

# Uppdrag att genomföra insatser för omställning och utveckling för en hållbar besöksnäring N2020/03156

---

Slutrapport

2022-06-22

Dnr Ä 2021-151:05



## **Uppdrag att genomföra insatser för omställning och utveckling för en hållbar besöksnäring N2020/03156**

Beslutet att godkänna denna slutrapport har fattats av tillförordnad generaldirektör Francisca Ramsberg.

Handläggningen har gjorts av Linnea Ax, Helena Lindahl, Lina Lundgren, Carin Persson, Helena Nyberg Brehnfors och Marie Gyllenberg. Den sistnämnda var föredragande för ärendet.

Stockholm 22 juni 2022

Francisca Ramsberg

Marie Gyllenberg



## Sammanfattning

I december 2020 fick Tillväxtverket i uppdrag av regeringen att genomföra insatser för omställning och utveckling för en hållbar besöksnäring N2020/03156. Uppdragets delar:

1. Förbättrad statistik, analys och kunskap
2. Stärkt förändringsförmåga och omställning i besöksnäringens företag samt främjande av ekoturism
3. Hållbar platsutveckling inbegripet möten och evenemang.

Coronapandemins påverkan på turism och besöksnäring, tillsammans med kunskap och erfarenheter från tidigare insatser och uppdrag, var utgångspunkt i utformningen av uppdraget. Ett stort antal aktiviteter genomfördes utifrån Tillväxtverkets samtliga erbjudanden: kunskap, nätverk, finansiering och förenkling. De primära målgrupperna var destinationsaktörer, kommuner samt natur- och ekoturismföretag.

Måluppfyllelsen har sammantaget varit relativt god och bland resultaten i del ett återfinns kvalitetssäkrad statistik, lanserad statistikportal, en digital kunskapsbank samt utvecklade former för samverkan med aktörssystemet. I del två deltog närmare 600 företag i 16 olika projekts aktiviteter och ett hundratal produkter skapades eller är under utveckling. Dessutom kan besöksnäringens företag hitta information och tjänster från flera myndigheter och andra aktörer samlad på ett ställe på [verksam.se](https://www.verksam.se). 13 pilotprojekt fick i del tre ökade kunskaper genom att utveckla olika metoder och arbetssätt för hållbar platsutveckling. Regeringsuppdraget har lagt grunden för ett fortsatt arbete och lärdomarna används i innevarande uppdrag från Tillväxtverkets regleringsbrev för budgetåret 2022.

### Övergripande slutsatser

En av de generella utmaningarna i besöksnäringen är att även om näringens storlek och omsättning, och särskilt turismexporten, ökat kraftigt under många år före pandemin, har förädlingsgrad och produktivitetstillväxt varit konstant låga. Det är en sysselsättningsintensiv näring med begränsade förutsättningar att öka produktiviteten. Besöksnäringen har också styrkor som motiverar främjande; den bidrar till attraktiva samhällen, har betydelse för landsbygdsutvecklingen och finns i hela landet samt skapar viktiga jobb. Övergripande slutsatser är:

- *Företagens kapacitet att genomföra insatserna i uppdraget begränsades på grund av tidsram och utvecklingsfas. Genomförandeperioden behöver på ett bättre sätt ta hänsyn till besöksnäringens företags säsongsberoende och vilken utvecklingsfas företagen befinner sig i*
- *Företagen i besöksnäringen har drabbats hårdare än många andra branscher under pandemin på grund av restriktionerna med uteblivna gäster, reseförbud och med intäktsbortfall som följd vilket satt djupa spår i näringen*
- *Pandemin har bidragit till nya rese- och konsumtionsmönster som företagen behöver anpassa sina verksamheter till där hållbarhet är en viktig del i besöksnäringens omställning för ökad långsiktig resiliens*

- *Företagen i besöksnäringen är små med låg förnyelseförmåga och innovationshöjd. De saknar förutsättningar att drivas, ekonomiskt, miljömässigt och socialt hållbart samt regler och tillämpning av regler hindrar tillväxt*
- *Företagen i besöksnäringen är beroende av en nära samverkan med offentlig och ideell sektor för hållbar platsutveckling. Idag är det en svag tvärsektoriell samverkan som hämmar utvecklingen av attraktiva platser som är viktig för utveckling av infrastruktur, service, mark, leder med mera*
- *Många insatser riktade till besöksnäringen är osynkroniserade och en viktig del för att kunna stödja besöksnäringens återhämtning och för att nå ökad långsiktig resiliens, är stärkt kunskap och ökad förståelse för näringen.*

Slutsats och resultat för respektive deluppdrag presenteras separat i slutrapporten.

### Rekommendationer

Tillväxtverket rekommenderar uppdrag till myndigheten inom fyra strategiska områden som på olika sätt stärker besöksnäringen. Områdena behöver utvecklas parallellt och i samspel med varandra för att skapa bästa möjliga nytta och förutsättningar för utveckling i hela kedjan: resa-äta-bo-göra-handla. Uppdragen bör vara breda, långsiktiga och finansierade för en successiv återuppbyggnad i riktning mot det turismpolitiska målet att Sverige ska ha en hållbar turism, med ett hållbart resande och en hållbar och konkurrenskraftig besöksnäring som växer och bidrar till sysselsättning och attraktiva platser för besökare, boende, företag och investeringar i hela landet:

1. **Utvecklade förutsättningar samt omställning och förnyelse i företag:** Ett uppdrag på fyra år för stärkt förändringsförmåga och omställning i företagen med fokus på affärsförmåga, grön och digital omställning, kompetensförsörjning samt utveckling av främjar-systemet. Ett brett och skalbart omställningsprogram som anpassas efter företagets behov och som bygger på beprövade metoder och koncept. Därutöver uppdrag för enklare myndighetskontakter via verksamt.se, regeltillämpning och effektiva tillståndprocesser.
2. **Platsutveckling för ökad attraktionskraft:** Ett uppdrag på fyra år för utveckling av attraktiva platser som skapar förutsättningar för besöksnäringen att stärka sina möjligheter att utveckla nya och hållbara verksamheter, affärsmodeller och marknader. Besöksnäringens platsbundenhet är beroende av ett nära samspel med lokalsamhälle för att skapa miljöer anpassade för invånare, besökare och näringsliv.
3. **Samordning av aktörssystemet för bättre koordinering av insatser för besöksnäringens utveckling:** Ett permanent finansierat uppdrag för myndighetens samordnade roll inom turism och besöksnäring motsvarande regeringsuppdraget. Syfte att stärka besöksnäringens utveckling genom ökad kunskap om aktörers ansvar, roller och utmaningar samt genom utvecklade kontaktytor som bidrar till ett mer effektivt och koordinerat genomförande av insatser.
4. **Nationellt kunskapsstöd inom turism och besöksnäring:** Ett permanent finansierat uppdrag motsvarande regeringsuppdraget för ett utvecklat nationellt kunskapsstöd som hjälper näringen att ställa om och som bidrar till en socialt, ekonomiskt och miljömässig hållbar turism och besöksnäring. Uppdrag inom statistikutveckling, kunskapsför djupningar, internationalisering/EU, omvärldsbevakning samt kunskapsstöd för regionalfondens implementering.

## Innehåll

1	Uppdraget .....	9
1.1	Bakgrund .....	9
1.2	Mål .....	10
1.3	Målgrupp för aktiviteterna .....	10
1.4	Metod.....	10
2	Övergripande slutsatser och rekommendationer.....	11
2.1	Övergripande slutsatser.....	11
2.1.1	Företagens kapacitet att genomföra insatserna i uppdraget begränsades på grund av tidsram och utvecklingsfas.....	11
2.1.2	Företagen har drabbats hårt av pandemin.....	11
2.1.3	Pandemin har bidragit till nya rese- och konsumtionsmönster som företagen behöver anpassa sina verksamheter till.....	11
2.1.4	Företagen i besöksnäringen är små med svag förnyelseförmåga och innovationshöjd .....	11
2.1.5	Företagen i besöksnäringen är beroende av en nära samverkan med offentlig och ideell sektor för utveckling av platser .....	12
2.1.6	Många insatser riktade till besöksnäringen är osynkroniserade ..	12
2.2	Rekommendationer .....	12
2.2.1	Utvecklade förutsättningar samt omställning och förnyelse i företag .....	12
2.2.2	Platsutveckling för ökad attraktionskraft.....	12
2.2.3	Samordning av aktörssystemet för bättre koordinering av insatser för besöksnäringens utveckling .....	13
2.2.4	Nationellt kunskapsstöd inom turism och besöksnäring .....	13
3	Slutsatser för respektive deluppdrag.....	14
3.1	Förbättrad statistik, analys och kunskap.....	14
3.1.1	Uppdragets målgrupp och intressenter efterfrågar det som görs	14
3.1.2	Långsiktighet och resurser gör skillnad .....	14
3.1.3	Uppskattade samarbeten och bra former för samverkan.....	14
3.2	Stärkt förändringsförmåga och omställning i besöksnäringens företag samt främjande av ekoturism .....	14
3.2.1	Relativt god måluppfyllelse givet förutsättningarna .....	14
3.2.2	Företagens egentliga behov av stöd för hållbarhet bör utredas....	15
3.2.3	Företagsstöd mer attraktivt än att delta i projekt.....	15
3.2.4	Direkt företagsstöd mer lämpat för långsiktiga uppdrag .....	15
3.2.5	Produktutvecklingsprocesser tar tid .....	15

3.2.6	Företagens omställning och förnyelse kräver längre uppdrag .....	16
3.2.7	Modeller finns men bör paketeras och spridas .....	16
3.2.8	Viktigt med samlad information och tjänster till besöksnäringens företag via verksamt.se .....	16
3.3	Hållbar platsutveckling inbegripet möten och evenemang .....	17
3.3.1	Hållbar platsutveckling kräver samverkan i nya konstellationer .....	17
3.3.2	Den platsspecifika utmaningen bör vara utgångspunkten .....	17
3.3.3	Det offentliga ansvarstagandet för platsen är centralt .....	17
3.3.4	Inkludera strategiska, taktiska och operativa processer .....	18
3.3.5	Kunskapsutvecklande insatser för ökad takt och precision .....	18
4	Genomförande per delområde – aktiviteter och resultat .....	19
4.1	Förbättrad statistik, analys och kunskap – sammanfattning .....	19
4.2	Stärkt förändringsförmåga och omställning i besöksnäringens företag samt främjande av ekoturism .....	20
4.2.1	Utlysning Stärka affärs- och produktutveckling i destinationer .....	20
4.2.2	Utvecklingscheckar till företag inom natur- och ekoturism .....	21
4.2.3	Forum för naturturism .....	23
4.2.4	Samlad information till företagare inom besöksnäringen .....	23
4.3	Hållbar platsutveckling inbegripet möten och evenemang .....	25
4.3.1	Utlysning av projektmedel gav 13 pilotprojekt .....	26
4.3.2	Erfarenhetsträffar mellan projekten .....	26
4.3.3	Kommunikation och kunskapsspridning .....	27
4.3.4	Följeforskning .....	27
4.3.5	Beskrivning av pilotprojektens platsspecifika utmaningar .....	27
4.3.6	Arbetsätt och metoder – pilotprojektens resultat .....	30
4.3.7	Analys av pilotprojekt och följeforskning .....	31
4.3.8	Vad kan vi lära från andra regeringsuppdrag? .....	33
	Bilaga 1 – Ekonomisk redovisning för slutrapport .....	35
	Ekonomisk redovisning för hela uppdraget (tkr) .....	36
	Ekonomisk redovisning för deluppdrag 1 (tkr): <i>Förbättrad statistik, analys och kunskap</i> .....	37
	Ekonomisk redovisning för deluppdrag 2 (tkr): <i>Stärkt förändringsförmåga och omställning i besöksnäringens företag samt främjande av ekoturism</i> .....	38
	Ekonomisk redovisning för deluppdrag 3 (tkr): <i>Hållbar platsutveckling inbegripet möten och evenemang</i> .....	39
	Fördjupade bilagor till slutrapporten .....	40



# 1 Uppdraget

## 1.1 Bakgrund

Utvecklingen av besöksnäringen präglas, så som många andra sektorer i samhället, av en grön omställning och en accelererande digitalisering. Pandemin visade emellertid på besöksnäringens utsatthet och sårbarhet. Det är angeläget med insatser för omställning och utveckling som stärker företagens och destinationers konkurrenskraft och som samtidigt bidrar till en hållbar utveckling.

