

Hållbar destinationsutveckling

Insatser för hållbara turistdestinationer 2012-15

2016-03-31

Dnr 012-2012-794

Uppdrag att genomföra insatser för hållbara turistdestinationer samt stärka kvalitet och konkurrenskraft i små och medelstora turist- och upplevelseföretag. Dnr N2012/508/EN

Beslutet att godkänna denna slutrapport har fattats av generaldirektör Gunilla Nordlöf. Handläggningen har gjorts av Anna Bünger, Helena Brehnfors Nyberg, Ulrika Nisser och Christina Rådelius. Den sistnämnda var föredragande för ärendet.

Stockholm 2016-03-31

Gunilla Nordlöf

Christina Rådelius

Sammanfattning

Tillväxtverket har under åren 2012-2015 genomfört insatser för hållbara turistdestinationer genom projektet Hållbar destinationsutveckling. Det har omfattat de fem destinationerna: Bohuslän, Kiruna, Stockholms skärgård, Vimmerby och Åre. Med regeringsuppdraget följde 60 miljoner kronor. Av dessa reserverade Tillväxtverket 10 miljoner kronor för gemensamma utvecklingsinsatser kring exportmognad, hållbarhet och kunskapsutveckling på de fem destinationerna. Resterande 50 miljoner fördelades med 10 miljoner kronor vardera till destinationerna. Varje destination bidrog i sin tur med 10 miljoner kronor i medfinansiering.

Besöksnäringen är viktig för långsiktigt hållbar tillväxt i hela landet. Flera av de utmaningar destinationerna har arbetat med berör samhällsplaneringsfrågor där framför allt kommunerna har ett stort ansvar som tillväxtfrämjande och tillståndsgivande myndighet med planmonopol. Det gäller frågor som direkt rör enskilda företag i form av regelverk kring nyetableringar och tillstånd, hållbarhets- och miljöfrågor, planeringsfrågor inklusive turistisk översiktsplanering, säkerhetsfrågor, tillgänglighet och infrastruktur. Här är det viktigt att kommunerna i nära dialog med näringen samverkar med regionala myndigheter och utvecklar konstruktiva samarbetslösningar kring långsiktiga tillväxt- och utvecklingsstrategier på kommunal och regional nivå. En viktig slutsats från projektet är att både kommuner och regioner behöver ta ledarskap och skapa de förutsättningar som krävs. Det handlar om att främja en positiv utveckling av den näring som har blivit allt viktigare som komplement till traditionell basindustri i Sverige, inte minst i glesbygdsområden. Näringens, regeringens och flera offentliga aktörers fokus på hållbar natur- och kulturturism skapar i sin tur nya möjligheter att utveckla samarbeten som kan bidra till en bra balans mellan exploatering och skydd. Ett område där framför allt kommuner och länsstyrelser har ett stort ansvar.

En annan viktig slutsats är att hållbar destinationsutveckling är komplex då den involverar både offentliga och privata aktörer som måste ta ansvar för sina delområden, i samarbete, för att nå långsiktiga helhetslösningar. Utvecklingsprocesserna berör företag och organisationer med olika ansvar och mandat. Det ställer krav på kunskap och förmåga till samarbete mot samma mål – trots olika drivkrafter och uppdrag. De insatser som har genomförts i projektet Hållbar destinationsutveckling har skett i samarbeten över organisatoriska gränser. Det har handlat om samarbeten mellan 1) företag som har ansvarat för den konkreta produktutvecklingen, 2) destinationsorganisationer som har agerat processledare och 3) offentliga aktörer som har varit betydelsefulla medfinansierare och medaktörer. Viktiga lärdomar från projektet är följande:

- Hållbar destinationsutveckling ställer krav på kompetens, resurser och en tydlig rollfördelning mellan ansvariga aktörer, offentliga, privata och ideella.
- Offentliga aktörer behöver öka sin kompetens om besöksnäringens struktur och behov för att kunna skapa rätt förutsättningar för hållbar och långsiktig tillväxt.
- Sverige behöver fler professionella destinationsorganisationer som kan samordna och driva destinationsutveckling på strategisk och taktisk nivå mot fastställda mål i samverkan med berörda parter, offentliga och privata.
- Merparten av besöksnäringens små och medelstora företag behöver utveckla sina internationella affärs- och marknadskunskaper och professionalisera sina verksamheter, inte minst vad gäller efterfrågebaserad och hållbar produktutveckling samt kvalitetssäkring i varje del av leveranskedjan, från transporter till bo, äta och göra.
- Besöksnäringens företag behöver utveckla kompetens- och utvecklingssamarbeten, till exempel i form av kluster. Dels för att främja gemensam innovation, marknads- och produktutveckling, dels för att agera samordnat i dialog med andra aktörer som kommuner och regioner.
- För att destinationsutveckling ska vara långsiktigt hållbar bör insatser ske både på destinations- och företagsnivå. Insatser på destinationsnivå måste genomföras i samarbete med kommun och andra aktörer som har ansvar för områden som destinationsorganisationen saknar rådighet över.
- För att motivera företag och andra aktörer att ta ansvar är det viktigt kunna visa på vinster med att arbeta för ökad hållbarhet. Det kräver system för att följa upp och mäta förändring i form av indikatorer.

