delar kunskaper och erfarenheter

1 Inledning – varför denna rapport?

Besöksnäringen i Sverige omsatte år 2016 296 miljarder kronor.³ Omsättningen har ökat med cirka 28 procent sedan år 2010. Under samma period har näringsens exportvärde – det vill säga utländska besökares konsumtion i Sverige – vuxit med 65 procent och i dag är besöksnäringen en av Sveriges största tjänsteexportnäringsar. Antalet nya jobb har ökat med uppskattningsvis 20 procent under perioden och branschen beräknas nu omfatta nära 170 000 helårsverken.⁴ Besöksnäringen är alltså en bransch i stark tillväxt som bidrar till att skapa värden och sysselsättning i hela Sverige, och besöksnäringen betyder ofta mycket för orter och regioner som påverkas av den strukturomvandling som har sin orsak i bland annat ökad globalisering.

Besöksnäringen betyder mycket

Besöksnäringens roll som utvecklingsmotor för hela landet lyfts fram av flera oberoende bedömare. Boverket pekar på att besöksnäringen har hög prioritet i de regionala utvecklingsprogrammen och att ett stort antal kommuner lyfter fram besöksnäringen i sina översiktsplaner. Boverket konstaterar att besöksnäringen betyder mycket för orter som tidigare hade en alltför liten branschbredd. Dessa orter har fått fler ben att stå på i och med att besöksnäringen gett nya utvecklingsmöjligheter.⁵ Tillväxtverket pekar på besöksnäringens drivande kraft i samhället, och beskriver att besöksnäringen i hög grad är beroende av samspelet mellan privata och offentliga aktörer. Besökarnas upplevelser påverkas av platser och tjänster som tillhandahålls av det offentliga, såsom miljöer, transporter, rekreationsområden och lokal service,⁶ medan produkter som är kopplade till besöket ofta utvecklas av de privata aktörerna på destinationen.

Destinationsutveckling – överskridande och svår att samordna

Tillväxtanalys beskriver i sin utvärdering av programmet *Hållbar destinationsutveckling* också att besöksnäringen är sektoröverskridande, vilket innebär att den spänner över flera politikområden. Det innebär i sin tur att det kan vara en utmaning att samordna de insatser som behövs för att utveckla näringen. Tillväxtanalys visar exempel på att de politiska målen för miljö- och infrastruktur kan hamna i målkonflikt. I 2013 års budgetproposition finns exempelvis mer än 100 mål för samhällsplanering, vilket är svårt för framförallt små kommuner att förhålla sig till.⁷

Besöksnäringen växer snabbt i hela landet och dess verksamhet skär genom flera politik- och planeringsområden, och det finns i dag ett stort antal aktörer och organisationer som arbetar för att utveckla näringen. Dessa återfinns på samtliga geografiska nivåer och är ofta organiserade som nätverk. Utan att ha

³ Uppgiften om turismens omsättning är hämtad från Turismens Årsbokslut 2016, se www.tillvaxtverket.se.

⁴ Turismens Årsbokslut 2016, www.tillvaxtverket.se

⁵ Hämtat från www.boverket.se

⁶ Hämtat från www.tillvaxtverket.se

⁷ Tillväxtanalys (2015). "Utvärdering av hållbara turistdestinationer, Delrapport 3 – lärdomar"; PM 2015:06

utrett frågan i detalj tror vi att den rika floran av organisationer särskiljer näringen från många andra näringsgrenar. Ur ett främjandeperspektiv innebär detta en utmaning. En mer fördjupad diskussion detta finns i den ovan refererade rapporten från Tillväxtanalys.

En ytterligare utmaning i ett främjandeperspektiv är att destinationsutveckling i många fall "skär" genom administrativa gränser. Tillväxtverket definierar begreppet destination som "ett turistiskt sammanhängande område (en plats) som ur ett kund- eller marknadsperspektiv är avgränsningsbart för offentliga utvecklingsinsatser".⁸ I praktiken innebär det att en destination mycket väl kan spänna över flera administrativa områden, vilket ofta är fallet.

Denna rapport syftar till att bidra till en ökad överblick och ett helhetsgrepp om Sveriges destinationsorganisationer. Rapporten tillsammans med en förteckning över destinationsorganisationer (se Bilaga 1) utgör Kontigos avrapportering av uppdraget.

Kartläggning och rapport genomfördes 2016 av Thomas Westerberg och Pär Lindquist vid Kontigo AB. Författarna står själva för de slutsatser som dras.

Inför publiceringen av denna rapport har sakkunniga inom Tillväxtverkets insatsområde Besöksnäring bearbetat och kompletterat materialet under 2017.

⁸ Se till exempel utlysningen för HDU-programmet (Kommentar från Tillväxtverket: Förkortningen HDU står för Hållbar destinationsutveckling och syftar på ett regeringsuppdrag som Tillväxtverket genomförde under åren 2012-2015. Slutrapport och mer information om Hållbar destinationsutveckling finns på tillvaxtverket.se)

2 Vad visar kartläggningen?

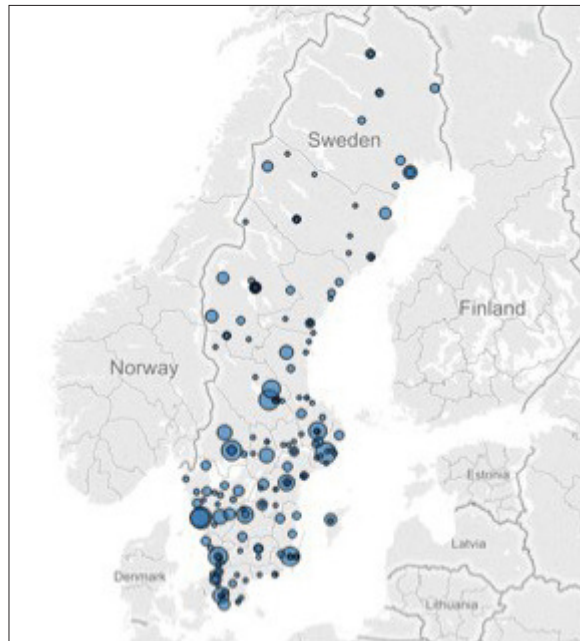
I detta kapitel redovisar vi resultatet från kartläggningen. Kapitlet är tänkt att framförallt besvara frågorna om vilka organisationerna är, hur de är organiserade och finansierade och hur fördelningen mellan privat och offentligt ägda aktörer ser ut.

2.1 Organisationer finns i hela Sverige

I den framtagna populationen finns 170 organisationer. De är spridda över hela landet och någon verksamhet finns i varje län och kommun.⁹ I de organisationer vi har uppgifter om (cirka 85 procent av materialet) är cirka 920 personer sysselsatta. Då ingår inte anställda vid kommuner, regionförbund eller länsstyrelser.

Vi har i kartan nedan placerat ut respektive organisation på deras postadress (Adressen överensstämmer inte alls med hela deras verksamhetsområde, som i flera fall spänner över läns- och regiongränser. Det ger dock, menar vi, en första överblick över materialet. Vi har i kartan låtit bollens storlek motsvara antalet sysselsatta i organisationen.

Karta 1 Organisationer och sysselsatta, Källa: Kontigo 2016



⁹ I flera fall verkar en organisation i flera kommuner vilket gör att det är färre aktörer än kommuner.