Regeringen gav därför i december 2020 i uppdrag åt Tillväxtverket att genomföra ett antal åtgärder i syfte att främja besöksnäringens omställning och utveckling.

*Åtgärderna utgjordes av:*

- 1) Förbättrad statistik, analys och kunskap. Tillväxtverket ska utveckla långsiktiga, effektiva och kvalitetssäkrade metoder för att ta fram, bearbeta, analysera och tillgängliggöra statistik om turism och besöksnäring. Tillväxtverket ska bygga upp ett nationellt lärande som möjliggör ett systematiskt lärande mellan bland annat myndigheter, regioner, företag och civila samhällets organisationer till nytta för besöksnäringens utveckling.
- 2) Stärkt förändringsförmåga och omställning i besöksnäringens företag samt främjande av ekoturism. Tillväxtverket ska genom beprövade eller nya metoder främja besöksnäringens företags egen produktutveckling samt förmåga att utvecklas och ställa om sin verksamhet till ändrade förutsättningar.
- 3) Hållbar platsutveckling inbegripet möten och evenemang. Tillväxtverket ska främja en hållbar platsutveckling i landet, i syfte att skapa attraktiva miljöer för boende, företagare och besökare. Tillväxtverket ska öka kunskapen om hur ett bredare platsutvecklingsperspektiv kan användas för samordnad utveckling för flera målgrupper (besökare, företag och lokalsamhälle).

Coronapandemins påverkan på turism och besöksnäring, tillsammans med kunskap och erfarenheter från tidigare insatser och uppdrag, var utgångspunkt i Tillväxtverkets utformning av insatserna.

## 1.2 Mål

Tillväxtverket tog för uppdraget fram en förändringsteori, bilaga 2. I den fastställs att målen (benämnda kortsiktiga effekter) för Tillväxtverkets insatser inom uppdraget är följande:

- *Främjarsystemet* har ökat sin kunskap och sprider relevant kunskap till besöksnäringens företag.
- *Besöksnäringens företag* har utvecklat sina verksamheter, förmåga att ställa om samt har fått stöd för enklare myndighetskontakter.
- *Destinationsaktörer* har ökat sin förmåga att leda utvecklingsarbete.
- *Pilotkommuner* har ökad förmåga att samverka kring platsspecifika frågor med turism som en del.
- Tillväxtverket har en *starkare ställning som samordnande myndighet* med god kunskap om turism och besöksnäring i spåren av pandemin, samt om besöksnäringens roll i platsutveckling.

## 1.3 Målgrupp för aktiviteterna

Inom uppdraget genomförde Tillväxtverket ett stort antal aktiviteter, där målgruppen för respektive aktivitet varierade. De primära målgrupperna för genomförda utlysningar var destinationsaktörer, kommuner samt natur- och ekoturismföretag.

## 1.4 Metod

Tillväxtverket använde sig av myndighetens samtliga erbjudanden: kunskap, nätverk, finansiering och förenkling. Totalt genomfördes tre utlysningar av projektmedel respektive företagsstöd. Dessutom användes en inkluderande och interaktiv process med besöksnäringens olika aktörer för ökad insikt hos Tillväxtverket. Exempel på det var intervjuer, enkäter och andra undersökningar samt flertalet dialogmöten med olika intressenter inom näringen.

## 2 Övergripande slutsatser och rekommendationer

### 2.1 Övergripande slutsatser

Uppdraget har varit viktigt i ett långsiktigt perspektiv och banat väg för ett fortsatt arbete. Slutsatserna och kunskaperna är viktiga att ta vidare i kommande projekt. Måluppfyllelsen var relativt god. En av de generella utmaningarna i besöksnäringen är att även om näringens storlek och omsättning, och särskilt turismexporten, ökat kraftigt under många år före pandemin, har förädlingsgrad och produktivitetstillväxt varit konstant låga. Det är en sysselsättningsintensiv näring med begränsade förutsättningar att öka produktiviteten. Besöksnäringen har också styrkor som motiverar främjande; den bidrar till attraktiva samhällen, har betydelse för landsbygdsutvecklingen och finns i hela landet samt skapar viktiga jobb.

Slutsats och resultat för respektive deluppdrag presenteras separat.

#### 2.1.1 Företagens kapacitet att genomföra insatserna i uppdraget begränsades på grund av tidsram och utvecklingsfas

Genomförandeperioden behöver på ett bättre sätt ta hänsyn till besöksnäringens säsongsberoende och vilken utvecklingsfas företagen befinner sig i.

#### 2.1.2 Företagen har drabbats hårt av pandemin

Det har även varit kraftiga nedgångar i Sverige men skiljer sig mellan branscher och regioner, framför allt storstäder är drabbade, utpräglade turistdestinationer med beroende av utländska besökare och gränsdestinationer. Transport, kultur, restaurang och hotell har drabbats hårdast. Företagen har också drabbats av förluster av kompetens till andra branscher.

#### 2.1.3 Pandemin har bidragit till nya rese- och konsumtionsmönster som företagen behöver anpassa sina verksamheter till

Företagen behöver ställa om till nya marknader, kundgrupper och beteenden. Turismen har ökat på andra platser än tidigare, framför allt ökat inhemskt resande och naturturism. Hållbarhet har kommit att bli en viktig del i besöksnäringens omställning för ökad långsiktig resiliens.

#### 2.1.4 Företagen i besöksnäringen är små med svag förnyelseförmåga och innovationshöjd

Många företag drivs inte, eller saknar förutsättningar att drivas, ekonomiskt, miljömässigt och socialt hållbart. Regler och tillämpning av regler hindrar tillväxt. Besöksnäringens företag står inför stora utmaningar inte minst kompetensförsörjning, digitalisering, regelbörda, grön omställning och affärsutveckling.

### **2.1.5 Företagen i besöksnäringen är beroende av en nära samverkan med offentlig och ideell sektor för utveckling av platser**

Det är en svag tvärspektoriell samverkan som hämmar utvecklingen av attraktiva platser som är viktig för utveckling av infrastruktur, service, mark, leder mm. Turism och besöksnäring utvecklar platser på många olika sätt, men kan också leda till olika intresse- och målkonflikter. Arbetet med hållbar platsutveckling kräver kunskapshöjande insatser och kompetensutveckling hos olika målgrupper för att öka takten och precisionen i den hållbara omställningen.

### **2.1.6 Många insatser riktade till besöksnäringen är osynkroniserade**

Många insatser riktade till besöksnäringen är osynkroniserade. Det är bristande koordinering av aktörer och svag flernivåsamverkan. Företag inom besöksnäringen nyttjar inte de erbjudanden som finns via ordinarie främjarsystemet. Främjarsystem har låg kunskap om företagens behov inom besöksnäringen, har svårt att nå ut och behöver bättre ta hänsyn till besöksnäringens säsongs-beroende. En viktig del för att kunna stödja besöksnäringens återhämtning och för att nå ökad långsiktig resiliens, är stärkt kunskap och ökad förståelse för näringen.

## **2.2 Rekommendationer**

Tillväxtverket rekommenderar uppdrag till myndigheten inom fyra strategiska områden som på olika sätt stärker besöksnäringen. Områdena behöver utvecklas parallellt och i samspel med varandra för att skapa bästa möjliga nytta och förutsättningar för utveckling i hela kedjan: resa-äta-bo-göra-handla. Uppdragen bör vara breda, långsiktiga och finansierade för en successiv återuppbyggnad i riktning mot det turismpolitiska målet att Sverige ska ha en hållbar turism, med ett hållbart resande och en hållbar och konkurrenskraftig besöksnäring som växer och bidrar till sysselsättning och attraktiva platser för besökare, boende, företag och investeringar i hela landet:

### **2.2.1 Utvecklade förutsättningar samt omställning och förnyelse i företag**

Ett uppdrag på fyra år för stärkt förändringsförmåga och omställning i företagen med fokus på affärsmässighet, grön och digital omställning, kompetensförsörjning samt utveckling av främjarsystemet. Ett brett och skalbart omställningsprogram som anpassas efter företagens behov och som bygger på beprövade metoder och koncept. Därutöver uppdrag för enklare myndighetskontakter via verksamt.se, regeltillämpning och effektiva tillståndsprocesser.

### **2.2.2 Platsutveckling för ökad attraktionskraft**

Ett uppdrag på fyra år för utveckling av attraktiva platser, som skapar förutsättningar för besöksnäringen att stärka sina möjligheter att utveckla nya och hållbara verksamheter, affärsmodeller och marknader. Besöksnäringens platsbundenhet är beroende av ett nära samspel med lokalsamhälle för att skapa miljöer anpassade både för invånare, besökare och näringsliv.

### **2.2.3 Samordning av aktörssystemet för bättre koordinering av insatser för besöksnäringens utveckling**

Ett permanent finansierat uppdrag för myndighetens samordnade roll inom turism och besöksnäring motsvarande regeringsuppdraget. Syfte att stärka besöksnäringens utveckling genom ökad kunskap om aktörers ansvar, roller och utmaningar samt genom utvecklade kontaktytor som bidrar till ett mer effektivt och koordinerat genomförande av insatser.

### **2.2.4 Nationellt kunskapsstöd inom turism och besöksnäring**

Ett permanent finansierat uppdrag för ett utvecklat nationellt kunskapsstöd motsvarande regeringsuppdraget, som hjälper näringen att ställa om och som bidrar till en socialt, ekonomiskt och miljömässig hållbar turism och besöksnäring. Uppdrag inom statistikutveckling, kunskapsfördjupningar, internationalisering/EU, omvärldsbevakning samt kunskapsstöd för regionalfondens implementering.

### **3 Slutsatser för respektive deluppdrag**

#### **3.1 Förbättrad statistik, analys och kunskap**

##### **3.1.1 Uppdragets målgrupp och intressenter efterfrågar det som görs**

Det finns ett stort behov av kunskap inte minst utifrån effekterna av pandemin. Efterfrågan är stor och ligger i huvudsak inom de områden som Tillväxtverket fokuserar på idag, det vill säga användbar och tillgänglig statistik, utveckling av kunskap och möjligheten att kunna följa utveckling av hållbarhet i näringen. Målgrupperna ser fram emot lösningar på kända statistikutmaningar, önskar kunskap inom många olika kunskapsområden och efterlyser även mer kunskap från forskningssamhället och internationellt.

##### **3.1.2 Långsiktighet och resurser gör skillnad**

Tillväxtverket har lagt en grund för att få fram metoder för uppföljning av hållbarhet och för att kunna samla och sprida kunskap. Inom statistikområdet har fokus varit på att kvalitetssäkra den statistik som finns för att kunna bygga mer tillförlitliga underlag. Ett väl utvecklat kunskapsstöd kan bidra till en hållbar turism och besöksnäring men det krävs långsiktighet och resurser för att göra skillnad.