Ovanstående slutsatser ligger till grund för utformningen av den nya utlysningen om hållbar produktutveckling inom natur- och kulturturism med fokus på internationella marknader, 2016-19.

Innehåll

1	Uppdraget.....	9
1.1	Inledning.....	9
1.2	Bakgrund.....	9
1.3	Mål.....	10
1.4	Målgrupp för aktiviteterna.....	10
1.5	Metod.....	11
2	Slutsatser och rekommendationer.....	15
2.1	Tillväxtverkets slutsatser.....	15
2.2	Rekommendationer.....	17
2.3	Så här kommer Tillväxtverket arbeta vidare med resultaten.....	18
3	Genomförande – aktiviteter och resultat	21
3.1	Destinationernas framgångsexempel	21
3.2	Bohuslän ett bra exempel på kriteriet ”ledarskap”	21
3.3	Kiruna ett bra exempel på kriteriet ”partnerskap och resurser”	22
3.4	Stockholms skärgård ett bra exempel på kriteriet ”strategi”	23
3.5	Vimmerby ett bra exempel på kriteriet ”medarbetare”	23
3.6	Åre ett bra exempel på kriteriet ”processer, varor och tjänster”	24
3.7	Om hållbar destinations- och organisationsutveckling.....	24
3.8	Om hållbar produktutveckling.....	25
3.9	Om exportmognad och riktade hållbarhetsinsatser	26
4	Summering och uppföljning av destinationernas resultat.....	27
	Bilaga 1 – Ekonomisk redovisning för slutrapport.....	29

1 Uppdraget

1.1 Inledning

Projektet Hållbar destinationsutveckling redovisar konkreta exempel på hur en destination kan agera för att skapa en långsiktigt, hållbar utveckling som stärker dess attraktions- och konkurrenskraft på internationella marknader. Målet är att attrahera besökare som bidrar till ökad tillväxt och höjda exportintäkter i Sverige.

Att utveckla en hållbar turistdestination berör många samhällssektorer och politikområden, på olika nivåer – lokalt, regionalt, nationellt och internationellt. Det bygger i grunden på fungerande samverkan mellan olika aktörer: offentliga, privata och ideella. Resultaten från projektet Hållbar destinationsutveckling synliggör komplexiteten och de samarbeten som krävs för att utveckla hållbara destinationer.

1.2 Bakgrund

I januari 2012 gav regeringen Tillväxtverket i uppdrag att genomföra insatser för att stärka och utveckla hållbara turistdestinationer och stärka innovationsförmåga, kvalitet och konkurrenskraft i små och medelstora turist- och upplevelseföretag. Insatserna skulle inriktas mot ett fåtal destinationer med stor potential att växa på internationella marknader, genom företags- och destinationsinsatser. Samarbete skulle ske med VisitSweden som medverkade i urvalet av destinationer och i projektets styrgrupp. Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar, Tillväxtanalys, fick i uppdrag att följa projektet och utvärdera programlogik, lärandeprocesser och kunskapsutveckling. Tillväxtverket skulle även samråda med samordningsgruppen för besöksnäringen, det vill säga besöksnäringens myndighetsgrupp.¹ Genom att lyfta några av destinationernas svårösta frågor till myndighetsgruppen hoppades projektledningen kunna arbeta fram lösningar som även skulle komma andra destinationer till del. Uppdraget Hållbar destinationsutveckling skulle pågå 2012-2014 och finansierades med 60 miljoner kronor från staten.

Tillväxtanalys rapporter

Den första av Tillväxtanalys rapporter hanterade programlogiken inklusive analyser och beskrivningar av förutsättningarna för att uppnå önskat resultat (2013:08). I delrapport två låg tyngdpunkten på

¹ Besöksnäringens myndighetsgrupp omfattar våren 2016 följande myndigheter: Business Sweden, Jordbruksverket, Naturvårdsverket, Riksantikvarieämbetet, Sjöfartsverket, Skogsstyrelsen, Statens fastighetsverk, Swedavia, Tillväxtanalys, Trafikverket, Vinnova, VisitSweden och Tillväxtverket

genomförandet, processen och spridningen av erfarenheter och metoder (2014:07). I den tredje delrapporten låg fokus på det offentliga roll i destinationsutvecklingsarbetet och hur det offentliga kan främja ökad turismexport och destinationsutveckling efter projektets avslut (2015:06). Tillväxtanalys utvärderingar bidrog till att synliggöra utmaningar i projektet och stärka samsynen kring kompletterande insatser i samarbetet mellan Tillväxtanalys, Tillväxtverket och VisitSweden.

Förlängd projektperiod

Tillväxtverket konstaterade tidigt att den anvisade projektperioden var för kort och ansökte om ett års förlängning, vilken beviljades i mars 2013. Finansieringen kom dock att ligga kvar enligt ursprungligt beslut, det vill säga 2012-2014. Stockholms skärgård, som inte hade möjlighet att förlänga sin projektorganisation, avslutade sitt projekt i slutet av 2014, övriga i slutet av 2015.