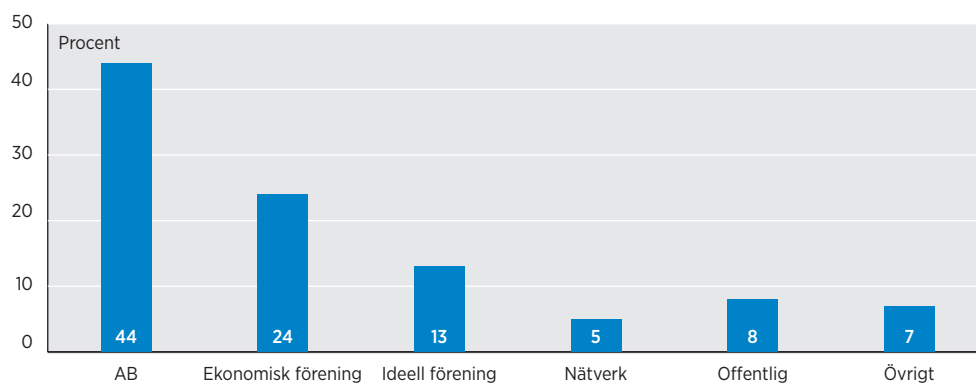
2.2 Organisationsform, geografiskt verksamhetsområde, finansiering och ägande

Organisationsform

Organisationerna i underlaget kan delas in i tre grupper:

1. Aktiebolag är den vanligast förekommande organisationsformen i kartläggningen. Cirka 45 procent av organisationerna är aktiebolag. Exempel är Destination Småland AB, Destination Lofsdalen AB och Destination Uppsala AB.¹⁰
2. Ekonomiska föreningar motsvarar cirka 25 procent av organisationerna i kartläggningen. Exempel är Jämtland Härjedalen Turism, Kiruna Lappland och Upplev Boden.¹¹
3. Ideella föreningar står för cirka 15 procent av organisationerna, ett antal mer löst sammansatta nätverk utgör mindre än 5 procent och ett antal offentliga aktörer med regionalt turismansvar står för cirka 8 procent. Exempel ur denna grupp är Region Halland, Regionförbundet i Kalmar, Region Dalarna och Regionförbundet Uppsala.¹²

Figur 1 Organisationsform, n = 170, Källa: Kontigo 2016



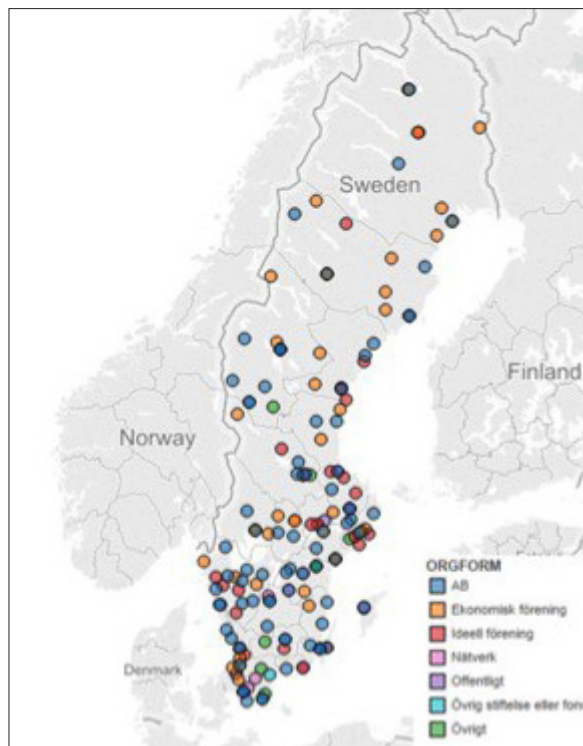
Vi har i kartan nedan placerat ut respektive organisation efter deras postadress, samt låtit färgerna motsvara de olika organisationstyperna. Vi kan här se att de olika organisationsformerna är spridda över hela landet och samtliga former förekommer i princip i samtliga län.

¹⁰ Kommentarer från Tillväxtverket: Destination Småland AB är helägt av Region Kronoberg och arbetar med ökad samverkan, marknadsföring, produktutveckling, kompetensutveckling och finansiering, Destination Lofsdalen ägs av Lofsdalens Fjällanläggningar som driver turistbyrå, stugförmedling och städservice samt arbetar med marknadsföring och bokning av aktiviteter, Destination Uppsala AB driver turistbyrå och Convention Bureau, arbetar med Uppsalas destinationsstrategi och marknadsföring samt projektleder evenemang, bolaget ägs sedan den 1 januari 2017 av Uppsala kommun.

¹¹ Kommentarer från Tillväxtverket: Jämtland Härjedalen Turism är en regional branschorganisation. Kiruna Lappland är en paraplyorganisation med turistcenter, marknadsavdelning, övrig affärsverksamhet, bokning och egna guide turer. Upplev Boden är en lokal turistorganisation som arbetar med marknadsföring, turistcenter, kompetens- och produktutveckling, nätverksuppbyggnad samt intern information och kunskapspridning.

¹² Denna grupp får något av en särställning i materialet då vi inte har uppgifter om omsättning eller antal anställda. De ingår dessutom ibland som parter i andra organisationer och konstellationer i sin respektive region.

Karta 2 Organisationer efter organisationsform, Källa: Kontigo 2016



Utöver detta finns två grupper som är viktiga i sammanhanget men inte fullt ut ingår i kartläggningen:

Den första gruppen är de turistbyråer som återfinns i princip i samtliga kommuner. Inom ramen för kartläggningen var det inte möjligt att kategorisera turistbyråerna efter vilken roll de har i den lokala destinations-utvecklingen. Vi har i kartläggningen sett att turistbyråer i många fall är organiserade och helt ägda av kommunen, men också att de i flera fall drivs av separata organisationer, ofta på uppdrag av en kommun. Några exempel på detta är Destination Funäsfjällen AB, Destination Jokkmokk AB, Visit Gällivare Lapland och Visit Glada Hudik AB. De turistbyråer som drivs av destinationsorganisationer ingår i kartläggningen.

Den andra gruppen omfattar det utvecklingsarbete inom turism och besöksnäring som bedrivs hos merparten av kommunerna. Vi har inte haft möjlighet att inventera vilka resurser som samtliga kommuner i Sverige avsätter eller vilken inriktning de har på sitt arbete. Men den enkät som skickats ut till kommunalt ansvariga ger en fingervisning om förhållandena. Enkäten visar att utvecklingsarbetet hos kommunerna organiseras i två huvudsakliga former (eller i kombination av två former). Antingen sker det inom ramen för det näringslivsfrämjande arbetet i kommunen, vilket innebär att det finns en eller flera resurser vid kommunen som hanterar och arbetar med turism och besöksnäring. Eller så kan det ske genom ett hel- eller delägt företag eller annan organisation som kommunen är med och finansierar. Av de kommuner som besvarade enkäten anger 47 procent att utvecklingsarbete sker enbart inom den egna organisationen (till exempel turismenhet, näringslivskontor eller motsvarande), medan 32 procent anger att det sker genom ett hel- eller delägt destinations- eller marknadsbolag och 21 procent anger att det sker på andra sätt. De vanligaste svaren i denna grupp är samarbete med andra kommuner eller regionalt samarbete samt att det görs tillsammans med näringen på olika sätt. Se tabell 2 nedan.

Tabell 2 **Organisering av utvecklingsarbete hos kommunerna, n = 129; Källa: Kontigo 2016**

ORGANISERING	ANDEL SVARANDE
Enbart internt i den egna organisationen (t.ex. turismenhet, näringslivskontor eller motsvarande).	47 %
Genom hel-/ delägt destinations- eller marknadsbolag (eller motsvarande).	32 %
På annat sätt	21 %

Geografiskt verksamhetsområde

Vi har försökt att klassificera aktörerna utifrån vilken geografisk nivå de verkar på. Det är inte helt okomplicerat eftersom mycket av utvecklingsarbetet sker utifrån destinationens perspektiv, och den kan sträcka sig över flera administrativa gränser. När vi trots detta gör ett försök ser vi tre huvudsakliga nivåer. Bedömningen baseras på respektive aktörs verksamhetsbeskrivning:¹³

1. Organisationer som verkar på regional nivå, i en region eller flera. Det handlar främst om aktörer ansvariga för turism- och besöksnäring på läns- eller regionnivå. Vi bedömer att ca 22 procent av organisationerna i materialet finns på den regionala nivån. Exempel på regionala aktörer är Visit Uppland, Visit Östergötland och Destination Dalarna.
2. Organisationer som verkar på kommunal nivå i flera kommuner. Det handlar till exempel om aktörer som ägs av flera kommuner eller som är verksamma inom en destination som sträcker sig över flera kommuner. Vi uppskattar att dessa uppgår till cirka 24 procent av materialet. Exempel på aktörer i denna grupp är Destination Ystad Österlen, Höga Kusten turism, Glasriket och South Lapland.¹⁴
3. Organisationer som är verksamma på lokal nivå. Det handlar till exempel om kommunägda bolag eller ekonomiska föreningar bestående av företagare som är verksamma inom en kommun eller del av en kommun. Exempel på aktörer i denna kategori är KFV Marknadsbolag, Sunne turism, Nordanstig turism och Destination Åsnen.¹⁵

Kommentarer från Tillväxtverket:

Projekt INTILL – Innovativ Turism i Lappland, de tre destinationsorganisationerna Gold of Lapland, Hemavan Tärnaby och South Lapland har gått in i ett samverkansprojekt för att utveckla turismen i den geografiska regionen, Malå, Norsjö, Lycksese, Storuman, Vilhelmina, Åsele, Dorotea och Strömsund. Kommunerna och Region Västerbotten medfinansierar samt strukturfondspartnerskapet för övre Norrland, total budget 45,6 mkr.