##### **3.1.3 Uppskattade samarbeten och bra former för samverkan**

Det uppskattas att Tillväxtverket är nationell samordnare, samman-kallande och drivande i att lyfta besöksnäringens perspektiv i breda sammanhang för besöksnäringens olika aktörer såsom företag, främjare och myndigheter. De grupperingar för samarbeten som initierats är uppskattade och förväntas skapa värde framöver.

#### **3.2 Stärkt förändringsförmåga och omställning i besöksnäringens företag samt främjande av ekoturism**

##### **3.2.1 Relativt god måluppfyllelse givet förutsättningarna**

Tillväxtverket bedömer att de insatser som genomfördes för att stärka förändringsförmåga och omställning i besöksnäringens företag, samt för att främja natur- och ekoturism, i relativt hög utsträckning nådde de uppsatta målen. Projekt inom affärs- och produktutveckling samt utvecklingscheckar inom natur- och ekoturism har lett till att företag fått hjälp med att ställa om, utvecklat nya produkter och skapat samverkan och samarbeten inom destinationer som stärker förutsättningarna till långsiktig utveckling.

Dock ser vi att resultaten begränsades utifrån den knappa tidsram som har gällt för uppdraget. Exempelvis ger konsultföretaget Ramböll, i en uppföljning av insatsen med utvecklingscheckar, en rekommendation till Tillväxtverket att förlänga ansöknings- och genomförandeperioden för att på ett bättre sätt ta hänsyn till företagens säsongsberoende. Sådan hänsyn kunde inte tas inom ramen för detta ettåriga uppdrag.

Det var också en utmaning i att genomföra och samordna flera parallella företagsinsatser.

### **3.2.2 Företagens egentliga behov av stöd för hållbarhet bör utredas**

Efter pandemin ser vi att fokus för företagen framför allt ligger på den ekonomiska hållbarheten och att de söker och efterfrågar konkret information och kunskap om hur de kan utveckla denna. Utifrån insatsen med utvecklingscheckar, som gav små natur- och ekoturismföretag möjlighet att bland annat finansiera någon form av hållbarhets-certifiering, ser vi att intresset för just detta var relativt svagt. I stället prioriterades produktutveckling och marknadsföring bland företagen. En anledning tros vara att företagen inte ser att hållbarhetscertifiering ger direkt avkastning. Här bör Tillväxtverket utreda mer specifikt vilken typ av stöd som efterfrågas av företagen och hur den hjälpen kan se ut och kombineras med de sociala och miljömässiga aspekterna av hållbarhet för att få till stånd en önskvärd utveckling.

### **3.2.3 Företagsstöd mer attraktivt än att delta i projekt**

Vi kan utifrån genomförda insatser se att det fanns en starkare efterfrågan på företagsstöd (utvecklingscheckar) än att delta i affärs- och produktutvecklingsprojekt hos företagen. Detta är på intet sätt förvånande och extra tydligt i och med pandemin och de restriktioner som infördes med uteblivna affärer till följd. Rambölls uppföljning av insatsen med utvecklingscheckar till små natur- och ekoturismföretag visade att företagen efterfrågar mer än ett rent ekonomiskt stöd. Det finns en tydlig efterfrågan på kompletterande insatser i form av kunskapsstöd och kunskapsutvecklande aktiviteter.

### **3.2.4 Direkt företagsstöd mer lämpat för långsiktiga uppdrag**

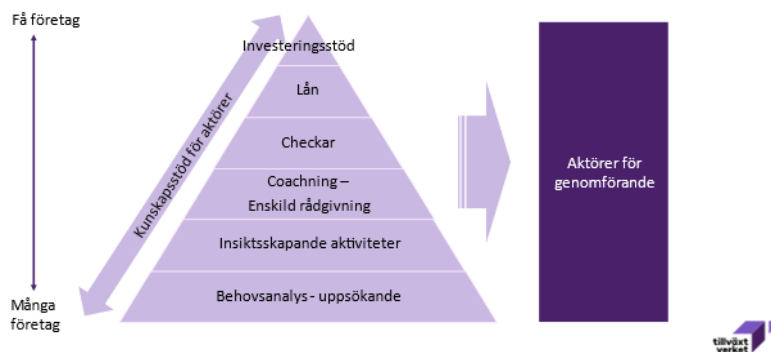
Att arbeta med checkar, till en målgrupp som är relativt ovana företagsstödmottagare, visade sig vara oerhört resurskrävande för myndigheten, vilket påverkade möjligheterna att arbeta med information och kunskap som ett direkt komplement till checkarna. Ett direkt företagsstöd är mer lämpat att erbjudas inom ramen för långsiktiga uppdrag och insatsprogram som exempelvis Europeiska regionala utvecklingsfonden. Det är dock viktigt att villkoren för checkarna utgår från företagets behov och förutsättningar. Där kan vi se att små företag inom natur- och ekoturism på fler sätt särskiljer sig från andra företag. I kommande programperiod för Regionalfonden krävs bland annat 60 procent medfinansiering.

### **3.2.5 Produktutvecklingsprocesser tar tid**

I projekt där företag erbjöds och tog del i affärs- och produktutvecklingsprocesser visade det sig återigen att det är viktigt att anpassa aktiviteterna utifrån de enskilda företagets behov för att de ska locka och engagera. Individuell coaching i kombination med grupp- och nätverksträffar är det som fungerar bäst. Kvalitet snarare än kvantitet visade sig också vara ett bra mantra för den här typen av projekt. I stället för att lägga tid och resurser på att få med sig en stor mängd deltagare, kan det vara en fördel att satsa på ett mindre antal aktörer med starkt engagemang och driv. Det är dock ett faktum att produktutvecklingsprocesser tar tid, inte minst när det handlar om att utveckla att skapa samarbeten mellan företag eftersom det kräver ett stort förtroende. Det är därför en klar fördel, precis som i fallet med direkta företagsstöd, om den här typen av projekt kan genomföras inom mer långsiktiga insatsprogram såsom Regionalfonden.

### 3.2.6 Företagens omställning och förnyelse kräver längre uppdrag

Många av de utmaningar som besöksnäringens företag står inför kring inte minst kompetensförsörjning, digitalisering, förenkling, grön omställning och affärsutveckling gäller näringslivet i stort. Här bör besöksnäringen inkluderas i bredare insatser och mötas upp i det reguljära främjarsystemet. Tillväxtverket drar slutsatsen att vi behöver arbeta mer enligt den pyramidmodell som myndighet tagit fram och presenterat i tidigare rapporter. Modellen består i att insiktsskapande aktiviteter behöver erbjudas och nå ut till den bredare massan företag utifrån en generell behovsanalys (pyramidens bottenplatta), medan nästa nivå i pyramiden handlar om individanpassade erbjudanden i form av företagsspecifik behovsanalys och coaching/rådgivning. Längre upp i pyramiden kommer direkta företagsstöd, såsom checkar, som kan baseras på den behovsanalys och den rådgivning företaget fått i ett tidigare skede. Detta skulle förstärka stödets effekt. En sådan modell kräver ett mer omfattande och framför allt ett längre uppdrag för företagens omställning och förnyelse.



### 3.2.7 Modeller finns men bör paketeras och spridas

Insatserna visar att det finns framtagna metoder och modeller kopplat till företags affärs- och produktutveckling att använda. Vi ser att dessa kan paketeras och spridas i högre utsträckning än vad som idag är fallet, och här behöver Tillväxtverket säkerställa resurser för att på ett bättre sätt nå ut med denna kunskap nationellt. Det finns behov både av att närmare följa och samarbeta med de projekt vi ger stöd till och inte minst att fånga upp resultaten efter det att projekten slutrapporterat.

### 3.2.8 Viktigt med samlad information och tjänster till besöksnäringens företag via [verksamt.se](https://verksamt.se)

En slutsats är att det finns ett stort behov hos företagen av samlad information som gör det enklare att få tillgång till kunskap om finansiering, samt digitala tjänster som underlättar företagens uppgiftslämnande gentemot myndigheter. Under pandemin kunde vi tydligt se vikten av samlad information och tjänster på [verksamt.se](https://verksamt.se) som kunde ge företagen snabb och trovärdig information och guidning.

Vi ser därför att [verksamt.se](https://verksamt.se) framåt skulle kunna ha en central roll för besöksnäringen. En slutsats är samtidigt att det finns ett behov av att fortsätta att utveckla de digitala lösningarna för att proaktivt nå rätt företag med rätt insats i rätt tid, genom exempelvis en smartare one stop shop för finansiering.



### 3.3 Hållbar platsutveckling inbegripet möten och evenemang

#### En definition av hållbar platsutveckling i relation till turism och besöksnäring

Begreppet hållbar platsutveckling kan definieras på många olika sätt. Under arbetets gång behövde vi tydliggöra vad vi menar. Med hjälp av följeforskning och erfarenheter från 13 pilotprojekt valde Tillväxtverket att definiera hållbar platsutveckling på följande sätt:

*Hållbar platsutveckling utgår från en platsspecifik utmaning som involverar fler på platsen än enbart aktörer inom besöksnäringen. Platsutveckling för en hållbar turism och besöksnäring tar hänsyn till både boendes, besökares, företagens, civilsamhällets och det offentliga behov.*

*De som berörs av den platsspecifika utmaningen analyserar utmaningen tillsammans, även de eventuella intresse- och målkonflikter som finns på platsen kopplat till turism och besöksnäring. Utifrån den gemensamma analysen tar man sedan fram en gemensam målbild för platsens utveckling och arbetar långsiktigt, i bred samverkan mellan olika sektorer och nivåer i samhället, för att tillsammans lösa utmaningen.*

#### 3.3.1 Hållbar platsutveckling kräver samverkan i nya konstellationer

Perspektivförskjutningen i riktning mot en hållbar platsutveckling kräver bred och holistisk samverkan som inkluderar fler aktörer än enbart besöksnäringens aktörer. Ofta krävs samverkan mellan olika nivåer i samhället, mellan privat och offentlig sektor samt med civilsamhället. De olika aktörerna för med sig nya perspektiv på platsen, vilket ofta tydliggör intresse- och målkonflikter som inte tidigare har hanterats inom ramen för utveckling utifrån ett ensidigt besöksnäringensperspektiv.

#### 3.3.2 Den platsspecifika utmaningen bör vara utgångspunkten

Pilotprojekten visar att olika platser och olika platsspecifika utmaningar kräver olika arbetssätt och metoder. Men det är också tydligt att det finns ett antal gemensamma byggstenar för platsutveckling. Dessa byggstenar handlar om att förmågor och resurser (exempelvis kompetens, finansiering, organisering) för utvecklingsprocesser. De handlar också om att skapa gemensamma målbilder, riktning för utvecklingsprocesserna samt metoder för uppföljning för att på så sätt bana väg för en utökad lokal eller regional samverkan.

Utifrån denna slutsats har vi i den fortsatta satsningen *Fördjupat arbete kring hållbar platsutveckling* valt att låta ett antal världsarv och biosfärområden testa ett arbetssätt där utvecklingsprocesserna byggs upp stegvis. Tanken är att vägleda alla involverade aktörer i att skapa en gemensam bild, utvecklingsprocess och uppföljning utifrån platsens förutsättningar, möjligheter och eventuella målkonflikter.