1.3 Mål

De övergripande projektmålen har varit att:

1. Stärka och utveckla hållbara turistdestinationer, till exempel genom att utveckla fungerande samverkansorganisationer (offentligt-privat) med långsiktiga mål (2020), öka kunskapen om internationella marknadens efterfrågan och målgrupper samt genomföra insatser inom hållbar utveckling.
2. Stärka innovationsförmåga, kvalitet och konkurrenskraft i små och medelstora företag, till exempel genom riktade företagsinsatser för att utveckla fler exportmogna erbjudanden och produkter och stärka företagens hållbarhets- och kvalitetsarbete.
3. Bidra till ökad konkurrenskraft i besöksnäringen som helhet, till exempel genom att förmedla metoder, lärdomar och goda exempel under och efter projektperioden.

Ett viktigt mål för Tillväxtverket har också varit att utveckla metoder för och kunskap om destinationsutveckling som kan användas av Tillväxtverket i samarbete med kommuner och regioner för framtida utveckling.

1.4 Målgrupp för aktiviteterna

På de fem utvalda destinationerna har följande grupper tagit del av riktade aktiviteter och insatser för respektive målgrupp:

- Besöksnäringens företag, vd/ägare och personal
- Lokala och regionala politiker och tjänstemän

- Samarbetspartners och medfinansiärer²
- Medarbetare och styrelser i de fem destinationsorganisationer som varit projektägare

Målgrupperna ovan kan också grupperas i de tre huvudgrupper som är målgrupper för de resultat och slutsatser som projektet har genererat:

Beslutsfattare omfattar de funktioner som säkrar förutsättningarna för den önskade utvecklingen. Här ingår funktioner och personer som fattar beslut om gällande riktlinjer i form av strategier och utvecklingsplaner och som fattar beslut om vilka som ska genomföra dem. Exempel: politiker, tjänstemän på regional och lokal nivå, företagsledare som leder och utvecklar en verksamhet på övergripande nivå.

Utvecklare är möjliggörarna. Här ingår alla de funktioner och personer som ska omsätta beslutsfattarnas strategiska beslut i handling på en destination. Utvecklarna är ofta samma funktion som utarbetar beslutsunderlagen till beslutsfattarna i form av strategier och handlingsplaner. Att omsätta de strategiska besluten sker vanligtvis i dialog med viktiga nätverk och samarbetsgrupper inom de områden som strategierna berör.

Utförare är alla de företag, föreningar och turistaktörer som skapar de faktiska produkter och upplevelser som ingår i destinationens utbud. De äger affären och är ofta vana att agera på egen hand utifrån sin egen verksamhet och affärsinriktning. Samtidigt är de avgörande för att en beslutad samverkan ska ge konkreta resultat i form av målgruppsanpassade och kvalitetssäkrade erbjudanden till destinationens kundgrupper.

1.5 Metod

Tillväxtverket genomförde en öppen utlysning från slutet av mars till slutet av april 2012. Det inkom totalt 40 intresseanmälningar varav fem valdes ut att gå vidare med formella ansökningar som godkändes av Tillväxtverket under hösten 2012. Utlysningen utgick från platsen och inte från temat (geografiska eller tematiska destinationer enligt regeringsuppdraget) men destinationerna var ändå inriktade mot olika teman: Bohuslän hade det maritima temat, Vimmerby det kulturella (Astrid Lindgren), Kiruna natur och rymd, Åre barmarks-säsongen (vandring, cykel, mat) och Stockholm skärgården. Samtliga hade säsongsförlängning som mål utifrån sina teman, vilket var en viktig hållbarhetsinsats.

² Medfinansiärerna har främst utgjorts av kommuner, regionförbund, länsstyrelser, landsting, privata företag och stiftelser

Ett coachande förhållningssätt

Utlysningen hade ett underifrån-perspektiv, det vill säga det fanns relativt lite styrning i vad medlen kunde användas till (förutom att de inte fick användas till direkta marknadsföringsinsatser och investeringar i realkapital och infrastruktur). Styrgruppen ansåg att man inte kan "beställa" utveckling; lokal innovationsförmåga och utvecklingskraft är grundläggande förutsättningar för destinationsutveckling. Destinationerna bestämde själva vad som skulle genomföras inom projektet och Tillväxtverkets projektledning skulle ha en coachande funktion.

Allt eftersom visade det sig att Tillväxtverket behövde sätta tydligare ramar för projektet och även hjälpa destinationerna med regelverket kring finansiering. Många frågor kring relationen mellan nationella medel för näringslivsutveckling, strukturfondsfinansiering och statsstödsregler avhandlades liksom Lagen om offentlig upphandling. Tillväxtverkets coachande funktion utökades successivt till att bli mer ledande och styrande och Tillväxtanalys erbjöds att delta i den arbetsgrupp vi hade tillsammans med VisitSweden. Tillväxtanalys hade i sin projektuppföljning noterat att projektstrukturen behövde stramas upp och regelverket förtydligas.³ Vidare efterfrågade Tillväxtanalys en tydligare rollfördelning mellan parterna i projektet, bättre dokumentation och ökad transparens i Tillväxtverkets projektledning. Tillväxtverket förstärkte projektledningen och kompletterade den coachande projektmodellen med tydligare riktlinjer för genomförandet och förbättrad projektkommunikation.