Tabell 3 **Fördelning av aktörer efter geografiska nivåer, n = 170 Källa: Kontigo 2016.**

NIVÅ	ANDEL AKTÖRER
Regional (region- eller länsnivå)	22 %
Flerkommunal (organisationer med ägare i flera kommuner)	24 %
Lokal (verksamma i en kommun eller del av kommun)	53 %

¹³ Då detta inte i alla fall är beskrivet hos aktörerna ska indelningen framförallt ses som indikativ, den ger en övergripande bild av förhållandena.

¹⁴ Kommentarer från Tillväxtverket: Korrekt namn är Visit Ystad Österlen, turistbyrå för Simrishamns kommun och Ystads kommun, gemensam webbsida, information och bokning. Simrishamns och Ystads kommuner har tillsammans med grannkommunerna Tomelilla och Sjöbo beslutat att satsa för att utveckla besöksnäringen i sydöstra Skåne, med syfte att skapa en långsiktig och hållbar destinationsutveckling (Destinationsutveckling Skåne Sydost). Höga Kusten Turism AB är ett privatägt (medlemmar) sälj- och marknadsbolag, Höga Kusten Destinationsutveckling AB är ett kommunalt bolag som ska främja den strategiska utvecklingen av besöksnäringen i Höga Kusten, fyra kommuner tillsammans (Härnösand, Kramfors, Sollefteå och Örnsköldsvik). AB Glasriket är Glasrikets officiella sälj- och marknadsföringsbolag och ägs till 60% av glasbruken och till 40 % av de fyra kommunerna Emmaboda, Lessebo, Nybro och Uppvidinge. Destination South Lapland AB är ett destinationsbolag för södra Lappland och norra Jämtland som ägs av kommunerna Strömsund, Dorotea, Åsele och Vilhelmina. Det styrs av näringslivet genom företagarnas intresseförening SLIF.

¹⁵ Kommentarer från Tillväxtverket: "KFV Marknadsbolag" är KFV Marknadsföring med affärsområden turism inklusive Katrineholms Turistinformation, evenemang, möten och citysamverkan, bolaget ägs till 70 procent av näringslivet och till 30 procent av Katrineholms kommun. Citysamverkan Katrineholm är en del av KFV Marknadsföring. Sunne turism AB upphörde den 1 april 2016 då Sunne Bibliotek tog över turistkontakterna (auktoriserad InfoPoint), en turismutvecklare har tillsatts på enheten Näringsliv och tillväxt inom Sunne kommun (www.sagolikasunne.se). Destination Åsnen är en ideell förening som arbetar med att utveckla besöksnäringen i samarbete med de tre Åsnenkommunerna Alvesta, Tingsryd och Växjö (Leaderprojektet Nationalparksdestination Åsnen finansieras av Leader Linné Småland, SydostLeader och Region Kronoberg).

Om vi ser på hur organisationsformerna fördelar sig efter geografisk nivå finner vi att ekonomiska föreningar och ideella föreningar är något vanligare på lokal nivå och flerkommunal nivå än på regional nivå. Gruppen övrigt, som utmärker sig på regional nivå, utgörs i de flesta fall av verksamheter som drivs av offentliga aktörer. Det gäller till exempel Visit Uppland, Visit Östergötland och Destination Dalarna. I övrigt är organisationsformerna förhållandevis jämnt fördelade över de tre nivåerna.

Tabell 4 Fördelning av organisationsform efter geografisk nivå, n = 170 Källa: Kontigo 2016

	LOKAL	FLER KOMMUNAL	REGIONAL
Aktiebolag	48 %	47 %	45 %
Ekonomisk förening	30 %	23 %	18 %
Ideell Förening	16 %	12 %	9 %
Nätverk	3 %	9 %	0 %
Övrigt	2 %	9 %	27 %
Summa	100 %	100 %	100 %

Finansiering

I kartläggningen skiljer vi mellan bas- eller grundfinansiering respektive projektfinansiering. Den första kategorin rymmer den finansiering som avser själva driften av verksamheten. Projektfinansiering (och annan tillfällig finansiering) avser medel som är tydligt avgränsade till vissa aktiviteter och som är av tidsavgränsad, tillfällig karaktär. Bas- och grundfinansiering följer i hög grad ägandeförhållandena. I de privatägda organisationerna är medlems- och serviceavgifter (eller motsvarande, terminologin kan variera) de huvudsakliga intäktskällorna. I organisationer som är samägda av privata och offentliga aktörer utgör medlemsavgifter en viktig källa till finansiering. Vi ser även att offentlig finansiering i form av exempelvis ägarbidrag från en eller flera kommuner har stor betydelse för denna grupp. Offentligt drivna aktörer finansieras i regel inom ramen för ordinarie budget. Vi har i tabellen nedan gjort en uppskattning av de huvudsakliga källorna till grund- eller basfinansiering för organisationerna som ingår i kartläggningen.

Tabell 5 Huvudsakliga källor till bas- och grundfinansiering, n = 170 Källa: Kontigo, 2016

	ANDEL
Offentlig	39 %
Offentlig/privat	25 %
Privat	28%
Uppgift saknas	7 %

Om vi slår samman de kategorier där offentliga medel förekommer uppgår de till 64 procent. Vi kan också se att offentliga medel inte sällan kombineras med privata medlems- eller serviceavgifter (eller motsvarande) i cirka 25 procent av fallen. De organisationer som får sin huvudsakliga basfinansiering från privata medel (ofta medlemsavgifter) utgör 28 procent av aktörerna i kartläggningen.

Projektmedel är förhållandevis vanligt förekommande. Vi återfinner någon form av projektfinansiering hos strax under hälften av aktörerna i materialet. Om vi dessutom utesluter offentliga aktörer såsom regionförbund och länsstyrelser (som i denna kontext ofta är projektfinansiärer) uppgår andelen till 54 procent. Projektmedel kommer i många fall från EU, och då främst Europeiska regionala utvecklingsfonden (ERUF) och LEADER-programmet, men även Europeiska

socialfonden och Interreg förekommer. Av de aktörer i materialet som har projektmedel anger över 60 procent att de har någon form av EU-relaterad projektfinansiering. En knapp tredjedel hamnar i kategorin "övriga projektmedel" där till exempel sparbanksstiftelser och regionala utvecklings-medel utgör de två största delgrupperna. Vi ser även att Tillväxtverket står för 4 procent av projektfinansieringen.

Tabell 6 Källor till projektmedel, (avser antal), n = 85

KÄLLA	ANDEL
ERUF	33 %
ESF	3 %
EU-medel, ej specificerat	3 %
Interreg	5 %
Leader	20 %
Tillväxtverket	4 %
Övrigt (t.ex. övriga regionala projektmedel eller Sparbanksfonder)	31 %

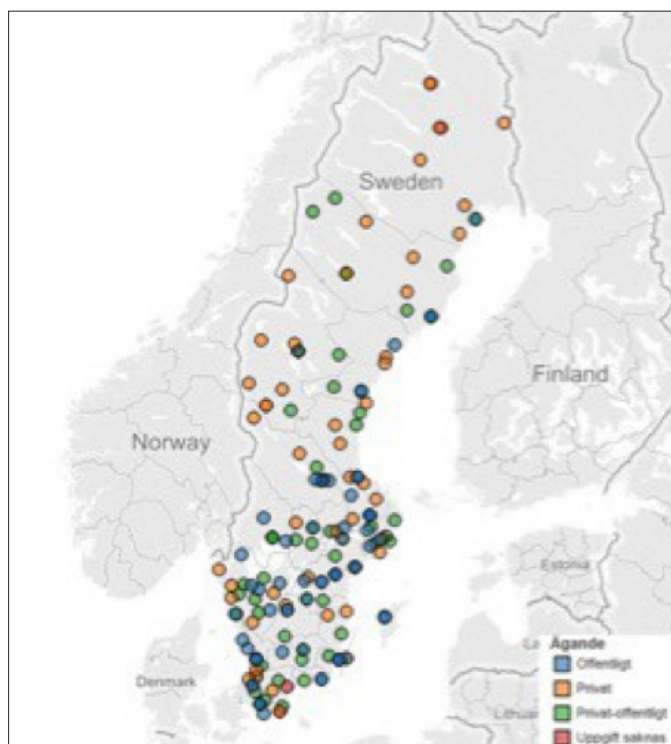
Ägande – vem äger vem?

En fråga som kartläggningen skulle besvara var "vem äger vem?". Frågan är inte helt enkel att besvara, men vi menar att det underlag som kartläggningen tagit fram ändå kan ge ett första övergripande svar. Grovt kan ägarkonstellationerna grupperas i tre kategorier:

1. privatägda
2. samägda (privata och offentliga)
3. offentliga organisationer.