#### 3.3.3 Det offentliga ansvarstagandet för platsen är centralt

Offentlig styrning på olika nivåer är en viktig faktor för att säkerställa ett långsiktigt strategiskt arbete med hållbar platsutveckling. Det handlar om att organisera utveckling och samverkan annorlunda. Det handlar om att ta ett tydligt ledarskap, men också att tydliggöra roller och mandat. Dessutom behöver offentliga aktörer ta fram gemensamma handlingsplaner tillsammans med andra relevanta aktörer samt ta fram

finansieringsmodeller anpassade för en hållbar platsutveckling genom turism, evenemang och möten.

Sammantaget innebär en perspektivförskjutning från destinationsutveckling till hållbar platsutveckling att det offentliga roll förändras. Vi ser att det krävs en mognad hos olika aktörer som arbetar med platsutveckling – inte minst de offentliga – för att inse hur det skapar mervärde att arbeta utifrån ett hållbart platsutvecklingsperspektiv.

#### **3.3.4 Inkludera strategiska, taktiska och operativa processer**

Hållbar platsutveckling innebär ett ökat fokus på komplexa, platsspecifika utmaningar och pilotprojekten visar att det är viktigt att fördela tid och andra resurser som speglar detta omfattande omställningsarbete. För att arbetet ska bli långsiktigt krävs att utvecklingsarbetet inkluderar strategiska (varför, vad och vem ska göra), taktiska (arbetssätt och metoder) och operativa processer (konkreta aktiviteter).

#### **3.3.5 Kunskapsutvecklande insatser för ökad takt och precision**

Turism och besöksnäring utvecklar platser på många olika sätt, men kan också leda till olika intresse- och målkonflikter. Arbetet med hållbar platsutveckling kräver kunskapshöjande insatser och kompetensutveckling hos olika målgrupper för att öka takten och precisionen i den hållbara omställningen. Det kan till exempel handla om att fortsätta utforska skillnaden mellan ett ensidigt destinations-utvecklingsperspektiv och ett mångfacetterat platsutvecklings-perspektiv samt de konkreta konsekvenser det för med sig för målbilder för utveckling, samverkan, arbetssätt och uppföljning.

## 4 Genomförande per delområde – aktiviteter och resultat

### 4.1 Förbättrad statistik, analys och kunskap – sammanfattning

*Deluppdraget redovisades till Näringsdepartementet 24 februari 2022<sup>1</sup>*

Inom uppdragets första delområde arbetade Tillväxtverket för att *förbättra och säkerställa kvalitet* i befintliga statistikprodukter men även utökade analysen av dessa. En statistikportal lanserades som visar inkvarteringsstatistiken. Dessutom undersöktes möjligheterna med att utveckla regionala och/eller kommunala turismräkenskaper i Sverige genom Big data. Statistik om turismens klimatpåverkan blir allt viktigare där det behövs bra faktaunderlag i arbetet med de globala hållbarhetsmålen och EU:s nya gröna giv med tillkommande klimatlagstiftning och reglering. *Kunskapsstödet* innebär att Tillväxtverket ska utveckla, samla och sprida kunskap till besöksnäringens aktörer baserat på erfarenheter och slutsatser från bland annat projekt, rapporter och utredningar från både Tillväxtverket och andra aktörer.

I inledningen av uppdraget genomfördes dialog med ett antal av våra målgrupper om deras kunskapsbehov. Vi fick en relativt bra bild av behovet inom näringen men det behöver bli mer konkret. Att identifiera behov är ett arbete som kommer att göras löpande och tillsammans med olika aktörer. Inom deluppdraget lanserades också en digital *kunskapsbank* för turism och besöksnäring<sup>2</sup>.

Inom delområdet arbetade Tillväxtverket också med att sammanställa ett robust kunskapsunderlag för att utveckla ett ändamålsenligt *uppföljningssystem*. För att ett uppföljningssystem ska vara ändamåls-enligt behöver det möta behovet hos olika aktörer. Resultat från olika samverkansaktiviteter sammanställdes och användes som inspel i utformning av bedömningsgrunder.

*Bedömningsgrunder* är kvalitativa påståenden som ger en indikation om ett önskat tillstånd och som ger ett ramverk för att tolka om den faktiska utvecklingen leder till faktiskt ökad hållbarhet. *Indikatorer* är kvantitativa variabler som konkretiserar bedömningsgrunder. Tillväxtverket ser bedömningsgrunder som det första nödvändiga steget för att utveckla ett integrerat indicatorsystem.

Budget: 10 miljoner kr

Målgrupp: Aktörer som utvecklar besöksnäringen: myndigheter, regioner, kommuner och branschorganisationer samt besöksnäringens företag.

---

<sup>1</sup> Ä 2021-15103 Slutrapport förbättrad statistik analys och kunskap

<sup>2</sup> <https://kunskapbesoksnaring.se/>

## 4.2 Stärkt förändringsförmåga och omställning i besöksnäringens företag samt främjande av ekoturism

### Aktiviteter:

- Utlysning av projektmedel för att stärka affärs- och produktutveckling i destinationer  
Budget: 16 miljoner kronor  
Målgrupp: Destinationsaktörer som projektägare, företag som projektdeltagare
- Utlysning av företagsstöd i form av utvecklingscheckar till företag inom natur- och ekoturism  
Budget: 25 miljoner kronor  
Målgrupp: Små natur- och ekoturismföretag
- Stöd till Forum för naturturism  
Budget: 500 000 kronor  
Målgrupp: Natur- och ekoturismföretag
- Samlad information till företagare inom besöksnäringen (verksamt.se)  
Budget: 3 miljoner  
Målgrupp: Besöksnäringens företag men extra fokus på natur- och ekoturismföretag

### 4.2.1 Utlysning Stärka affärs- och produktutveckling i destinationer

I utlysningen kunde aktörer som arbetar med destinationsutveckling (till exempel regioner, kommuner, destinationsbolag och andra främjandeaktörer) söka stöd till insatser som syftar till att stärka besöksnäringens företags affärs- och produktutveckling. Genom utlysningen ville Tillväxtverket möjliggöra omställningsarbete som utgår från både besöksnäringens företags och destinationernas behov och förutsättningar, eftersom destinationen utgör en naturlig kontext för besöksnäringens företagen. Vi har sett genom tidigare satsningar, som till exempel regeringsuppdraget *Hållbar produktutveckling*, att det är värdefullt för företag att ta del av insatser som koordineras av lokala och regionala aktörer med koppling till själva destinationen. På så vis främjas samarbete mellan företagen och de offentliga destinations-aktörerna, och inte minst mellan företagen inom destinationen.

Totalt inkom 39 ansökningar varav 16 valdes ut av Tillväxtverket, bilaga 3. Alla projekten slutredovisade 2 maj 2022 och hade därmed en genomförandetid på lite drygt ett år. Projektet handlade om att:

- hjälpa besöksnäringens företag att kartlägga sina specifika behov av omställning,
- erbjuda utvecklade processer för affärs- och produktutveckling till besöksnäringens företag så att de kan utveckla sin verksamhet och sina produkter utifrån nya marknader, målgrupper, resmönster och beteenden samt krav på hållbarhet,
- stärka samverkan inom destinationen mellan besöksnäringens-företag samt mellan besöksnäringens företag och offentliga besöksnäringensaktörer.

Med tanke på den korta genomförandetiden för projekten såg Tillväxtverket ett värde i att insatserna i projekten byggde vidare på tidigare uppdrag för affärs- och produktutveckling i destinationer, till exempel *Hållbar produktutveckling*, snarare än att utveckla nya

metoder och modeller. Tillväxtverket prioriterade projekt med kort startsträcka som snabbt kunde komma i gång med konkreta aktiviteter för att stödja företagen. Ändå kan vi se att nya metoder kom som ett resultat av projekten. Exempelvis tog Gävle kommun fram och testade ett affärsutvecklingsprogram för naturturism i skyddad natur. Syftet med projektet var att ge destinationer definierade förutsättningar för att kunna initiera nya såväl som befintliga aktörer att utveckla hållbara produkter med hänsyn till de lagar och förordningar som gäller i skyddad natur. Detta projekt ledde till en dialog mellan Tillväxtverket och Naturvårdsverket, för att ta reda på om detta kan och bör tas vidare för implementering och i så fall hur.

### **Närmare 600 deltagande företag och närmare hundra produkter**

Tillväxtverket kan utifrån projektens slutrapporter se att 589 företag deltog i projektens aktiviteter och att minst 94 produkter och/eller produktpaket skapades eller är under utveckling som ett resultat av insatsen. Exempelvis rapporterade Visit Värmland, som genomförde projektet *Stärkt affärsutveckling i Finnskogen*, att 13 paket och fyra produkter tagits fram för lansering under senhösten 2022. Inom detta projekt fattades ett aktivt beslut om att engagera de företag och verksamheter som har ett tydligt driv och målfokus, snarare än att försöka skjuta samtliga identifierade aktörer framför sig med sikte på mer kvantitativa resultat. I stället för att forcera fram 30 deltagare med en produkt var, vilket var ursprungliga målet i projektet, levererade knappt tiotalet aktörer fler högkvalitativa produkter och paket än förväntat.

### **Grund för långsiktig utveckling men för kort genomförande**

I stort sett avgav alla projekt att insatsen utvecklade och förbättrade samverkan inom destinationen, och därmed lagt grund till långsiktig utveckling. Däremot var den korta genomförandetiden en utmaning och i flera fall gick man inte riktigt i mål inom projekt-tiden. Affärs- och produktutvecklingsprocesser tar generellt längre tid än vad som erbjöds.

Nästan till alla projekten vittnar om svårighet att rekrytera deltagare, både på grund av "projekttrötthet", det vill säga att många insatser med samma målgrupp genomförs parallellt och konkurrerar med varandra. Dessutom fick många ägare och personer i företagens ledningsgrupper i än högre utsträckning ägna sig åt operativt arbete och hade därmed inte tid att delta i mer strategiska och långsiktiga insatser. För de som deltog i uppdraget angav flera att de ännu inte haft tid att omsätta de nya kunskaperna i praktiken.

En stor framgångsfaktor var individanpassad coachning i kombination med grupp- och nätverksträffar. Projektägarna poängterar att det krävs en stor dos handpåläggning för att säkerställa deltagarnas engagemang och för att överbrygga skillnader i kunskap och förutsättningar att delta i interaktiva aktiviteter via digitala verktyg.

#### **4.2.2 Utvecklingscheckar till företag inom natur- och ekoturism**

Utvecklingscheckar på mellan 50 000 och 150 000 kronor kunde sökas av små företag inom natur- och ekoturism med syfte att stärka företagets förmåga till hållbar utveckling och omställning. Stödet utformades så att det skulle nå och attrahera de mycket små och resurssvaga besöksnäringens företag som dessutom var starkt påverkade av pandemin. Av denna anledning valde Tillväxtverket att inte ställa krav på medfinansiering. Dessutom var omsättningskravet lägre än vid mer traditionella företagsstöd och stödet kunde även

sökas av mikroföretag utan anställda. Företagen kunde söka stöd för investeringar, till exempel i utrustning och för ombyggnationer.

Checken fick användas till:

- målgrupps- och marknadsanalyser
- att styra om/anpassa befintlig verksamhet till följderna av pandemin, klimatomställning/behovet av mindre klimatpåverkan och den digitala strukturomvandlingen
- omarbetning av marknadskommunikation eller särskilda marknadsföringsinsatser mot ny målgrupp
- digital utveckling, till exempel av digitala boknings- och försäljningskanaler
- investeringar och arbetsinsatser för att utveckla hållbara produkter och tjänster
- hållbarhetsinsatser, till exempel certifieringar.