I den coachande metoden ingick täta kontakter med destinationerna samt strukturerade tvådagarsmöten två gånger om året på någon av destinationerna. Syftet var att genom de senare kunna lyfta gemensamma frågor, viktiga för utvecklingen av destinationsprojekten samt att kunna bidra till den lärande processen. VisitSweden och Tillväxtanalys deltog vid mötena. Tillväxtverket och destinationerna genomförde även seminarier i samband TUR-mässan, för att kommunicera resultat från projektet.

Hållbarhetsfrågorna var grundläggande i utlysning och projektplaner. Hösten 2013 insåg dock projektledningen att det krävdes mer riktade insatser för att svara upp mot uppdragets formulering att man skulle stärka kvalitet och konkurrenskraft i små och medelstora turist- och upplevelseföretag. Dessa genomfördes i samarbete med Swedish Welcome (Bohuslän, Vimmerby och Stockholms Skärgård) och ett konsultföretag som utgick från GSTC-D, kriterier för utveckling av hållbara destinationer, framtagna av Global Sustainable Council i november 2013.

³ Tillväxtanalys, Utvärdering av hållbara turistdestinationer, Delrapport 2 – Processutvärdering, PM 2014:07

När HDU-projektet startade handlade destinationsutveckling normalt om affärsutveckling samt marknadsförings- och säljprocesser. I våra kontakter med destinationerna upptäckte vi att även andra processer pågick. Många av de frågor som behövde lösas låg utanför destinationsorganisationernas besluts- och ansvarsområden. Det gällde framför allt frågor som anknöt till olika myndigheters ansvar och regelverk. Därför testade vi att sammanföra två av våra uppdrag inom besöksnäring; samordning av myndigheter och HDU-projektet, för att den vägen söka lösa problem, främst rörande tillgänglighets-, trafik- och markfrågor. Det gällde bland annat nya vägavfarter i Vimmerby och Åre, infrastruktur- och marktillgänglighetsanalyser i Kiruna och ny färjeförbindelse i Stockholms skärgård. I de dialoger som följde med den nationella myndighetsgruppen för besöksnäringen synliggjordes många av de svårigheter destinationer, företag, kommuner och myndigheter har, när det gäller att identifiera problem och matcha dessa med rätt funktion regionalt och nationellt för att utarbeta lösningar. Det visade sig även vara svårt inom respektive myndighet, och då särskilt när det handlade om tidsmässigt långa politiskt beslutade planer, som kräver stora insatser för att kunna förändra.

Problematisering för djupare kunskap

Styrgruppen beslutade att anlita forskare som kunde problematisera destinationsutveckling och ge en bredare och djupare bild än den då gängse. Eftersom destinationerna själva, i myndighetssamordningsinsatsen, lyft fram problem av mer samhällsplanerande karaktär, vände vi oss till forskare med kunskap inom samhällsområdet till skillnad mot mer marknadsinriktade forskare inom turismområdet. Centrum för kommunstrategisk forskning, CKS, vid Linköpings universitet fick uppdraget.⁴

Syftet med forskningsstudien var att identifiera avgörande möjligheter – och utmaningar – för att utveckla attraktiva och hållbara destinationer. Trots destinationernas yttre olikheter visade resultaten att de brottades med samma grundproblem kring samverkan, finansiering, internationalisering och kompetensutveckling. De hade dock valt att hantera likartade problem på olika sätt, till viss del på grund av olika strukturella, geografiska och miljömässiga utgångspunkter. I sin analys kom forskarna fram till fyra centrala processer som är en förutsättning för att utveckla en destination i en hållbar riktning. Det handlar om att:

1. Etablera destinationen såväl organisatoriskt som geografiskt,
2. Stödja turistisk klusterutveckling och innovation (samverkan samt gemensam produktutveckling),

⁴ De första resultaten presenterades vid konferensen Destinationsutveckling i fokus, 2014-10-16. Tillväxtverket rapport 0184, *Utveckling av hållbara turistdestinationer. Om problem, processer och planering* (mars 2015).

3. Försörja destinationen med kompetens (professionalisera företagen samt destinationsorganisationen i fråga om planering, processledning, hållbarhetsfrågor), samt
4. Koppla samman destinationsutveckling med samhällsplanering (nationella planprocesser samt lokala och regionala planprocesser).⁵

Den särskilda hållbarhetsinsatsen hade inte varit igång tillräckligt länge för att bli analyserad i rapporten. CKS-forskarna konstaterade att hållbar destinationsutveckling inte är något "quick fix". Det finns inga enkla verktyg utan det handlar om långsiktiga planerings- och samverkansprocesser. En intressant iakttagelse var att de noterade att destinationerna ogärna pratar om "problem" utan hellre om "möjligheter", vilket forskarna ansåg vara symptomatiskt för branschen. Deras kommentar var: *Om man inte identifierar problem riskerar man att inte finna de bästa lösningarna.*

Kvalitetssäkring med hjälp av EFQM-modellen

För att säkerställa slutresultaten i projekten upphandlade Tillväxtverket ett strategiskt konsultstöd hösten 2015. En kvalitets- och processutvecklingsmodell, EFQM⁶, har använts för att extrahera och kvalitetssäkra projektets slutresultat, vilka redovisas i en rapport till näringen i april 2016⁷. Med hjälp av modellen kan Tillväxtverket förtydliga hur de olika destinationerna har kopplat sina strategiska, taktiska och operativa processer till varandra för att etablera en destination med en värdekedja som har ett tydligt fokus på utländska besökare och export.