De olika kategorierna återfinns spridda över hela riket. Se kartan nedan, där vi låter färgerna motsvara respektive typ av ägande.

Karta 3 Organisationer efter ägande Källa: Kontigo 2016

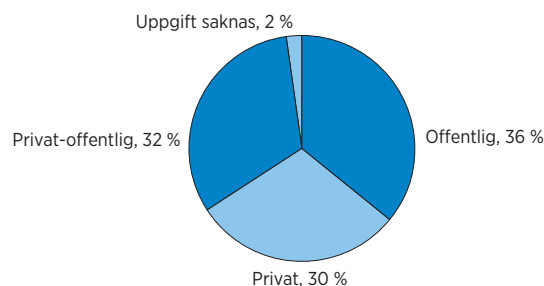


De privatägda organisationerna är i princip uteslutande medlemsägda. I de flesta fallen utgörs medlemmarna av företagare som är verksamma inom en destination, i en kommun eller del av en kommun. Vi kan också se att det ofta handlar om förhållandevis många medlemmar. Som framgår av exemplen i tabell 7 nedan är det inte ovanligt med ett hundratal medlemmar.

I de organisationer som är samägda av det privata och det offentliga finns oftast minst en ägare som har en stor ägarandel. Det handlar i de flesta fallen om en offentlig organisation som har en ägarandel motsvarande runt 50 procent (den offentliga ägarandelen tenderar att variera mellan 49 och 51 procent). De privata ägarna står tillsammans för resterande ägarandelar.

Slutligen finns aktörer som är helt offentligt ägda. Det är till exempel marknads- eller destinationsbolag som ägs av kommunen eller regionen. Det är en förhållandevis jämn fördelning mellan medlemsägda verksamheter (privata) och de som samägs av privata och offentliga organisationer. Gruppen med helt offentligt ägda organisationer utgör en något större andel.

Figur 2 Fördelning efter ägande, n = 170, Källa: Kontigo, 2016

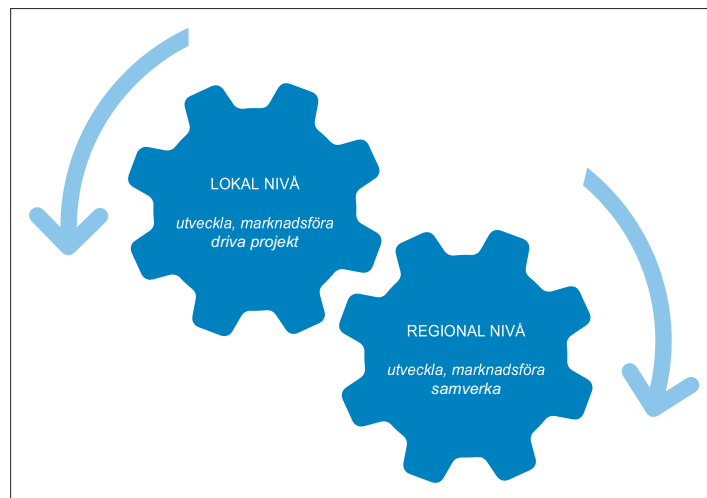


Vi kan också se att det är vanligt med samägande, dels mellan en eller flera kommuner, dels mellan företag som gemensamt äger en organisation. Vi återfinner detta hos minst 70 procent av organisationerna. Det har dock inte varit möjligt att klargöra i samtliga fall hur stor andel som ägs av de olika ägarna.

Slutligen återfinns en grupp som är offentligt ägda alternativt drivs inom ramen för en offentlig verksamhet. I tabellen nedan har vi sammanställt de tre grupperna och exemplifierat med organisationer ur underlagsmaterialet

Vi har tidigare sett att organisationerna i materialet är verksamma på både lokal, mellankommunal och regional nivå (se tabell 3). I organisationernas verksamhetsbeskrivningar kan vi även se att de primära aktiviteterna – att marknadsföra, utveckla och samordna – återfinns på samtliga tre nivåer. Vårt intryck är att det framför allt är det geografiska omfånget för aktiviteterna som skiljer sig åt. Insatser för samverkan är något vanligare bland de regionala organisationerna medan insatser för att bedriva olika samverkansplattformar är något vanligare på lokal nivå. Vi kan också se att turistbyråer, nätverk och projekt är mer vanligt förekommande bland de lokala organisationerna, även om det finns på samtliga nivåer.

Figur 4 Frekventa aktiviteter vid destinationsorganisationer på lokal respektive regional nivå
Källa: Kontigo 2016



Gemensam inriktning

När det gäller vad man säger sig utveckla, marknadsföra eller samverka kring så skiljer sig detta åt. Vi menar att det är svårt att se något tydligt mönster mellan olika typer av organisationer, även om inriktningarna är förhållandevis lika.

Vi ser att många bolag vill marknadsföra, positionera, sälja och aktivt verka för att staden eller kommunen upplevs som en attraktiv destination. Bolagen vill driva på marknadsföring, produktutveckling, förvaltning och försäljning av turistprodukter och höja intresset för destinationen hos besökare, invånare och företag. Kvalitetssäkring, marknadsföring och försäljning, samt allmännyttig turistinformation nämns som viktigt. Det finns bolag som vill profilera och marknadsföra destinationen som ett besöksmål och därför bedömer att samordning och utveckling av evenemangsutbudet på destinationen är viktigt. Andra bolag arbetar för att utveckla, marknadsföra och sälja tjänster som främjar näringslivet och besöksnäringen inom kommunen. Ytterligare några bolag vill utveckla och medverka till reseanledningar samt paketera och informera om dessa. Flera betonar att det är viktigt att arbeta för att förstärka de olika aktörernas samhörighet och utveckla turismen i allmänhet vid destinationen samt att arbeta med lönsamhetsfrågor för de företag som bedriver turistisk verksamhet.

Nätverk är vanliga

Organisationerna arbetar ofta i nätverk för att samordna och koordinera arbetet i sitt geografiska område. Vi ser detta i att nära 35 procent av organisationerna utgörs av föreningar eller nätverk som ofta ägs gemensamt av offentlig och privat sektor (se till exempel avsnitt 2.2.1 respektive 2.2.3). Kartläggningens resultat ligger här, menar vi, i linje med det teoretiska resonemang som till exempel Tillväxtanalys för kring destinationsstyrning ur ett nätverksperspektiv, där en mångfald av aktörer, både privata och offentliga, är beroende av varandra för att åstadkomma den utveckling som är önskvärd.¹⁶

Tabell 8 Kännetecknen för organisationer på olika geografisk nivå Källa: Kontigo 2016

TYP	GEOGRAFISK NIVÅ	KÄNNETECKNANDE DRAG, EXEMPEL PÅ VERKSAMHET	EXEMPEL
1	Regional	Verkar för att samordna och koordinera (den lokala nivåns aktörer). Kontakt med nationell nivå. Står i många fall för internationell marknadsföring. Bistår med statistik och omvärldsbevakning.	Regionalt turismansvariga (ofta RF eller LST) såsom Östsam, Regionförbundet Uppsala län och Region Örebro. ⁵
2	Flerkommunal	Ägs ofta av flera kommuner och/eller nätverk av företagare. Marknadsför och/eller utvecklar en eller flera destinationer eller områden som spänner över flera kommuner. Fokus ofta på marknadsföring, gemensam paketering, hemsida osv.	Tursam i Bergslagen, Destination Åsnen, Visit Roslagen och Gold of Lappland.
3	Lokal nivå	Ofta nätverk av företagare eller samverkan för att utveckla en destination eller en tematisk reseanledning. Mer "operativt arbete" med lokala företag (av företag för företag). Den offentliga motparten är ofta den kommunala näringslivsenheten eller motsvarande. Till exempel drift av bokningsplattformar, gemensam marknadsföring, skötsel och drift av infrastruktur.	Destination Grythyttan, ⁶ Destination Älvkarleby och Explore Lofsdalen.
4	Lokal nivå	Kommunala destinations- och marknadsbolag. Ofta organiserade som aktiebolag och samägda mellan kommun och näringsliv. Fokus på marknadsföring av staden eller kommunen.	Karlskoga Näringsliv & Turism, Visit Linköping, Växjö & co, Destination Södertälje.