Totalt tog 182 företag del av checkarna. Efterfrågan var mycket hög och utlysningen var tvungen att stängas tidigare än beräknat eftersom pengarna snabbt tog slut.

### **Extern uppföljning för lärdomar och slutsatser**

Tillväxtverket beställde en extern uppföljning av satsningen för att kunna dra viktiga lärdomar och slutsatser inför framtida insatser. Denna genomfördes av Ramböll Consulting, se bilaga 4, och visar bland annat att checkarna främst har använts till produkt- eller tjänsteutveckling, till exempel för investeringar i utrustning för att erbjuda nya eller förbättra befintliga aktiviteter eller ta fram nya produktpaket. Näst vanligaste användningsområdet var marknadskommunikation eller marknadsföring, till exempel uppdatera hemsida och sökords-optimering. Därefter följde digitalisering, där företagen använt checkarna för att till exempel köpa in nytt bokningssystem eller utveckla appar. 17 procent av företagen uppger att de använt checken till någon typ av hållbarhetsinsats, exempelvis hållbarhetscertifiering eller installation av laddstolpar.

### **Stöd för omställningsförmåga och stärkt konkurrenskraft**

Uppföljningen visar att företagen är genomgående positiva till utvecklingscheckarna som stödinsats. Enligt företagen har det varit särskilt positivt att de själva fått bestämma hur de ska använda checkarna, att processen för att ansöka var enkel samt att företagen kunde ansöka om relativt små belopp. I den enkät och de intervjuer som genomfördes av Ramböll framgår att företagen själva anser att stödet i hög grad bidragit till att öka deras omställningsförmåga och stärkt deras konkurrenskraft. Majoriteten av företagen anger att de inte skulle ha genomfört projektet utan stödet och är nöjd med Tillväxtverkets hantering.

Samtidigt anger merparten att de har ytterligare behov för att ta nästa steg i sin utveckling, och framför allt gäller detta tillgång till kapital. En jämförelse mot svaren i en tidigare enkät, *Företagens villkor och verklighet 2020*, tyder på att natur- och ekoturismföretagen betraktar tillgång till eget kapital som ett större tillväxthinder än svenska småföretag generellt. Ytterligare stöd till natur- och ekoturism efterfrågas i form av kunskapsstöd och kompetensutveckling, affärsrådgivning, riktat stöd för marknadsföring samt mötesplatser och nätverk för natur- och ekoturismföretag. Det är dock viktigt att framtida satsningar tar hänsyn till vad dessa företag upplever som särskilda förutsättningar för branschen: hög grad av säsongsbetonning som gör det svårt att

attrahera och behålla personal samt att det är svårt att ta tillräckligt betalt för produkter och tjänster för att nå lönsamhet. Det sistnämnda kopplas till att svenska turister upplevs vara mindre benägna att vilja betala för naturupplevelser, medan utländska turister beskrivs som mer beredda att betala för företagets produkter och tjänster. Något som blivit extra kännbart under pandemin då de utländska turisterna i hög grad uteblivit.

Ramböll lämnar i sin uppföljningsrapport ett antal rekommendationer till Tillväxtverket inför fortsatta satsningar på natur- och ekoturismföretag:

- Längre ansöknings- och genomförandeperiod för att ta hänsyn till branschens säsonsberoende.
- Genomför enkla insatser som kräver liten administrativ insats från företagen.
- Erbjud kunskapsstöd och kompetensutveckling för företagen utifrån företagets behov.
- Riktade insatser för att stärka natur- och ekoturismföretagens arbete med marknadsföring.

#### **4.2.3 Forum för naturturism**

Tillväxtverket har gett stöd till branschorganisationen Naturturismföretagen för att genomföra projekt kopplat till 2021 års upplaga av konferensen *Forum för naturturism*. Konferensen är det enda nationella forum där företagare verksamma inom naturturism samlas tillsammans med regioner, kommuner, destinationer och myndigheter som verkar för att stödja utvecklingen av naturturism i Sverige. Därför har Forum en viktig roll som mötesplats, där branschaktörer runt om i Sverige kan träffas, utbyta erfarenheter och diskutera gemensamma utmaningar.

Projektet handlade om att forumet ska utrustas med en bättre teknik och en kommunikativ plattform, som ska göra samlingen mer tillgänglig för deltagare framöver. Projektet tog fram förslag på ett nytt möteskoncept, med teknik och form anpassat för moderna möten, samt lagring och spridning av forumets innehåll. Här ingår en ny plattform för all kommunikation i samband med eventet och ett professionellt CRM-system som kan hantera föreläsare och andra resurser. Enligt Naturturismföretagen gav projektet dem verktyg för att ge fler möjlighet att delta på konferensen i framtiden.

#### **4.2.4 Samlad information till företagare inom besöksnäringen**

Verksamt.se är myndigheternas gemensamma webbplats för företagsinformation och företagstjänster. Målet med webbplatsen är att hjälpa företagarna att få en bra överblick över sitt företagande, underlätta myndighetskontakter och erbjuda kunskap. År 2021 besöktes verksamt.se av drygt sju miljoner besökare.

Med hjälp av branschorganisationerna Visita och Naturturism-företagen identifierade vi behov som besöksnäringens företagare efterfrågar kring information och tjänster. Bland annat framkom att det finns en generell efterfrågan på tjänster som företagarna känner att de omfattas av. Det framkom även behov av information inom specifika områden, till exempel markanvändning, paketreselagen/ resegarantier, utomhusmatlagning och produktsäkerhet. Vi fick även råd från branschorganisationerna på relevant information samt använde oss av kunskap inom Tillväxtverket.

Vi konstaterade att mycket av det som efterfrågas av målgruppen redan finns på verksamt.se, tillvaxtverket.se och andra myndigheters och organisationers webbplatser. Vi

fokuserade därför på att underlätta för företagarna genom att paketera befintlig information och tjänster på ett ställe på [verksamt.se](http://verksamt.se). Vi kompletterade även några tjänster och innehållssidor, samt tog fram några nya sidor:

- kompletterat *checklistorna* för hotell och logi, restaurang och evenemang med information som berör målgruppen
- lyft tjänsten *Hitta rådgivning och finansiering* med en förfiltrering på besöksnäringen för att synliggöra innehållet
- lyft Naturvårdsverkets kartverktyg *Skyddad natur* och Visit Swedens kunskapsbank
- samlat ihop olika typer av *guider*, såsom verksamts hållbarhetsguide och Tillväxtverkets hållbarhetsguide
- tagit fram nya sidor om Naturturism och Produktsäkerhet för tjänsteföretag
- lyft fram information om paketreselagen och resegarantier.

Allt innehåll hittas på samlingsidan *Samlad information till företagare inom besöksnäringen*. Den består av en huvudsida och sju undersidor:

- Hållbart företagande
- Naturturism
- Checklistor, guider och tjänster
- Certifieringar och märkningar
- Kunskapsbanker och riktlinjer
- Paketresor och resegaranti
- Säkerhet för tjänsteföretag

För att säkerställa att det vi tagit fram på [verksamt.se](http://verksamt.se) uppfyller målgruppens behov, är lätt att förstå och hjälper användarna vidare i sin process genomfördes sju användartester. Resultatet sammanställdes och vissa kompletteringar gjordes, bland annat förtydligande av rubriker, formuleringar och struktur i texterna.

Användartester är inte bara ett bra sätt att få veta vad företagarna tycker om nya innehållet och paketeringen utan även för att lära känna målgruppen, få höra hur de tänker och se hur de navigerar på webbplatsen.

Responsen på användartesterna var över lag mestadels positiv. Testpersonerna upplevde sidorna tydliga, överskådliga, lättlästa och informativa. Flera av testpersonerna blev positivt överraskade av att det fanns så mycket information och såg fram emot att läsa igenom i lugn och ro på egen hand.

### **Information och tjänster från flera på ett ställe**

Resultatet av genomförda aktiviteter är att besöksnäringens företagare nu kan hitta information och tjänster från flera myndigheter och andra aktörer samlat på ett ställe på [verksamt.se](http://verksamt.se). Ambitionen har varit att möta många av de behov som branschorganisationerna lyfte fram.

Vi har efter publiceringen fått positiv feedback från bransch-organisationerna som tycker att innehållet ser bra ut, att det bidragit till ett rejält lyft och att den som funderar på naturturism som verksamhetsgren inte längre behöver känna sig exkluderad.



För att följa upp våra mål<sup>3</sup> och ta reda på vad användarna själva tycker publicerades en enkät på samlingssidorna. Av de totalt nio svar som kom in såg vi att nio av nio upplevde att de hittat relevant information och tjänster på verksamt.se. Åtta av nio tyckte att de, genom verksamt.se, ökade sin kunskap om hur de kan utveckla sina företag. På grund av det låga antalet svar och att vi använde ett självurval går det inte utifrån underlaget att säga om vi uppfyllde målen. Från att sidorna publicerades den 26 oktober 2021 till den 31 december 2021 besöktes sidorna 15 550 gånger.

## Kommunikation

För att uppmärksamma det nya innehållet på verksamt.se och göra det enklare för målgruppen att hitta till informationen och tjänsterna genomfördes<sup>4</sup> ett antal riktade kommunikationsinsatser.

Kommunikationen syftade till att i första hand öka kännedomen om samlingssidan på verksamt.se och således driva trafik dit. I andra hand skulle kommunikationen vara inspirerande och skapa lust och vilja att ställa om sitt företag till att bli mer hållbart. Målet med kommunikationen var att den skulle bidra till att företagarna hittade till sidorna på verksamt.se och tog del av informationen och tjänsterna.

Sammantaget hade kommunikationsinsatserna en exponering/räckvidd<sup>5</sup> för totalt 1 228 200 personer och 10 400 klickade sig in på verksamt.se. Vi kan därmed anta att kommunikationen uppnådde sitt syfte och mål om att öka kännedomen om samlingssidan på verksamt.se och få företagen inom besöksnäringen att hitta till informationen och tjänsterna genom att klicka sig in till sidan.

Genom sökordsannonseringen på Google fick vi genom resultat-statistiken information om att det främst var kvinnor i åldern 45–54 år som såg våra annonser och att den vanligaste söktermen som ledde till att målgruppen såg vår sökträff (annons) och klickade sig in på verksamt.se var *hållbar utveckling*. Övriga sökord som ledde till visningar av våra sökträffar var *starta restaurang*, *miljömärkning*, *ekologisk hållbar utveckling* samt *tillstånd restaurang*.

### 4.3 Hållbar platsutveckling inbegripet möten och evenemang

Deluppdrag *Hållbar platsutveckling inbegripet möten och evenemang* syfte var att öka kunskap om hur hållbar platsutveckling kan förstås och användas för att utveckla en hållbar turism och besöksnäring.

I uppdraget ingick också att utveckla modeller för att främja besöksnäringen där platsen och det lokala samhället utgör utgångspunkten och där man tar hänsyn till konsekvenser

---

<sup>3</sup> 70 % av besöksnäringensföretagen ska tycka att de hittar relevant information och tjänster på verksamt.se. 70 % av besöksnäringensföretagen ska tycka att de, genom verksamt.se, ökar sin kunskap om hur de kan utveckla sitt företag.

<sup>4</sup> Här redovisas endast den kommunikation som ingick i verksamt.se:s del av uppdraget och som gjordes med verksamt.se som avsändare. Även andra avsändare kommunicerade på eget initiativ om samlingssidan på verksamt.se, till exempel Tillväxtverket, kommuner och företagsfrämjande aktörer, men resultaten av dessa insatser redovisas inte här.