⁵ Tillväxtverket, *Utveckling av hållbara turistdestinationer. Om problem, processer och planering*, rapport 0184. s. 22

⁶ EFQM är en modell utvecklad av the European Foundation for Quality Management

⁷ Hållbar destinationsutveckling, resultat och slutsatser från ett regeringsuppdrag 2012-2015. Tillväxtverkets publikationer: Info 0640, ISBN 978-91-87903-49-6 (pdf), ISBN 978-91-87903-50-2 (tryck)

2 Slutsatser och rekommendationer

I det här kapitlet har vi samlat Tillväxtverkets slutsatser och rekommendationer med koppling till de analyser Tillväxtanalys och Centrum för kommunstrategiska studier har genomfört under projektperioden. De viktigaste slutsatserna från projektet Hållbar destinationsutveckling kan sammanfattas i ett ord: Samverkan. Utan konkreta och konstruktiva samarbeten mellan de aktörer som ska utveckla internationellt attraktiva destinationer sker ingen långsiktig och hållbar utveckling.

2.1 Tillväxtverkets slutsatser

Destinationsutveckling och samhällsplanering

Besöksnäringen är inte en egen "bransch" utan en näring som inkluderar delar av flera branscher och aktörer. Det 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. Därigenom kan kommuner och regioner skapa förutsättningar för näringens tillväxt på ett genomtänkt och strukturerat sätt.

Destinationsorganisationernas ansvar och roller

I arbetet med att utveckla attraktiva och hållbara destinationer behövs en samlande kraft, en motor som företräder besöksnäringen och har näringens mandat att samordna och driva viktiga insatser. Destinationsorganisationer har allt mer kommit att ersätta de tidigare turistbolagen som framför allt hade ansvar att sprida information om och marknadsföra en destination. Destinationsbolagen har vanligtvis ett bredare uppdrag som omfattar strategisk planering, samordning och styrning av insatser inom affärsutveckling, destinationsutveckling, finansiering, produktutveckling, utveckling av affärsmöten och evenemang, marknadsföring mot nya marknader och partnersamarbeten med turismföretagare och offentliga aktörer, främst kommuner och regioner. Ett breddat och mer komplext uppdrag ställer krav på destinationsorganisationernas kompetens och mognad i en näring som befinner sig i stark utveckling och hårdnande konkurrens om framför allt nya internationella målgrupper.

Myndighetsgruppens insatser och utmaningar

Tillväxtverket förde i projektet samman HDU-destinationerna med samordningsuppdraget för myndigheter för att den vägen finna

lösningar på destinationernas svårare utmaningar. Myndighetsgruppens arbete med dessa synliggjorde svårigheter för myndigheterna att i praktiken omsätta föreslagna åtgärder. Detta främst för att åtgärderna inte följde gängse planerings- och beslutsvägar inom respektive myndighet, men även för att myndighetsgruppen i sin nuvarande struktur inte har mandat att driva myndighetsövergripande frågor i sina egna organisationer. De insatser som gav snabba resultat var när Tillväxtverket fungerade som "facilitator" till att nyckelaktörer möttes och utformade en lösning på ett befintligt problem. Ett exempel var frågan om fast förbindelse mellan Vaxholm och Vaxholms kastell i samarbete med Sjöfartsverket, Statens fastighetsverk och Vaxholms stad 2014.

Från vad till hur i hållbarhetsarbetet

Projektet och de medverkande destinationerna har haft ett övergripande fokus på långsiktigt ökad hållbarhet: ekonomiskt, socialt och miljömässigt. När projektet startade 2012 arbetade ytterst få svenska destinationer strategiskt med hållbar utveckling. Metoder för ett mer systematiskt arbete med hållbarhetsaspekterna utvecklades under projekttiden, i takt med att behov och krav tydliggjordes. Det kan beskrivas som att hållbarhetsarbetet gick från vad till hur. Som ett svar på denna efterfrågan initierade projektets styrgrupp en särskild insats för ökad hållbarhet som riktade sig till företag och aktörer på destinationsnivå.

Tillväxtverkets slutsats efter genomförda hållbarhetsinsatser är att det behövs insatser på både destinations- och företagsnivå för långsiktigt hållbar utveckling. En annan slutsats är att systemvalet är sekundärt, det primära är att man tar initiativ, beslutar vilken riktning man ska ta, vad som ska åtgärdas, vem som har ansvar för vad, tar fram indikatorer för att mäta och följa upp resultat, samt kommunicerar resultaten.

På destinationsnivå måste insatser genomföras i samarbete med kommun och andra aktörer som har ansvar för områden som destinationsorganisationen saknar rådighet över.

För att motivera företag och andra aktörer att ta ansvar är det viktigt att kunna visa på vinster med att arbeta för ökad hållbarhet. Det måste finnas system för att mäta förändring. Indikatorer måste fastställas för att det ska vara möjligt att mäta och följa upp resultaten av de insatser som genomförs, på kort och på lång sikt, samt på företags- och destinationsnivå.