⁵ Kommentar från Tillväxtverket: RF är en förkortning som betyder regionförbund, idag har flera regionförbund bildat regioner. Det finns regionalt turismansvariga i alla Sveriges 21 regioner, i Stockholm är Länsstyrelsen Stockholm och Visit Stockholm representanter för länet. LST är här en förkortning för Länsstyrelse. Regionförbundet, Region och Länsstyrelse är exempel på aktörer med regionalt utvecklingsansvar. Östsam är en inaktuell benämning, tidigare Regionförbundet Östsam ingår i Region Östergötland som bildades den 1 januari 2015. Regionförbundet Uppsala län är Region Uppsala från och med den 1 januari 2017.

⁶ Kommentar från Tillväxtverket: Destination Grythyttan Ekonomisk förening, likvidation beslutad 2015-05-10.

2.4 Samarbete och partnerskap är prioriterade

De organisationer vi har studerat prioriterar delvis samma frågor. Det framkom både i genomgången av webbplatser och verksamhetsbeskrivningar, i de enkäter som gjorts och i intervjuerna. Vi ser att det finns fyra områden som återkommande lyfts fram:

- Att arbeta för att bygga nätverk och samverkansplattformar för aktörer (oftast företag) inom en destination. Detta förefaller vara en prioriterad fråga för många organisationer, på alla geografiska nivåer. Det är ett medel för att stärka destinationen eller regionen som helhet. Det är sannolikt också ett uttryck för att branschen domineras av små företag, ofta med en säsongs-

¹⁶ Tillväxtanalys (2015) "Utvärdering av hållbara turistdestinationer, Delrapport 3 - lärdomar"; PM 2015:

betonad verksamhet, där möjligheten att anställa personal är liten. Därför väljer företagen att växa och utvecklas i nätverksform.

- Flera organisationer prioriterar att säkra en långsiktig finansiering för verksamheten, framförallt de organisationer som inte är helt offentligägda eller som inte verkar inom ramen för en offentlig aktörs organisation. Den prioriteringen hänger samman med att många organisationer har projektfinansiering för tillfälliga projekt men inte långsiktig finansiering. Eftersom finansieringen till stor del är EU-medel har organisationerna ofta bara finansiering för tre år i taget. Det bör tilläggas att detta är något som man delar med merparten av de aktörer som arbetar i ett företagsfrämjande system, och det är alltså inte unikt för besöksnäringen.
- Nästan alla organisationer som arbetar direkt med utveckling av en destination eller marknadsföring arbetar med att ta fram och underhålla en gemensam webbplatsform för marknadsföring och bokning. I våra intervjuer lyfter flera fram hur digitaliseringen innebär ökade utmaningar för dem. De pekar på behovet av att vara synliga på internet, i sociala medier och på bokningsidor. De pekar även på att kunderna i dag är mer rörliga och har en snabbare tillgång till information och kunskap. Att hålla sig uppdaterad och konkurrenskraftig inom detta område ses som en prioriterad fråga, och en utmaning.
- Det är också centralt för de intervjuade att öka synligheten och attraktiviteten på en internationell marknad och att stärka exporten. Vi ser inte att detta lyfts fram lika tydligt i till exempel verksamhets-beskrivningarna, men vi antar att det ryms inom verksamhetsområden såsom marknadsföring och attraktivitet. I princip samtliga vi intervjuat menar att den stora potentialen och tillväxten finns på den internationella marknaden och det är där man måste ha närvaro för att få tillväxt.

Vi kan konstatera att samarbeten och partnerskap är vanligt förekommande. Vi ser det delvis genom att en hög andel av organisationerna i materialet har samarbete "inbyggt" i sin organisationsform, då man ofta har flera ägare och drivs i partnerskap. Vi såg till exempel i tabell 7 ovan att det ofta är ett stort antal företag som ingår i det eller de nätverk som gemensamt äger en aktör. Vi kan ur enkäten till destinationsorganisationer dessutom se att 70 procent av de svarande organisationerna ingår i formaliserade partnerskap med andra aktörer. I enkäten till kommunalt turismansvariga anger 98 procent av de svarande att de samarbetar med andra kommuner och regionala aktörer med destinationsutveckling, kommunikation eller marknadsföring. Viktiga samsamarbetsfrågor är gemensamma marknadsföringsinsatser, webbutveckling, samarbete kring destinationsutveckling och internationella marknadsinsatser.

2.5 Svårt att se om verksamheter följs upp

Det är svårt att ge en heltäckande bild av frågor såsom personalomsättning och kompetensutmaningar och att se om organisationens resultat och kvalitet mäts systematiskt, eftersom det inte har varit möjligt att stämma av detta med samtliga 170 aktörer. Vi kan dock konstatera att en stor andel av aktörerna drivs i aktiebolagsform, inte sällan med en eller ett par kommuner som ägare, något som vi antar innebär krav på att kunna visa på nytta med och värde av verksamheterna. I enkäten till organisationer ställdes frågan om man de senaste två åren följt upp verksamheten, och 95 procent av de svarande anger att de har gjort det. Vi såg också ovan (i tabell 6) att projektmedel från EU utgör en viktig finansieringskälla. Det innebär att EU ställer krav på organisationerna att utvärdera

projekten och rapportera till finansiären. I många fall ställer de även krav på utvärdering i form av till exempel följeforskning. I denna typ av uppföljning och utvärderingar brukar som regel frågor om kompetensbehov och kontinuerligt lärande belysas

En annan fråga i sammanhanget är vilka medel som öppet ska redovisas. Offentlig finansiering (till exempel projektmedel) ska i regel redovisas och följas upp enligt de krav som finansiären ställer. Är projektfinansiären offentlig blir denna redovisning en offentlig handling och kan begäras ut, om den inte sekretessbeläggs. Att sekretessbelägga en handling måste ske med stöd i offentlighets- och sekretesslagen (OSL) eller annan lag som OSL hänvisar till.¹⁷ I annat fall är handlingen offentlig, vilket innebär att vem som helst kan begära att få tillgång till en kopia av handlingen.

En ytterligare faktor att förhålla sig till är om en organisation är att betrakta som en offentlig myndighet eller organisation, det vill säga om den omfattas av offentlighetsprincipen. Enligt vad vi förstått gäller offentlighetsprincipen även i aktiebolag, ekonomiska föreningar och stiftelser där kommuner och landsting ska anses utöva ett rättsligt bestämmande inflytande ensamma eller tillsammans. I offentlighets- och sekretesslagen står så här:

”Vad som föreskrivs i tryckfrihetsförordningen om rätt att ta del av allmänna handlingar hos myndigheter ska i tillämpliga delar gälla också handlingar hos aktiebolag, handelsbolag, ekonomiska föreningar och stiftelser där kommuner eller landsting utövar ett rättsligt bestämmande inflytande. Sådana bolag, föreningar och stiftelser ska vid tillämpningen av denna lag jämföras med myndigheter.” (OSL 2:3)¹⁸

Enligt lagen ska kommuner och landsting anses utöva ett rättsligt bestämmande inflytande om

- de ensamma eller tillsammans äger aktier i ett aktiebolag eller andelar i en ekonomisk förening med mer än hälften av samtliga röster i bolaget eller föreningen
- på något annat sätt förfogar över så många röster i bolaget eller föreningen att de har rätt att utse eller avsätta mer än hälften av ledamöterna i styrelsen för ett aktiebolag, en ekonomisk förening eller en stiftelse
- utgör samtliga obegränsat ansvariga bolagsmän i ett handelsbolag.

¹⁷ Vad som är en allmän handling framgår av tryckfrihetsförordningen (2 kap. 1 § TF). I begreppet handling ingår alla typer av information hos en myndighet som fixerats på något slags medium, oavsett form.

¹⁸ Om däremot staten har flest röster i bolaget förefaller inte detta gälla, vilket bland annat har prövats i ett fall rörande ALMI.

3 Analys och reflektioner

Kartläggningen hade två övergripande syften. Det första syftet var att ge en bild av de aktörer som är verksamma inom turism – vilka typer av organisationer som finns och vad de har för organisationsformer och finansiering. Det andra syftet var att beskriva deras verksamhet och inriktning, visa vem som gör vad och reflektera kring vilka utmaningar detta innebär ur ett styrningsperspektiv.

I detta kapitel summerar vi utfallet av kartläggningen och reflekterar kring utmaningarna.

Samägande är vanligt

Aktiebolag är den dominerande organisationsformen, följt av ekonomiska och ideella föreningar. Det finns även ett antal regionförbund och landsting (regioner) som har regionalt ansvar för turismfrågor.

Vi bedömer att merparten av aktörerna i kartläggningen är verksamma på lokal nivå (i en kommun eller en del av en kommun). Vi ser samtidigt att det är små skillnader i organisationsform beroende på vilken nivå man är verksam på. Ekonomiska och ideella föreningar är något vanligare på lokal nivå, medan offentligt ägande är vanligare på regional nivå (se tabell 4 för en överblick).