<sup>5</sup> Här avses antingen antalet potentiella exponeringar eller räckvidden. Vi har gjort ett medvetet val att redovisa dessa tillsammans, även om de inte avser samma sak. Detta då vi inte kunde få fram konsekvent och jämförbar statistik från samtliga kanaler.

för miljö och klimat. Pilotprojekten som deltog i satsningen hade därför också i uppdrag att beskriva de arbetsätt och metoder som använts vid genomförandet av projekten.

*Aktiviteter:*

- *Utlysning av projektmedel* för Hållbar platsutveckling inklusive möten och evenemang.  
Budgeten: 18 miljoner kronor.  
Målgrupp: Aktörer som ansvarar för eller samordnar olika delar av utvecklingen av en plats.
- *Erfarenhetsträffar* där projekten tillsammans skulle utveckla kunskap, metoder och arbetsätt för hållbar platsutveckling med fokus på turism och besöksnäring. Åtta träffar genomfördes.
- *Kommunikation och kunskapspridning*, genom medverkan vid möten och seminarier samt via tillvaxtverket.se.
- *Följeforskning* med fokus på att utveckla kunskap om platsutveckling samt stötta och kvalitetssäkra projekten.

#### **4.3.1 Utlysning av projektmedel gav 13 pilotprojekt**

Utlysningen *Hållbar platsutveckling inklusive möten och evenemang* väckte stort intresse och totalt inkom 155 ansökningar. 13 pilotprojekt beviljades, bilaga 5. Syftet med projekten var att de skulle välja olika metoder och arbetsätt för att – med utgångspunkt från en platsspecifik utmaning – arbeta för en hållbar platsutveckling med fokus på turism och besöksnäring.

Majoriteten av projektägarna var kommuner, där flera av kommunernas förvaltningar var involverade i pilotprojekten. Utöver kommuner drevs piloterna av event- och mötesorganisationer, ett museum och ett spår- och ledbolag.

Bland de 155 sökande fanns många mindre organisationer och ideella aktörer. Ingen av dessa blev beviljade finansiering. Tillväxtverket gjorde bedömningen att en kommun har större rådighet och mandat att lyckas med sitt projekt under den korta projekttiden.

Eftersom syftet med utlysningen var att bidra till en större omställning av turism och besöksnäring krävs aktörer med ekonomisk och organisatorisk kapacitet. Mindre organisationer och ideella aktörer har också ofta svårt att uppfylla Tillväxtverkets krav på medfinansiering.

Valet av vilka projekt som beviljades finansiering, reser dock frågan om vem som har makten att definiera platsen och platsens utmaning. Hur skapas samverkan med alla de mindre aktörer som har vilja och drivkraft att utveckla platser? Vi ser att det finns en otrolig kraft och vilja att utveckla platser på många håll runt om i landet inom offentlig, privat och ideell sektor.

#### **4.3.2 Erfarenhetsträffar mellan projekten**

Erfarenhetsutbyte mellan projekten var ett viktigt verktyg under genomförandet av insatsen. Tillväxtverket arrangerade sex erfarenhetsträffar riktade till alla projekt, samt två tematiska träffar i mindre grupper. Vid de tematiska träffarna var fokus på

naturturism/allemansrätt samt kulturturism. Vid dessa tillfällen deltog även externa gäster, som Naturvårdsverket och Visit Dalarna, med sin expertis inom respektive område. I de gemensamma erfarenhetsträffarna inkluderades två workshops där syftet var att tillsammans skapa goda förutsättningar för att beskriva projektens metoder och arbetssätt.

Projektets följeforskare deltog också vid dessa tillfällen. Ibland för att presentera kunskap och insikter, ibland för att lyssna in och fånga upp erfarenheter från projekten.

#### **4.3.3 Kommunikation och kunskapsspridning**

Det finns ett stort intresse för hur man kan arbeta med hållbar platsutveckling och under projektperioden presenterades satsningen i olika sammanhang, till exempel:

- Besöksnäringen på agendan, 24-25 november 2021
- Möte med myndighetsgruppen för turism och besöksnäring, 16 februari 2022
- Landsbygdsriksdagen, 20-22 maj 2022

Vi tog fram två webbartiklar för att kunna sprida information om satsningen. Dessa finns i Tillväxtverkets kunskapsbank för turism och besöksnäring<sup>6</sup> och spreds bland annat via LinkedIn.

Projektens slutrapporter inkluderar även beskrivningar av arbetssätt och metoder. Dessa kommer bearbetas och tillgängliggöras i Tillväxtverkets kunskapsbank under 2022 för att andra ska kunna ta del av lärdomarna.

#### **4.3.4 Följeforskning**

För att fånga in kunskaper och erfarenheter från projekten valdes att koppla på följeforskning. Kristina Nilsson Lindström, Centrum för turism, Göteborgs universitet följde insatsen från juni 2021. Uppdraget bestod i att genom dokumentation och analys utveckla kunskap samt att stötta och kvalitetssäkra enskilda projekt genom kontinuerlig kontakt och avstämning kring exempelvis mål, effekter och hållbarhetsperspektiv.

En viktig del i uppdraget var att utforska begreppet *Hållbar platsutveckling* och tydliggöra vad det kan fylla för funktion i relation till hållbar turism och besöksnäring. Följeforskningen sammanfattas i en rapport, se bilaga 6.

#### **4.3.5 Beskrivning av pilotprojektens platsspecifika utmaningar**

Nedan följer korta beskrivningar av pilotprojektens platsspecifika utmaningar. En gemensam faktor är att de alla utgår från platsens förutsättningar och begränsningar. De utgår från olika utmaningar, men vi kan trots det se fem övergripande områden som projekten arbetar inom.

#### **Integrering av turism och besöksnäring i samhällsplaneringen**

De flesta pilotprojekten var på olika vis beroende av att arbeta med turism- och besöksnäringsspörsmålen över förvaltningsgränser inom respektive kommun för att lösa sina utmaningar. Särskilt tydligt var det i Falköpings kommun där man jobbar för att skapa en

---

<sup>6</sup> <https://kunskapbesoksnaring.se/>

hållbar turism som utgår ifrån platsens bärkraft. Behovet fanns sedan tidigare, men pandemin ställde frågorna på sin spets. Hornborgasjön var en av de platser dit människor strömmade under pandemin, med nedskräpning, parkeringsproblem, slitage och irritation bland markägare som följd. Konkret handlade arbetet i Falköpings kommun om att driva arbetet från ett traditionellt destinationsutvecklingsperspektiv med fokus på marknadsföring och affärsutveckling, för ett bredare perspektiv där hållbarhet och långsiktighet är utgångspunkten. Det krävde både mellankommunal samverkan (som varit utmanande) och flernivåsamverkan.

Umeå kommun hade också fokus på att integrera turism och besöksnäring i samhällsplaneringen. Genom att utgå ifrån att konkret utveckla området Ersmarksberget, arbetade projektet parallellt fram en samverkansmodell för hållbar platsutveckling där syftet är att koppla ihop destinationsutveckling med samhällsutveckling.

I Vänersborgs kommun valde man att arbeta parallellt med ett flertal olika insatser som handlat om allt från lokalproducerad mat, hållbara transporter, trygghet, mätning och förändring av besöksflöden med mera. Erfarenheterna från Vänersborg visar att genom att arbeta med flera processer samtidigt skapas samarbeten mellan förvaltningsgränserna. Här gjordes också många konkreta framsteg som är positiva för staden, till exempel nya arbetssätt kring kommande detaljplaner där numer näringsliv och olika organisationer blir tillfrågade från start.

### **Helhetsgrepp för utveckling av stadskärnor**

Begreppet platsutveckling används ofta då man utvecklar en stadsdel. I en sådan process är inte sällan fastighetsförvaltare viktiga aktörer – i många fall är det just de som driver processen.

Vänersborgs kommun och Event in Skånes projekt är de som tydligast hade fokus på just stadsutveckling. För Event in Skåne var utgångspunkten att stadsdelen Hyllie med sitt utbud av event- och konferensarenor samt shoppinganläggningar, var hårt drabbade av pandemin. Under arbetets gång uppdagades att det inte fanns något organiserat samarbete kring aktörerna på plats och arbetet kom att handla om att bygga samverkan i form av en förening för citysamverkan för aktörerna på plats. Man såg också behovet av att få de stora kommersiella aktörerna, exempelvis fastighetsförvaltare, att förstå värdet av att se hela platsen, och inte bara sin egen del, för att skapa resiliens och beredskap att hantera framtida utmaningar.

### **Kultur och kunskap som attraktionskraft**

Hur kan man arbeta med platsutveckling genom att bygga vidare på sådant som redan finns på platsen i syfte att utveckla turism- och besöksnäring? Tre av pilotprojekten hade särskilt fokus på det: Linköpings kommun, Västerviks museum samt Sotenäs kommun.

I Linköping och Västervik såg man att det finns en potential att lyfta fram kulturarvet som en tydligare besöksanledning. I Västervik fokuserade man på kulturarv i form av hembygdsgårdar och arbetslivsmuseer på landsbygden. Genom dialog och nätverksbyggande påbörjade man processen att lyfta fram och synliggöra kulturarvet och kunskapen kring det, som en resurs ur ett besöksnäringssperspektiv.

I Sotenäs tänkte man på liknande sätt, men där är resursen kunskap och forskning kring hållbarhet. Man ville ta vara på forskningen och utvecklingsarbete som pågår på platsen för

att paketera den som besöksanledningar, som inte är lika säsongsberoende som övriga utbud. Man ser också hur detta på sikt kan attrahera fler företag med cirkulära och hållbara affärsidéer till platsen.

### **Utmaningar kopplade till naturturism och friluftsliv**

Tomelilla kommun, Falköpings kommun, Värmdö kommun och Funäsdalens ledbolag AB arbetade på olika vis med utmaningar kopplat till naturturism och friluftsliv.

I Tomelilla kommun och i Funäsdalen var utgångspunkten problem i form av markslitage, nedskräpning, parkeringsproblematik och intressekonflikter som förstärktes i samband med pandemin. Projekten resulterade i förvaltningsplaner för två naturreservat (Tomelilla kommun) och en förvaltningsmodell inklusive en avtalssystematik (Funäsdalens ledbolag AB). Båda projekten poängterade vikten av samverkan kring marknadsföring av en plats. Även Falköpings kommun lyfte vikten av en hållbar kommunikation – det kan i praktiken innebära att bildmaterial inte uppmuntrar beteenden som man inte vill ha på platsen.

Värmdö kommuns projekt var kopplat till det planerade bildandet av en nationalpark i Nämdö skärgård. Syftet var att se till att de människor som bor i anslutning till nationalparken skulle få möjlighet att vara med och påverka utvecklingen på platsen. Projektet fokuserade på lokal förankring och syftade till att hantera förhoppningar och farhågor hos boende i området.

### **Hållbar platsutveckling genom möten och evenemang**

Uppdraget utforskade också hur möten och evenemang kan bidra till en hållbar platsutveckling. Visit Stockholm AB, Norrköpings kommun, Göteborg & Co, Event in Skåne arbetade alla på olika vis utifrån det.

Norrköpings kommuns mål var att stå väl rustade för att stötta liveindustrin i form av evenemang och möten i samband med återstarten efter pandemin. Norrköpings kommun ville utveckla en metod för hur möten och event kan bidra till platsutveckling, social hållbarhet och tillväxt. Utifrån detta skapade man en process för hur man beslutar om vilka möten och evenemang staden ska satsa på samt byggde upp Fenixfonden som finansierar hållbara möten och evenemang som stärker platsutveckling, tillväxt och social hållbarhet.