Att utveckla hållbara leveranser för internationella marknader

För att utveckla de produkter och upplevelser som efterfrågas är det viktigt att framför allt små turismentreprenörer får ny kunskap, nätverkssamarbeten och kluster för att gemensamt utveckla och kvalitetssäkra de erbjudanden som efterfrågas. Det krävs också digital

mognad. Genom professionella affärssamarbeten kan parterna nyttja varandras kompetens och resurser, utveckla gemensamma besökspaket och försäljningskanaler och stimulera ökad "cross-selling" mellan partnerföretagen.

För att möta denna kompetensutmaning behöver besöksnäringen riktade stöd till kvalitetssäkrade utbildningar och kompetenshöjande insatser på både strategisk och operativ nivå för destinationsutvecklare och turismentreprenörer. Relevanta områden i detta avseende är affärsutveckling och försäljning, digitalisering, lönsam hållbarhetsutveckling, internationella marknader och målgrupper, innovation och klustersamverkan, produktutveckling och värdskap samt paketering och kvalitetssäkring av kompletta leveranser, från transporter till bo, äta och göra.

2.2 Rekommendationer

- Näringslivsperspektivet behöver stärkas i den fysiska samhällsplaneringen med särskilt fokus på besöksnäringen. I det bör insatser genomföras i syfte att främja kommuners och regioners strategiska och långsiktiga arbete med markanvändningsfrågor för att främja utveckling. Även tillgänglighetsfrågor ur ett besöksnäringssperspektiv bör adresseras. Satsningen bör bygga vidare på Tillväxtverkets och Boverkets arbete med *Samhällsplanering för näringslivsutveckling*.
- Det finns behov av fortsatta satsningar för att stärka de små turistföretagens affärs- och kompetensutveckling inom avgörande utvecklingsområden. Insatserna bör även omfatta små turistorganisationer som behöver utveckla sin strategiska kompetens att driva utvecklingsfrågor, till exempel inom hållbar affärs- och produktutveckling, i samverkan med lokala besöksnäringssentreprenörer.
- Det finns behov av en större utvecklingsinriktad insats för ökad digitalisering inom små besöksnäringföretag. Den digitala transformationen i fråga om kommunikation och nya tjänster skapar nya möjligheter för företag att kommunicera och sälja sina erbjudanden direkt till slutkund liksom att utveckla nya delvis digitala produkter. Syftet ska vara att höja de små företagens digitala mognad för att bidra till att alla delar av leveranskedjan till gästen kvalitetssäkras. För att säkerställa att behoven hos internationella gäster tas om hand så bör insatsen planeras och genomföras i samarbete med Visit Sweden.

- Kommunerna bör, i samarbete med destinationsorganisationerna, ta ett tydligare ansvar för att långsiktigt stärka en hållbar utveckling i svensk besöksnäring. Syftet är att öka kvalitén i de produkter och erbjudande som riktas till gästerna, såväl internationella som nationella.
- Det behövs en fortsatt resursförstärkning inom turismstatistiken för att utveckla såväl insamlingsmetoder som tillgänglighet. Dagens system har inte möjligheter att tillgodose önskemål om till exempel regionala nedbrytningar i de viktigaste statistikprodukterna. Fortsatt metodutveckling och framtagandet av gemensamma modeller på nationell nivå behövs också för att kunna förbättra möjligheterna till jämförbarhet mellan regioner vad avser både resultat och effekter. Arbetet inom HDU har även pekat på fortsatta utvecklingsbehov av statistik för att mäta på nivåer från destination till enskilda företag. Långsiktigt hållbara genomförandemodeller för statistikproduktion är viktiga för styrning och prioritering av offentliga medel inom området såväl som för privata företags investeringar.

2.3 Så här kommer Tillväxtverket arbeta vidare med resultaten

- *Erfarenheter av destinationsutveckling*; Resultaten från projektet Hållbar destinationsutveckling ligger som grund för nya uppdrag och insatser, närmast i Hållbar produktutveckling inom natur- och kulturturism med fokus på internationella marknader, i samarbete med VisitSweden. I april-maj publicerar vi en skrift till näringen med erfarenheter från Hållbar destinationsutveckling. Den kommer att användas i det fortsatta arbetet med att bistå destinationer och regioner i deras utvecklingsarbete.
- *Stärkt koppling mellan samhällsplanering och besöksnäringen*; Tillväxtverket bygger vidare på de uppdrag och erfarenheter vi har för att stärka kopplingen mellan besöksnäring och övrig samhällsplanering inom exempelvis service i glesbygd. Vi fortsätter arbetet med att förstärka regionala satsningar med kunskapsstöd och samfinansiering av ERUF – medel och andra fonder inom ramen för fondsamverkan.
- *Samverkan med myndigheter och organisationer*; Besöksnäringens myndighetsgrupp är viktig för att bidra till att lösa komplexa frågor som rör hållbar utveckling av turism, där besöksnäringens organisationer saknar rådighet. Under 2016 kommer Tillväxtverkets generaldirektör att

bjuda in myndigheternas generaldirektörer till ett rundaborssamtal. Syftet är att diskutera hur man ska få större genomslag för turismfrågorna inom respektive organisation. Tillväxtanalys har i en av sina delrapporter om Hållbar destinationsutveckling föreslagit att regeringen ska ge myndighetsgruppen tydliga direktiv och mandat. Representanter i myndighetsgruppen har efterfrågat synkroniserade regleringsbrev.