Vi ser ett stort inslag av samägande, antingen mellan privata och offentliga aktörer eller mellan kommuner. Merparten av organisationerna förefaller vara organisatoriskt byggda kring en samverkanstanke. Det är i många fall ett stort antal aktörer som direkt eller indirekt är delägare och föreningarna har ofta en bred medlemsbas. Medlemmarna är viktiga för genomförandet av insatser för verksamheten men också för att skapa intäkter till driften av organisationen.

Det offentliga påverkar genom ägande och finansiering

Andelen privat och offentligt ägande varierar, men är ofta jämn. I många fall äger respektive part runt 50 procent. Vi vill tillägga att det inte har varit möjligt att få tillgång till uppgifter om ägande för alla organisationer i kartläggningen. Att kommuner eller regionförbund ofta är ägare ger tydliga signaler om att utvecklingsfrågor och marknadsföring av destinationer i hög utsträckning kan antas påverkas av offentliga aktörer.

De kartlagda organisationerna har ett förhållandevis stort inslag av offentlig finansiering. Många insatser bedrivs ofta inom ramen för EUs strukturfondsprojekt eller annan projektfinansierad verksamhet. Framförallt ERUF och Leader är vanliga finansieringskällor. Detta leder till en projekt driven organisationskultur där verksamheten i viss utsträckning är beroende av framgångarna när det gäller att söka projektmedel. En reflektion kring finansiering är därför att flera organisationer har en utmaning i att få en långsiktigt finansiellt hållbar situation.

Svårt att kategorisera organisationerna

Frågan om typer av organisationer är komplex. På en övergripande nivå kan vi dela in dem i organisationer som arbetar med marknadsföring respektive destinationsutveckling. Vi ser samtidigt att gränserna mellan dessa båda grupper i

hög grad är flytande, eftersom många bedriver verksamheter som ryms i båda kategorierna. Detta gör att uppdelningen har ett begränsat värde för att besvara frågan om vilka typer av organisationer som finns. Vi tror dock att den uppdelning som vi gör i tabell 8 bidrar till åtminstone någon ökad tydlighet. Där är organisationerna uppdelade efter både inriktning och geografisk nivå.

Styrning och samarbete är en utmaning

Vi menar, i linje med Tillväxtanalys utvärdering av Hållbara destinationer, att det finns anledning att fortsatt fundera kring hur flernivåstyrningen kan stärkas och kring vilka utmaningar som flernivåstyrningen för med sig.

Flernivåperspektivet är viktigt i de flesta utvecklingsarbeten på lokal och regional nivå. Det är svårt att bedriva ett effektivt utvecklingsarbete i en region eller i en kommun ifall det inte finns kopplingar till underliggande och överliggande administrativa nivåer. Vi menar därför att organisationer, företag eller samverkande nätverk av företag bör knytas till de regionala destinations-organisationerna. Det är nämligen de som sätter den strategiska inriktningen för destinationen. Eftersom många av aktörerna på lokal nivå är företag är det viktigt att aktörer upplever att de får en praktisk utväxling av destinationsorganisationernas strategiska arbete, för att de ska välja att delta.

I sammanhanget är det viktigt att fundera över hur väl samverkan mellan offentliga och privata aktörer fungerar. Offentliga aktörer har generellt en tendens att vilja bredda verksamheterna – skapa en inkludering av alla i samhället och driva verksamheten långsiktigt. Privata aktörer vill visserligen också vanligtvis arbeta långsiktigt men behovet av att säkerställa kortsiktiga vinster och lösningar är i normalfallet större. På samma sätt uttrycker privata aktörer i de flesta fall mer konkreta behov med sina affärsplaner och ambitioner än vad offentlig sektor brukar göra.

Rekommendationer

Betraktat ur ett statligt perspektiv ger kartläggningen bilden av ett "svårstyrt" system. Vi tänker här inte diskutera om det är önskvärt med en hög eller låg grad av statligt styrande, men vi menar att vår kartläggning bekräftar de hypoteser som Tillväxtanalys tar upp i den tidigare nämnda utvärderingen.¹⁹ Givet detta, finns det då insatser som kan göras för att öka samordning och strategisk styrning av detta system från statens sida? Vi menar att det är svårt och att det finns begränsade möjligheter att styra, på grund av hur aktörerna är organiserade och sammansatta. Däremot vill vi lyfta fram ett antal insatser som skulle kunna bidra till en ökad koordinering och en gemensam strategisk inriktning. De insatserna ligger samtliga inom vad som kan betecknas som mjuk styrning. Mjuk styrning är ofta aktuellt när man vill påverka system som verkar på flera nivåer. Vi menar att följande insatser kan bidra till en ökad möjlighet till strategisk styrning:

- *Nätverk i större områden*

Skapa regionala nätverk i större regioner för att främja utbyte och samverkan mellan aktörer som utvecklar besöksnäring och turism.²⁰ Vi ser här framför

¹⁹ Tillväxtanalys (2015) "Utvärdering av hållbara turistdestinationer, Delrapport 3 – lärdomar"; PM 2015:06

²⁰ Kommentar från Tillväxtverket: Det finns befintliga nätverk som samlar lokala, regionala och nationella aktörer inom svensk besöksnäring t ex Regionala Nätverket för Turism, Visita (Destinationsrådet, Destinationsdagen), SKL (Forum för turism, årlig konferens Besöksnäring på agendan), Visit Sweden och Tillväxtverket. På ett par håll i Sverige finns analysnätverk som inkluderar flera regioner och aktörer på regional och lokal nivå. Inom Svensk Turism pågår ett utvecklingsarbete som ska resultera i en bred kunskapsatsning för besöksnäringen i Sverige med start 2018.

oss flera län eller regioner. I nätverken tänker vi oss att företrädare för organisationer på både lokal och regional nivå ska ingå. Syftet är att öka kunskapsutbytet och omvärldsbevakningen samt göra lärande jämförelser kring de frågor man arbetar med. Från nationell sida skulle detta vara ett utmärkt forum för att lyfta fram prioriterade frågor och förankra dessa lokalt och regionalt.

- *Branschsamtal*
Initiera branschsamtal om besöksnäringen i regionerna. En möjlighet är att ge de regionalt utvecklingsansvariga i uppdrag att initiera sådana branschsamtal. Branschsamtalen skulle kunna användas för att stämna av vilka behov av insatser som näringen och dess företrädare önskar från den nationella nivån. De skulle också ge möjlighet att från nationellt håll vara med och påverka diskussioner och prioriteringar på regional nivå.²¹
- *Erfarenhetsnätverk*
Skapa ett erfarenhetsnätverk för destinationsutvecklare. Vi tror att ett erfarenhetsnätverk för destinationsutvecklare där man träffas, eventuellt får stöd för att utveckla sig i sin roll och kan lära av varandra skulle bidra till att ytterligare höja nivån vad gäller destinationsutveckling och bidra till att professionalisera och fördjupa arbetet. Vi tror att det bör ske på nationell nivå, bland annat för att öka utbytet mellan regioner. En inspirationskälla till detta skulle kunna vara Tillväxtverkets klusternätverk för regional tillväxt. Ett annat exempel är det erfarenhetsnätverk för processledare som Vinnova byggde upp under inledningsfasen av Vinnväxt-programmet.
- *Nationell webbplattform*
Skapa en nationell webbplattform med kunskapsunderlag, vägledning, nätverk och goda exempel på hur man kan arbeta för att stärka och utveckla en destination. Målgruppen tror vi i första hand skulle vara personer som är verksamma som destinationsutvecklare. De har en roll som ställer höga krav, bland annat ska de leda nätverksorganisationer, ha gedigen kunskap om förutsättningarna för turism och besöksnäring, och hålla sig uppdaterade om nationella och internationella trender. Vi ser här att till exempel Verksamt.se (en webbplats där Arbetsförmedlingen, Bolagsverket, Skatteverket och Tillväxtverket samlar information och e-tjänster till företag) kan fungera som en förebild, men anpassat för destinationsutveckling.

²¹ Kommentar från Tillväxtverket: 2015 - 2016 genomfördes en kunskapsturné över hela landet, arrangerad av 6 nationella och 19 regionala turismorganisationer. Företag, politiker och tjänstemän möttes på 16 platser i Sverige för att diskutera besöksnäringens möjligheter och utmaningar. De diskussionerna ligger nu till grund för fortsatt arbete i regionerna. Mer information om Besöksnäringsturnén hittar du på tillvaxtverket.se där du även kan ladda ner foldern "Besöksnäringsturnéns möjligheter och utmaningar".