Göteborg & Co utforskade möjligheterna med att arbeta med digital platsutveckling, inklusive att stärka platsens samverkan kring digital utveckling. En viktig del i projektet var att i det digitala formatet skapa platsstärkande upplevelser. Det gjorde man tillsammans med Filmfestivalen, Vetenskapsfestivalen, Göteborgsoperan, Gothenburg Horse Show Connect2capita, Gothia cup, Partille cup med flera. Vi ser att den digitala platsen kommer att spela en allt större roll framöver och utifrån det perspektivet finns lärdomar att hämta från projektet.

Visit Stockholms projekt hade som utgångspunkt att internationella möten är avgörande för Stockholms attraktionskraft. Projektet syftade till att skapa långsiktig samverkan mellan parter som attraherar, skapar och kan dra nytta av internationella akademiska möten i Stockholm för att bidra till stadens utveckling som en konkurrens-kraftig, attraktiv plats för de som lever, arbetar och bor här. Utgångspunkten var starkt kopplad till pandemins effekter och behovet av att skapa goda förutsättningar för en återstart.

### 4.3.6 Arbetsätt och metoder – pilotprojektens resultat

#### Val av arbetsätt och metod

De 13 pilotprojekten präglas av ett lärande och prövande. Resultaten består dels av vidareutveckling (i vissa fall ny utveckling) av metoder och arbetsätt, dels av insikter om vad som krävs i arbetet med hållbar platsutveckling. Resultaten består också av erfarenheter om vad som inte fungerar. Gemensamt för alla projekt var att den begränsade tiden troligtvis påverkade projektens metodval.

Projekten kan övergripande beskrivas som samverkansprojekt. Många av projekten handlade om att identifiera och engagera aktörer och arbetsätt nödvändiga i arbetet med platsutveckling. Samverkan ser olika ut beroende på projektens specifika syfte och mål med platsutvecklingen. Det handlar ofta om flernivåsamverkan, i vissa fall även om mellankommunal samverkan samt mellan olika sektorer.

Av beskrivningarna av arbetsätt och metoder framgår att en del av projekten redan vid starten hade bestämt sig för att vidareutveckla en etablerad metod, exempelvis backcasting eller "six thinking hats" (de Bono, 1985). Andra projekt skapade en egen metod att följa under arbetets gång. Här är Umeå kommun ett exempel som utformade en samverkansmodell för hållbar platsutveckling i tre steg.

Ytterligare ett antal projekt anpassade sitt arbetsätt i takt med att de påbörjade genomförandet. Linköpings kommun, exempelvis, insåg i början av sitt genomförande att de olika deltagande aktörerna hade mycket olika förväntningar på vad projektet skulle leda till. Detta ledde till att metoden, så som de hade tänkt från början, inte kunde utföras fullt ut. Projektet valde att stanna kvar och utredde mer på djupet vad de nya samverkansstrukturerna och ett hållbart platsutvecklings-arbete i praktiken skulle innebära för kommunen.

Ett gemensamt drag hos projekten var att de valde arbetsätt och metoder som utforskar platsens möjligheter och begränsningar samt där de försökte involvera fler perspektiv i utvecklingsarbetet.

Ett exempel är Funäsdalen där man identifierade ett nuläge med eskalerande intressekonflikter kopplat till markanvändningen för rörligt friluftsliv, framför allt cykel. För att ta sig an utmaningen arbetade de utifrån en metod de kallar samordnad metodutredning för hållbar led- och platsutveckling. Metoden består av flera olika delar. Dels av metoder och arbetsätt för intern och extern kommunikation, dels en förvaltningsmodell för spår och leder samt en metod för avtalssystematik vid markanvändning.

Av pilotprojektens arbete framgår att vissa valde arbetsätt och metoder som "gör att de bygger medan de gör." Med det menas att de till exempel utvecklar strukturer för bred och funktionell samverkan, samtidigt som de parallellt genomför möten och aktiviteter. Andra gemensamma nämnare är att projekten utvecklade arbetsätt och metoder för att säkerställa att det finns tydlig offentlig styrning, där roller, mandat och ansvar är definierade. Exempelvis i utvecklingsarbetet runt Hornborgasjön var en insikt att de behövde fokusera på det offentliga ansvarstagandet i platsutvecklingen.

Genom projektet ville de öka förståelsen för att destinations-utvecklingen måste få en mycket tydligare roll i samhällsplaneringen. För att åstadkomma en långsiktighet behövde

de skapa reella organisatoriska samarbeten mellan förvaltningar inom och mellan kommuner. Detta för att integrera turism och besöksnäring i samhällsplaneringen.

Flertalet av pilotprojekten använde insikter från pandemiåren för att utveckla arbetssätt och metoder som är relevanta utifrån deras plats specifika utmaningar. Ett exempel är den så kallade "Fenixfonden". Den startades för att kunna stödja återuppbyggnaden av möten och evenemang i Norrköping efter coronapandemin. Fondens kriterier ska möjliggöra att möten och evenemang blir en drivkraft för hållbar platsutveckling genom social hållbarhet för boende i Norrköping. Se bilaga 7 Pilotprojekten. Mål, metod och resultat för ytterligare beskrivning av projektens resultat.

### Byggstenar som krävs för att lyckas i arbetet med platsutveckling

Arbetsätten och metoderna i pilotprojekten visar att olika platser och olika utmaningar kräver olika angreppssätt. Men det är också tydligt att det finns ett antal gemensamma byggstenar för platsutveckling, vilka återkommer i de olika projekten. Dessa byggstenar handlar om att bygga kapacitet (ex. kompetens, finansiering, organisering) för utvecklingsprocesser. Det handlar också om att skapa gemensamma målbilder och riktning för samt uppföljning av utvecklingsprocesserna för att på så sätt bana väg för en utökad lokal eller regional samverkan. Det finns projekt som brottades med bristande samsyn, vilket i sin tur lett till otydlig rollfördelning och samverkan.

Under deluppdragets gång såg vi att den metod som beskrivs i *Handbok för turismutveckling i världsarv och andra kulturmiljöer* täcker in de byggstenar som vi identifierat som viktiga för att genom platsutveckling utveckla en hållbar turism och besöksnäring. Genom att gå igenom guiderna i metoden vägleds alla involverade aktörer i att skapa en gemensam bild av platsens förutsättningar, möjligheter och eventuella målkonflikter.



Figur: Handbok för hållbar turismutveckling av världsarv och andra kulturmiljöer (2021)

I den fortsatta satsningen *Fördjupat arbete kring hållbar platsutveckling*<sup>7</sup>, har vi därför valt att låta ett antal världsarv och biosfärområden testa metoden för att få mer kunskap om hur den fungerar i platsutvecklingsarbetet för en hållbar turism och besöksnäring.

### 4.3.7 Analys av pilotprojekt och följeforskning

#### Projekten tar sig an hållbar platsutveckling på olika sätt

När Tillväxtverket påbörjade arbetet med uppdraget hade den nationella turism- och besöksnäringstrategin *Strategi för hållbar turism och växande besöksnäring* ännu inte

<sup>7</sup> Regleringsbrev för budgetåret 2022 avseende Tillväxtverket (N2022/00900)

lanserats. Detta innebar att när projekten startade fanns det inte någon nationell definition på platsutveckling i relation till turism- och besöksnäring.

Det stora antalet ansökningar som inkom visade att det fanns ett stort intresse för platsutveckling inom turism- och besöksnäringen, men också många tolkningar av vad det skulle kunna betyda i praktiken. Många ansökningar hade ett snävt angreppssätt och handlade snarare om verksamhets- eller besöksmålsutveckling. De 13 projekt som slutligen beviljades hade det gemensamt att de identifierade platsutmaningarna inte kan genomföras utan bred samverkan mellan olika aktörer samt att de också sätter fokus på fler behov på platsen än enbart besökarens.

Även bland de beviljade projekten fanns en viss osäkerhet kring hur de skulle ta sig an utvecklingsarbetet utifrån ett platsutvecklings-perspektiv. Vissa av projekten hade en övervikt mot mer traditionell destinations- och produktutveckling. Följeforskningen och erfarenhetsutbytena hade därför en viktig roll i att lyfta fokus på platsutveckling i stället för utveckling utifrån ett mer ensidigt besöksnäringsperspektiv.

### **Platsutveckling i relation till destinationsutveckling**

När platsen blir utgångspunkten för utvecklingsarbetet, inkluderas även lokalbefolkningens perspektiv. Det innebär en perspektivförskjutning från ett destinationsutvecklingsarbete där besökaren står i fokus, till ett mer inkluderande och holistiskt angreppssätt. I den nationella strategin beskrivs begreppet platsutveckling som att det *”täcker in enskilda individers, företagares och det offentligas egendom och platser och hur dessa kan utvecklas tillsammans.”*<sup>8</sup>

Strategin lyfter särskilt fram att det krävs en samverkan för att de värden som finns på en specifik plats ska kunna vara en tillgång för boende **och** besökare. Det är dock viktigt att poängtera att en perspektivförskjutning mot platsutveckling inte betyder att destinationsutveckling inte längre är relevant. Det handlar snarare om att det krävs ett breddat perspektiv utifrån att vi idag ser annorlunda på turism och besöksnäringens roll som integrerade i den övergripande samhällsutvecklingen i regionala och lokala processer.

Behovet av en fortsatt kunskapsutveckling inom platsutveckling har även lyfts inom myndighetsgruppen för turism och besöksnäringen. Där har man konstaterat att det finns behov av en kunskapsöversikt och beskrivning av begreppet platsutveckling som dels tydliggör vilka konsekvenser perspektivförskjutningen för med sig för nationella myndigheter, dels hur vi som myndigheter kan samverka för en snabbare omställning mot en hållbar turism och besöksnäring.

### **På väg mot en definition av hållbar platsutveckling**

Följeforskningen konstaterade att hållbar platsutveckling kan förstås på många olika sätt. Därför var det viktigt under uppdragets gång ringa in hur Tillväxtverket ska förhålla sig till begreppet i relation till turism och besöksnäring. Efter att ha tagit del av följeforskningen och pilotprojektens arbete väljer Tillväxtverket att definiera platsutveckling för att främja en hållbar turism och besöksnäring på följande sätt:

---

<sup>8</sup> Strategi för hållbar turism och växande besöksnäring - Regeringen.se



*Hållbar platsutveckling utgår från en platsspecifik utmaning som involverar fler på platsen än enbart aktörer inom besöksnäringen. Platsutveckling för en hållbar turism och besöksnäring tar hänsyn till både boendes, besökares, företagens, civilsamhällets och det offentliga behov.*

*De som berörs av den platsspecifika utmaningen analyserar utmaningen tillsammans, även de eventuella intresse- och målkonflikter som finns på platsen kopplat till turism och besöksnäring. Utifrån den gemensamma analysen tar man sedan fram en gemensam målbild för platsens utveckling och arbetar långsiktigt, i bred samverkan mellan olika sektorer och nivåer i samhället, för att tillsammans lösa utmaningen.*

#### **4.3.8 Vad kan vi lära från andra regeringsuppdrag?**

Turism och besöksnäring kan inte hanteras som en isolerad fråga utan måste inkluderas i lokala och regionala utvecklingsprocesser som hanterar besöksmålets utmaningar och möjligheter utifrån fler behov än enbart gästens.