Tillväxtverket kommer även att under året fördjupa samarbetet med Business Sweden och regionala organisationer med syftet att utveckla kunskap om internationella investerares kravprofiler och för att öka antalet internationella investeringar i svensk besöksnäring.

- *Kompetensförsörjning*; Tillväxtverket fortsätter arbetet med att på kort och lång sikt stärka kompetensförsörjningen för aktörer och företag inom besöksnäringen och närliggande branscher. Tillväxtverkets undersökning Företagens villkor och verklighet visar på att företag inom besöksnäringen upplever att tillgång till arbetskraft är ett av de största hindren för tillväxt. Just nu pågår en kartläggning av besöksnäringens kompetensbehov samt en inventering av befintliga utbildningar på gymnasie-, yrkeshög- och högskolenivå. Myndigheten för yrkeshögskolan, Skolverket, lärosäten i övrigt och de regionala kompetensplattformarna är särskilt viktiga för att säkra en framtida kompetensförsörjning för besöksnäringen, bland annat genom valideringen av kompetens inom området. Detta särskilt aktuellt som en följd av den kompetens som nu kommer in i landet via nyanlända.
- *Förenklning*; Förenklingsarbetet prioriteras under året. Bland annat utvecklas på verksamt.se ett guidestöd för restaurangföretagare, i samverkan med bland annat Bolagsverket och SKL. Vi kommer även att under året fördjupa oss i resultaten från Tillväxtverkets undersökning om Företagens villkor och verklighet. Undersökningen visar bland annat att företag i besöksnäringen ser lagar och myndighetsregler som de största hindren för tillväxt. Syftet är att få en överblick över vilka regler som upplevs mest hindrande för att därefter identifiera möjliga åtgärder.
- *Statistik och analyser*; Inom ramen för statistikansvaret bedriver Tillväxtverket utvecklingsarbeten kring inkvarteringsstatistiken, konsumtion/svenskars resande och IBIS. Utveckling sker inom flera områden för produkterna men gemensamt för dem alla är frågan om

och i så fall hur det går att förbättra möjligheterna till regionala jämförelser och nedbrytningar. Arbetet sker i samverkan med berörda parter, bland annat genom en särskild referensgrupp för turismstatistiken.

- *Hållbar turism*; Tillväxtverket arbetar vidare med frågan om hållbar turism genom en utvärdering av de riktade hållbarhetsinsatserna på destinationerna, samt en kartläggning av kvalitets- och hållbarhetssystem för besöksnäringen. Resultaten ska ligga som grund för Tillväxtverkets fortsatta arbete för hållbar turism och grön tillväxt. En viktig del i det fortsatta arbetet är också Tillväxtverkets erfarenheter av inkluderande tillväxt och strategin Öppna upp – lika villkor i det företagsfrämjande systemet.

3 Genomförande – aktiviteter och resultat

Inom ramen för projektet genomförde destinationerna insatser och riktade aktiviteter, till exempel utbildningar, workshops och certifieringar för att öka kompetensen inom avgörande områden på respektive destination. De utvecklingsområden destinationerna främst har arbetat med är följande:

- Affärsutveckling, privat- och affärsresenärer
- Hållbarhets- och kvalitetsutveckling
- Innovations- och produktutveckling
- Internationell marknad/målgruppskunskap
- Kommunikations- och varumärkesplattformar
- Organisationsutveckling, partnerskap
- Service och värdskap
- Infrastruktur, leder, skyltning, tillgänglighet
- Turistisk översiktsplanering, markanvändning

Destinationerna har med några få undantag drivit parallella strategiska och operativa insatser inom och mellan verksamhetsområdena ovan. De utgör i sig grundläggande utvecklingsområden för alla destinationer med ambition att utvecklas på samma sätt som destinationerna i projektet. Därmed har projektet bidragit till att identifiera de verksamhetsområden som idag är en förutsättning för att utveckla ett helhetsperspektiv på vad destinationsutveckling är och omfattar.

3.1 Destinationernas framgångsexempel

Tillväxtverket har utvärderat destinationernas resultat och sammanställt dem med hjälp av ett externt konsultstöd och en kvalitets- och processutvecklingsmodell, EFQM (se kapitel 2.4). Genom att använda en modell för kvalitets- och processutveckling har Tillväxtverket kunnat härleda varje insats till ett tydligt resultat. Det har i sin tur skapat underlag för att kunna ge en korrekt beskrivning av varje angreppssätt och delmoment. Nedan följer exempel på insatser och resultat som beskriver en framgångsfaktor för respektive destination, baserat på analyser och slutsatser gjorda med hjälp av den valda modellen.

3.2 Bohuslän ett bra exempel på kriteriet "ledarskap"

Turistrådet Västsverige har varit initiativtagare till att definiera och kommunicera en gemensam verksamhetsidé, vision och värderingar. De agerar själva förebild i samverkan med andra inom Bohusläns värdekedja. Turistrådet Västsverige arbetar efter en tydlig inriktning och med ett strategiskt fokus på kunskapsöverföring för att få alla

destinationens medarbetare att uppnå Bohusläns vision och strategiska mål. De har insett behovet av en gemensam kultur för att driva destinationen framåt och utvärderar kontinuerligt angreppssätten för att förbättra effektiviteten i det egna ledarskapet. Den tydliga ansvarsfördelningen i affärsmodellen och i systemet "Sverige, Norden och Världen" är tydliga exempel på detta.