4 Kartläggning och metod

Syfte och frågeställningar

Tillväxtverket fick i regleringsbrevet för 2016 regeringens uppdrag att göra en nationell kartläggning av de destinationsorganisationer som finns på turismområdet.

Kontigos uppdrag var att besvara nedanstående frågeställningar.

Tabell 9 Kartläggningens frågeställningar

FRÅGEOMRÅDE	FRÅGESTÄLLNINGAR
Typ av organisation	Vilka typer av destinationsorganisationer finns det i Sverige? Ge exempel på typer av destinationsorganisationer utifrån geografisk omfattning, ägande, finansiering, omsättning, antal anställda och organisationens uppdrag. Presentera organisationer utifrån grundinformation såsom destinationens namn, reseanledning, exportmognad, ansvarig med namn och kontaktuppgifter, organisationsform och geografisk plats på postnummernivå.
Ägande, organisering och finansiering	Hur ser fördelningen ut mellan offentligt och privat ägande? Vem äger vem? Vilka tjänster och insatser är grundfinansierade och vilka genomförs med projekt eller annan tillfällig finansiering? Vilka medel ska öppet redovisas?
Aktiviteter och insatser	Vem gör vad och vad beror det på? Vilka frågor prioriteras? Vilka samarbetar man med och i vilka former? Har man partnerskap kopplade till sig? Måts personalomsättning och/eller kompetensutmaningar och organisationens resultat och kvalitet i arbetet?

Kartläggningen genomfördes i två steg under perioden februari – maj 2016.

- I det första steget genomfördes en övergripande kartläggning av vilka typer av destinationsorganisationer som finns.
- I det andra steget genomfördes en fördjupad kartläggning och analys av de förekommande destinationsorganisationerna.

Metod och material

Kartläggningen baseras på tre typer av källmaterial:

- skrivbordsstudier (genomgång av underlagsmaterial, hemsidor)
- enkät till destinationsorganisationer och en enkät till turismansvariga i kommuner
- intervjuer med ett urval av företrädare för destinationsorganisationer och andra organisationer i branschen

Så här har vi genomfört kartläggningen

Den övergripande kartläggningen av destinationsorganisationer har vi genomfört i tre steg.

Steg 1 – en bruttolista över organisationer

I första momentet gjorde vi en omfattande skrivbordsstudie för att få fram en bruttolista över organisationer som arbetar för att stötta och utveckla besöksnäringen. Vi sökte på internet med sökord såsom "turistisk verksamhet", "regionala turistorganisationer", "turistbyråer", "destinationer", "destinationsbolag", "samverkansorganisationer + turism + besöksnäring", "organisationer + turism + destination + besöksnäring" och "turism + lokal + regional + destination". Vi fann ett stort antal webbplatser med både verksamhetsbeskrivningar och olika typer av sekundärkällor om destinationsorganisationer.

Steg 2 – databassökning

För att komplettera den övergripande bruttolistan sökte vi i Bisnodes företagsdatabas. I den finns samtliga aktiva aktieföretag i Sverige, samt merparten av verksamheter som bedrivs som ekonomisk förening, handels- eller kommanditbolag. Eftersom det inte finns någon branschkod (SNI-kod) som ensam fångar organisationer som är verksamma inom utveckling av besöksnäringen, gjorde vi två typer av sökningar i databasen. För det första tog vi fram samtliga organisationer (oavsett verksamhetsform) som i sitt namn har "visit" eller "destination". För det andra sökte vi med sökorden "visit" respektive "destination" i verksamhetsbeskrivningarna, det vill säga den korta beskrivning som varje organisation måste göra vid registreringsstillfället. Dessutom har Tillväxtverket bistått med olika underlag.

Steg 3 – enkäter

Slutligen skickade vi ut två enkäter, en enkät riktad till turismansvariga (eller motsvarande) vid landets kommuner, och en enkät riktad till verksamhetsansvariga vid de organisationer som vi hittade i steg 1 och 2.

Enkäterna hade två syften. Det första var att komplettera sammanställningen av organisationer i de tidigare momenten. De svarande fick i enkäterna ange vilka de ser som de viktigaste aktörerna inom utveckling eller marknadsföring av besöksnäringen i sin kommun. Svaren användes sedan för att kvalitetssäkra och komplettera listan. Enkäternas andra syfte var att ge fördjupad kunskap, dels om organisationernas finansiering, ägande och samarbeten, dels om vilka destinationer som organisationerna arbetar med.

Enkäten till kommuner fick 142 svar, vilket gav en svarsfrekvens på 50 procent. Enkäten till organisationer besvarades av 28 organisationer, vilket gav en svarsfrekvens på 42 procent.

Avgränsningar

Som alltid med kartläggningar behöver man avgränsa sig. Vi är ödmjuka inför att detta är ett komplext område att kartlägga, vilket innebär att vi inte gör anspråk på att ha lyckats göra en total inventering av samtliga organisationer. Vi bedömer att det skulle kräva en mer omfattande studie. Vi har också anpassat oss efter de tids- och resursmässiga ramar som vi fått. Däremot är vi trygga i att materialet fångar aktuella förhållanden avseende organisation, finansiering och vilka typer av organisationer som finns. Vi har gjort följande avgränsningar:

För det första är kartläggningen inte en fullständig inventering utan ett underlag för att kunna besvara frågorna om organisation, finansiering och organisationstyper. Det övergripande syftet med kartläggningen är alltså att visa på vilka

typer av organisationer som finns, och vilka som är de vanligaste ägande- och finansieringsformerna.

För det andra finns det i kartläggningen ett par kategorier av organisationer som inte ingår i de tabeller som redovisas. Vi tänker dels på turistbyråer, dels på kommuner som driver utvecklingsfrågor inom besöksnäring och turism. Däremot gör vi i avsnitt 2 en analys av enkäterna, där vi beskriver hur kommuner organiserar sina verksamheter. Orsaken till att dessa inte är med i tabellerna är att vi enbart har uppgifter från ett urval av Sveriges kommuner, ungefär hälften. Vi har försökt att i största möjliga mån exkludera företag som enbart arbetar med turism utan att ha ett bredare utvecklingsperspektiv, det vill säga företag som enbart sysslar med hotell, logi eller motsvarande utan att arbeta med destinationsutveckling eller marknadsföring. Detta är naturligtvis en bedömning som måste göras från fall till fall och vi är medvetna om att det finns en gränsdragningsproblematik.

För det tredje har den nationella nivån inte inkluderats i kartläggningen. Vi bedömde att det inte behövdes, eftersom uppdragsgivaren har synnerligen god kunskap om detta, och eftersom vi bedömer att merparten av det operativa arbetet sker på regional och lokal nivå.

5 Bilagor

Bilaga 1 Förteckning över destinationsorganisationer

NAMN	LÄN	KOMMUN
Attraktiva Oskarshamn	Kalmar	Oskarshamn
Bergslagssatsningen Kultur och Turism	Dalarna	Falun
Boden Turism	Norbotten	Boden
BoråsBorås TME	Västra Götaland	Borås
Båstad Turism ek. förening - evenemangsenhet	Skåne	Båstad
Dalslands Turist	Västra Götaland	Bengtstors
Destination Ammarnäs	Västerbotten	Sorsele
Destination Bergslagen Ekonomisk Fören	Västmanland	Lindesberg
Destination Bjurholm	Västerbotten	Bjurholm
Destination Borstahusen	Skåne	Landskrona
Destination Botkyrka	Stockholm	Botkyrka
Destination Bydalsfjällen AB	Jämtland	Östersund
Destination Dalarna	Dalarna	Falun
Destination Eskilstuna	Södermanland	Eskilstuna
Destination Eskilstuna Näringsliv Ekonomisk före	Södermanland	Eskilstuna
Destination Falkenberg	Halland	Falkenberg
Destination Funäsfjällen	Jämtland	Härjedalen
Destination Galtströms Bruk	Västernorrland	Sundsvall
Destination Grythyttan	Örebro	Hällefors
Destination Hallandsåsen	Halland	Ängelholm
Destination Härnösand	Västernorrland	Härnösand
Destination Högbo Bruk	Gävleborg	Sandviken
Destination inladsbanan AB	Jämtland	Östersund
Destination Jokkmokk	Norrbottnen	Jokkmokk
Destination Järvsö	Gävleborg	Ljusdal
Destination Jönköping	Jönköping	Jönköping
Destination Kalmar	Kalmar	Kalmar
Destination Kiruna AB	Norrbottnen	Kiruna
Destination Kullen	Skåne	Höganäs
Destination Lidingö	Stockholm	Lidingö
Destination Ljungandalen	Västernorrland	Ånge
Destination Lofsdalen	Jämtland	Härjedalen
Destination Läckö-Kinneulle	Västra Götaland	Lidköping
Destination Piteå	Norrbottnen	Piteå
Destination Ragundadalen	Jämtland	Ragunda
Destination Sigtuna	Stockholm	Sigtuna
Destination Småland AB	Kalmar	Växjö
Destination Solna	Stockholm	Solna
Destination Sommenbygd	Östergötland	Ydre
Destination Strömsholm	Västmanland	Hallstahammar
Destination Sundsvall	Västernorrland	Sundsvall
Destination Sveg	Jämtland	Sveg
Destination Södertälje	Stockholm	Södertälje
Destination Uddevalla	Västra Götaland	Uddevalla
Destination Uppsala	Uppsala	Uppsala
Destination Vaajma	Jämtland	Strömsund
Destination Vara	Västra Götaland	Vara
Destination Vaxholm	Stockholm	Vaxholm
Destination Vemdalen	Jämtland	Härjedalen
Destination Vindelfjällen	Västerbotten	Sorsele