I regeringsuppdraget *Hållbar destinationsutveckling* (2012-2015) tydliggjorde Tillväxtverket behovet av att integrera besöksnäringens utveckling i olika offentliga samhällsplaneringsprocesser. En av slutsatserna var att detta ställer krav på samsyn och funktionella samarbeten mellan offentliga funktioner och privata, ideella organisationer och företag, som utgör näringens aktörer. Besöksnäringen berör flera olika samhällsområden och spelar en viktig roll i utvecklingen av attraktiva, hållbara samhällen för besökare och boende. Det innebär att offentliga företrädare behöver ta hänsyn till besöksnäringens behov i kommunala översiktsplaner och regionala utvecklingsstrategier och -planer.

SKR:s rapport *Besöksnäring i samhällsplaneringen* (2019) bekräftade detta och poängterade att en god samverkan mellan företag, offentliga aktörer och civilsamhället är avgörande för att besöksnäringens utveckling ska vara långsiktig och positiv. För att uppnå en långsiktig och positiv utveckling av besöksnäringen måste den också integreras i samhällsplaneringen, det vill säga olika planeringsprocesser.

Regeringsuppdraget *Stärkt lokal attraktionskraft* (2015-2018) drog slutsatsen att den överordnade förmågan för en kommun som vill arbeta med stärkt lokal attraktionskraft, är förmågan att fånga in och synliggöra platsens förutsättningar, oavsett om det handlar om att fånga in vad som är viktigt för näringslivet, de boende eller besökare.

Slutsatsen är direkt överförbar och stärker de slutsatser vi drar även i detta regeringsuppdrag. Tillväxtverket konstaterade i *Stärkt lokal attraktionskraft* (2015-2018) att för att lyckas fånga in, synliggöra och agera på platsernas förutsättningar, behöver kommunerna ta ett antal steg i rätt ordning: (1) Stärka sin kapacitet genom att bygga en organisation som genomsyras av samverkan, (2) i dialog och tillit bygga upp en gemensam målbild samt (3) öka den regionala samverkan när man har byggt upp stark inomkommunal samverkan.

I regeringsuppdraget *Utveckling av näringslivet och företagsklimatet i gles- och landsbygdskommuner* (2018-2022) var slutsatserna att den ökade kapaciteten hos kommunerna i form av ökade personella resurser samt ökad kunskap om företagens lokala behov och förutsättningar leder till förbättrat företagsklimat.

Den ökade kunskapen är ofta kopplad till platsspecifika utmaningar och möjligheter. Lokala skillnader och behov hos platserna som sedan har förtydligats i form av gemensamma målbilder. Den stärkta kapaciteten och gemensamma målbilder banar väg för ökad regional samverkan för förbättrat företagsklimat och näringslivsutveckling.

Slutsatserna från de olika regeringsuppdragen och SKR:s rapport ligger i linje med våra slutsatser om att det finns ett antal gemensamma byggstenar för platsutveckling. Som tidigare nämnts handlar dessa byggstenar om att bygga kapacitet på platserna för att hantera omställningen till hållbar turism och besöksnäring, om att skapa gemensamma målbilder internt (exempelvis inom en kommun) innan man är redo att samarbeta över sektorer och nivåer i samhället.

## **Bilaga 1 – Ekonomisk redovisning för slutrapport**

Uppdraget har löpt mellan 2020-12-22 och 2022-06-20. Budgeten har varit totalt 80 miljoner kronor under 2021. Hela budgeten har inte förbrukats vilket framför allt beror på kort genomförandetid som till viss del begränsat möjligheterna i genomförandet av insatser.

Nästan 10 procent i posten Övriga transfereringar kommer att återföras enligt bilaga 8.

Vi bedömer att uppdraget har uppfyllt de finansiella villkoren i regeringsbeslutet genom insatser som beskrivs i slutrapporten.

Redovisningen presenteras i fyra delar på följande sidor:

1. Hela uppdraget
2. Deluppdrag 1:  
Förbättrad statistik, analys och kunskap. Högst 10 000 000 SEK
3. Deluppdrag 2:  
Stärkt förändringsförmåga och omställning i besöksnäringens företag samt främjande av ekoturism. Högst 45 000 000 SEK varav minst 25 000 000 SEK till ekoturism.
4. Deluppdrag 3:  
Hållbar platsutveckling inbegripet möten och evenemang. Högst 20 000 000 SEK.

## Ekonomisk redovisning för hela uppdraget (tkr)

	<i>Finansiering</i>		
	Näringslivsanslaget	Förvaltningsanslaget	SUMMA
Anslag	69 049	4 406	73 455
<b>Summa</b>	<b>69 049</b>	<b>4 406</b>	<b>73 455</b>
<i>Verksamhetskostnader</i>			
-Personalkostnader	4 507	4 406	<b>8 914</b>
-Köpta tjänster	5 487		<b>5 487</b>
-Övriga kostnader	4		<b>4</b>
<b>S:a verksamhetskostnader</b>	<b>9 999</b>	<b>4 406</b>	<b>14 405</b>
Transfereringar eko-/naturturism	25 175		<b>25 175</b>
Övriga transfereringar	33 874		<b>44 874</b>
<b>Summa utbetalningar</b>	<b>69 049</b>	<b>4 406</b>	<b>73 455</b>
<b>Att återbetala</b>			
BUDGET	75 000	5 000	80 000
<b>Utfall mot budget, %</b>	92 %	88 %	92 %
<i>Antal timmar</i>	<i>11 436</i>	<i>8 608</i>	<b>20 045</b>
OH-påslag (250 kr/h)*	2 859	2 152	<b>5 011</b>
<b>Summa inkl OH-påslag</b>	<b>71 908</b>	<b>6 558</b>	<b>78 467</b>

### Nyckeltal

	Näringslivsanslaget	Förvaltningsanslaget	SUMMA
Andel transfereringar/ summa utbetalningar	86%	0%	80%
Andel verksamhetskostnader/ summa utbetalningar	14%	100%	20%
Personalkostnader/ verksamhetskostnader	45%	100%	62%
Köpta tjänster/ verksamhetskostnader	55%	0%	38%

**Ekonomisk redovisning för deluppdrag 1 (tkr):**  
*Förbättrad statistik, analys och kunskap*

	Finansiering		
	Näringslivsanslaget	Förvaltningsanslaget	SUMMA
Anslag	8 125	2 498	10 623
<b>Summa</b>	<b>8 125</b>	<b>2 498</b>	<b>10 623</b>
<i>Verksamhetskostnader</i>			
-Personalkostnader	1 704	2 498	<b>4 202</b>
-Köpta tjänster	4 791		<b>4 791</b>
-Övriga kostnader	0		<b>0</b>
<b>S:a verksamhetskostnader</b>	<b>6 495</b>	<b>2 498</b>	<b>8 993</b>
Transfereringar	1 630		<b>1 630</b>
<b>Summa utbetalningar</b>	<b>8 125</b>	<b>2 498</b>	<b>10 623</b>
<b>Att återbetala</b>			
BUDGET			
<b>Utfall mot budget, %</b>			
<i>Antal timmar</i>	5 614	4 498	<b>10 112</b>
OH-påslag (250 kr/h)*	1 403	1 125	<b>2 528</b>
<b>Summa inkl OH-påslag</b>	<b>9 529</b>	<b>3 622</b>	<b>13 151</b>

**Nyckeltal**

	Näringslivsanslaget	Förvaltningsanslaget	SUMMA
Andel transfereringar/ summa utbetalningar	20%	0%	15%
Andel verksamhetskostnader/ summa utbetalningar	80%	100%	85%
Personalkostnader/ verksamhetskostnader	26%	100%	47%
Köpta tjänster/ verksamhetskostnader	74%	0%	53%

## Ekonomisk redovisning för deluppdrag 2 (tkr):

Stärkt förändringsförmåga och omställning i besöksnäringens företag samt främjande av ekoturism

	Finansiering		
	Näringslivsanslaget	Förvaltningsanslaget	SUMMA
Anslag	42 463	1 244	43 707
<b>Summa</b>	<b>42 463</b>	<b>1 244</b>	<b>43 707</b>
<i>Verksamhetskostnader</i>			
-Personalkostnader	2 802	1 244	4 046
-Köpta tjänster	193		193
-Övriga kostnader	4		4
<b>S:a verksamhetskostnader</b>	<b>2 999</b>	<b>1 244</b>	<b>4 243</b>
Transfereringar eko-/naturturism	25 175		25 175
Övriga transfereringar	17 288		17 288
<b>Summa utbetalningar</b>	<b>42 463</b>	<b>1 244</b>	<b>43 707</b>
<b>Att återbetala</b>			
BUDGET			
<b>Utfall mot budget, %</b>			
Antal timmar	0	2 678	2 678
OH-påslag (250 kr/h)*	0	669	669
<b>Summa inkl OH-påslag</b>	<b>42 463</b>	<b>1 913</b>	<b>44 376</b>

### Nyckeltal

	Näringslivsanslaget	Förvaltningsanslaget	SUMMA
Andel transfereringar/ summa utbetalningar	93%	0%	90%
Andel verksamhetskostnader/ summa utbetalningar	7%	100%	10%
Personalkostnader/ verksamhetskostnader	93%	100%	95%
Köpta tjänster/ verksamhetskostnader	6%	0%	5%

## Ekonomisk redovisning för deluppdrag 3 (tkr):

### Hållbar platsutveckling inbegripet möten och evenemang

	Finansiering		
	Näringslivsanslaget	Förvaltningsanslaget	SUMMA
Anslag	18 461	665	19 126
<b>Summa</b>	<b>18 461</b>	<b>665</b>	<b>19 126</b>
<i>Verksamhetskostnader</i>			
-Personalkostnader	1	665	<b>666</b>
-Köpta tjänster	503		<b>503</b>
-Övriga kostnader	0		<b>0</b>
<b>S:a verksamhetskostnader</b>	<b>504</b>	<b>665</b>	<b>1 169</b>
Transfereringar	17 957		<b>17 957</b>
<b>Summa utbetalningar</b>	<b>18 461</b>	<b>665</b>	<b>19 126</b>
<b>Att återbetala</b>			
BUDGET			
<b>Utfall mot budget, %</b>			
<i>Antal timmar</i>	0	1 433	<b>1 433</b>
OH-påslag (250 kr/h)*	0	358	<b>358</b>
<b>Summa inkl OH-påslag</b>	<b>18 461</b>	<b>1 023</b>	<b>19 484</b>

### Nyckeltal

	Näringslivsanslaget	Förvaltningsanslaget	SUMMA
Andel transfereringar/ summa utbetalningar	97%	0%	94%
Andel verksamhetskostnader/ summa utbetalningar	3%	100%	6%
Personalkostnader/ verksamhetskostnader	0%	100%	57%
Köpta tjänster/ verksamhetskostnader	100%	0%	43%

## **Fördjupade bilagor till slutrapporten**

- Bilaga 2: Förändringsteori Regeringsuppdrag 2021-22 omställning och utveckling för en hållbar besöksnäring
- Bilaga 3: Stärka affärs- och produktutveckling i företag inom destinationer  
Beviljade projekt
- Bilaga 4: Slutrapport Uppföljning av utvecklingscheckar
- Bilaga 5: Projektöversikt Hållbar platsutveckling inklusive möten och evenemang
- Bilaga 6: Följeforskning Hållbar platsutveckling slutrapport
- Bilaga 7: Hållbar platsutveckling Mål, metod och resultat per pilotprojekt
- Bilaga 8: Återkrav Affärs- och produktutveckling och Hållbar platsutveckling