NAMN	LÄN	KOMMUN
Destination Vårgårda	Västra Götaland	Vårgårda
Destination Ystad Österlen	Skåne	Ystad
Destination Åsnen	Kronoberg	Växjö
Destination Älvkarleby	Uppsala	Älvkarleby
Destination Österlen AB	Skåne	Simrishamn
Destination Östersund	Jämtland	Östersund
Destinationssamverkan Malmö	Skåne	Malmö
Destinationsutveckling Skåne Nordost	Skåne	Hässleholm
Destinationsutveckling Skåne Sydost	Skåne	Tomelilla
Explore Lofsdalen	Jämtland	Härjedalen
Falbygdens mat och kultur	Västra Götaland	Falköping
Familjen Helsingborg	Skåne	Bjuv
Föreningen Mälaren	Västmanland	Köping
Företagsamma Bolmenbygden Destinationsutveckling ("Smålands sjörike")	Kronoberg	Ljungby
Glasriket AB	Kalmar län, Kronobergs län	Nybro
Gold of Lappland	Västerbotten	Norsjö
Grästorps Turistförening	Västra Götaland	Grästorps
Göta Älv Turism	Västra Götaland	Lilla Edet
Göteborg & Co Träffpunkt AB	Västra Götaland	Göteborg
Hallands Turism/Region Halland	Halland	Halmstad
Halmstad & Co/Destination Halmstad	Halland	Halmstad
Heart of Lapland	Norrbotten	Kalix
Helsingborgs stads evenemangsenhet	Skåne	Helsingborg
Håbo Marknads	Uppsala	Håbo
Hälsingland Turism	Gävleborg	Bollnäs
Höga Kusten Destinationsutveckling	Västernorrland	Örnsköldsvik
Höga Kusten Turism	Västernorrland	Örnsköldsvik
Inspiration Gotland	Gotland	Gotland
Jämtland Härjedalen Turism	Jämtland, Dalarna, Västernorrland, Västerbotten	Östersund
Karlskoga Näringsliv & Turism	Örebro	Karlskoga
KFV Marknadsföring	Södermanland	Katrineholm
Kinda Experience	Östergötland	Kinda
Kiruna Lapland	Norrbotten	Kiruna
Landstinget Gävleborg	Gävleborg	Regional
Landstinget Västernorrland	Västernorrland	Regional
Mittskåne Turism/Destination Mittskåne	Skåne	Hörby
Nedre Dalälvens Utveckling	Gävleborg	Sandviken
Next Skövde Destinationsutveckling	Västra Götaland	Skövde
Nordanstig Turism	Gävleborg	Nordanstig
Norra Dalarnas Turistråd	Dalarna	Älvdalen
Näringsliv Ulricehamn	Västra Götaland	Ulricehamn
Offensiva Laholm turistråd	Halland	Laholm
Region Blekinge	Blekinge	Regional
Region Dalarna	Dalarna	Regional
Region Gotland	Gotland	Regional
Region Halland	Halland	Regional
Region Skåne	Skåne	Regional
Region Örebro	Örebro	Regional
Region Östergötland	Östergötland	Regional
Regionförbundet Kalmar län	Kalmar	Regional
Regionförbundet Sörmland	Sörmland	Regional
River Country	Västerbotten	Vindeln
Siljan Turism	Dalarna	Rättvik
Smålands Turism AB i Jönköpings län	Jönköping	Jönköping
South Lapland	Västerbotten	Vilhelmina
Stiftelsen Destination Kristianstad Österlen	Skåne	Kristianstad
Stockholms Visitors Board	Stockholm	Stockholm

NAMN	LÄN	KOMMUN
Sunne Turism	Värmland	Sunne
Swedish Lapland Visitors Board	Västerbotten; Norrbotten	Luleå
Södra Bohuslän Turism	Västra Götaland	Kungälv
Tanum Turist	Västra Götaland	Tanum
Tillväxt Motala	Östergötland	Motala
Tourism in Skåne	Skåne	Malmö
Tranås United	Jönköping	Tranås
Trelleborgs Kommuns Utvecklings	Skåne	Trelleborg
Turistkompaniet Krokomb	Jämtland	Krokomb
Turistrådet Västsverige	Västra Götaland	Regional
Tursam i Bergslagen	Västmanland	Norberg
Tygriket	Västra Götaland	Mark
Upplev Habo Handel & Turism	Jönköping	Habo
Upplev Norrköping	Östergötland	Norrköping
Vallonbruk i Uppland	Uppsala	Tierp
Varberg Event	Halland	Varberg
Vimmerby Besöksnäring	Kalmar	Vimmerby
Visit Blekinge	Blekinge	Karlskrona
Visit Dalarna	Dalarna	Falun
Visit Enköping	Uppsala	Enköping
Visit Gällivare Lappland	Norrbotten	Gällivare
Visit Glada Hudik	Gävleborg	Hudiksvall
Visit Haninge	Stockholm	Haninge
Visit Hemavan Tärnaby	Västerbotten	Storuman
Visit Hälsingland Gästrikland	Gävleborg	Gävle
Visit Karlstad	Värmland	Karlstad
Visit Linköping	Östergötland	Linköping
Visit Luleå	Norrbotten	Luleå
Visit Lund	Skåne	Lund
Visit Mörrum	Blekinge	Karlshamn
Visit Nyköping	Södermanland	Nyköping
Visit Orsa	Dalarna	Orsa
Visit Roslagen	Uppsala	Östhammar
Visit Sápmi Intresseförening	Norrbotten (framförallt)	Gällivare
Visit Skellefteå/Destination Skellefteå	Västerbotten	Skellefteå
Visit Småland/IT plattform småland & Öland	Kalmar	Kalmar
Visit Sundsvall	Västernorrland	Sundsvall
Visit Söderhamn	Gävleborg	Söderhamn
Visit Södra Dalarna	Dalarna	Falun
Visit Sörmland/Sörmlands turistutveckling (STUA)	Södermanland	Nyköping
Visit Trollhättan Vänersborg	Västra Götaland	Vänersborg/Trollhättan
Visit Umeå	Västerbotten	Umeå
Visit Uppland	Uppsala	Uppsala
Visit Vadstena	Östergötland	Vadstena
Visit Vilhelmina	Västerbotten	Vilhelmina
Visit Vilhelmina Ekonomisk Fören	Västerbotten	Vilhelmina
Visit Värmdö	Stockholm	Värmdö
Visit Värmland	Värmland	Karlstad
Visit Värmland	Värmland	Regional
Visit Västerbotten	Västerbotten	Umeå
Visit Östergötland	Östergötland	Norrköping
Visit Östersund	Jämtland	Östersund
VKL	Västmanland	Regional
Värmlands bergslag	Värmland	Storfors
Värnamo näringslivs	Jönköping	Värnamo
Västervik Framåt	Kalmar	Västervik
Växjö & co	Kalmar	Växjö
Åre Destination	Jämtland	Åre
Ängelholms Näringsliv	Skåne	Ängelholm
Ölands Turism Online	Skåne	Malmö

NAMN	LÄN	KOMMUN
Ölands turismnätverk	Kalmar	Borgholm
Örebrokompaniet	Örebro	Örebro
Östsvenska turistrådet	Östergötland	Norrköping

Tillväxtverket

Swedish Agency for Economic
and Regional Growth

Tel 08-681 91 00
tillvaxtverket.se



Destinations- organisationer inom turism

Rapport 0210