Faktorer som Bohuslän anser vara viktiga för framgång:

- Att basera kommunikation på dialog med alla intressenter.
- Att alla indikatorer (mätbara företeelser) är direkt kopplade till de insatser som görs.
- Att indikatorerna kan följas och bekräfta pågående utveckling och resultat.
- Att ha tydliga processer och processägare med ansvar för varje process.
- Att från start ha en representativ styrgrupp som täcker in alla intressenter.

3.3 Kiruna ett bra exempel på kriteriet "partnerskap och resurser"

Kiruna skapar en hållbar relation med partners och leverantörer som bygger på ömsesidigt förtroende, respekt och öppenhet. Ett exempel är det nya, reglerade samarbetet, som bygger på ömsesidig hänsyn och respekt med samebyarna i Kiruna kommun. KirunaLappland etablerar och leder nätverk för lärande och samverkan för att identifiera möjligheter till kreativitet och förbättring. Kiruna och dess partners stödjer varandra med kompetens, resurser och kunskap, till exempel inom turistisk översiktsplanering (TÖP). Kiruna använder strategier, policyer och processer för att optimera användningen av destinationens resurser och mäter effekten av sin verksamhet och produktlivscykels påverkan på miljön. Destinationen har satt utmanande mål för att minimera sin miljöpåverkan och arbetar aktivt för att förbättra de miljömässiga normerna inom besöksnäringen genom dialog och erfarenhetsutbyte med andra destinationer inom och utanför Sverige.

Faktorer som Kiruna anser vara viktiga för framgång:

- Att arbeta holistiskt och långsiktigt.
- Att basera arbetet på samtal och relation.
- Att skaffa kunskap, etablera en standard och skapa jämförbarhet med hjälp av fakta och statistik.

3.4 Stockholms skärgård ett bra exempel på kriteriet "strategi"

Stockholms Skärgårds strategi baseras på de behov och förväntningar som parterna samlade in genom en förstudie. I förstudien användes metoder för att identifiera förändringar i omvärlden som sedan översattes till potentiella framtida scenarier för destinationen. Stockholms Skärgård är ett bra exempel på en organisation som omvandlar sina strategier till anpassade processer, projekt och låter strategin påverka organisatoriska strukturer. Man genomför också förändringar med den snabbhet som krävs i hela värdekedjan. Strategin, stödjande policyer och planer kommuniceras till relevanta intressenter.

Faktorer som Stockholms Skärgård anser vara viktiga för framgång:

- Att kartlägga utgångsläget och de indikatorer man är intresserad av att följa.
- Att använda en gemensam modell för att kunna mäta och följa arbetet och jämföra framgång i olika projekt och processer.
- Att ta hänsyn till behov av lokal variation, lokala förhållanden och förutsättningar utan att göra avkall på mätning, uppföljning och jämförbarhet.
- Att återkoppla indikatorers utveckling och resultat löpande till viktiga intressenter.

3.5 Vimmerby ett bra exempel på kriteriet "medarbetare"

Vimmerby har identifierat vilka färdigheter, kompetenser och prestationsnivåer som krävs av medarbetarna i destinationen för att uppnå verksamhetsidé, vision och strategiska mål. Dessa är anpassade för att ge stöd till strategiska mål och viktiga processer. Man engagerar representanter från olika intressentgrupper för att utveckla och se över prestationsnivåer och planer och använder kreativa och innovativa metoder för att göra detta när det är lämpligt. Medarbetarna uppmuntras att vara ambassadörer för destinationen och att delta i aktiviteter som bidrar till samhället i stort. Man verkar för en kultur av ömsesidigt stöd, erkännande och omsorg mellan individer och mellan grupper.

Faktorer som Vimmerby anser vara viktiga för framgång:

- Att involvera näringen i hela värdekedjan – att arbeta med kluster, till exempel handel och restauranger, är otroligt viktigt för att få fart på utveckling.
- Att ha en projektledare eller annan resurs som tar hand om allt på heltid – det ska märkas att det offentliga möter näringens satsningar.
- Att säkerställa en styrgrupp som är etablerad på destinationen och har näringens förtroende genom prestation, erfarenhet av

att driva ett kluster eller destination framåt och med drivkraft att nå framgång och bli bäst.

3.6 Åre ett bra exempel på kriteriet "processer, varor och tjänster"

Åre använder ett ramverk av viktiga processer för att genomföra organisationens strategi och optimera värdet för intressenterna. De hanterar processer genom hela värdeflödet inklusive processer som sträcker sig utanför organisationens gränser. De arbetar med att få processägare att förstå sin roll och sitt ansvar att utveckla, underhålla och förbättra processer. Åre strävar efter att förnya och skapa värde för sina kunder och involverar dem och andra intressenter där det passar i utvecklingen av nya och innovativa varor, tjänster och upplevelser. De utvecklar sin tjänsteportfölj i takt med de förändrade behoven hos befintliga och potentiella kundgrupper – och gör det så att hela produktlivscykeln hanteras på ett ansvarsfullt sätt, inklusive återanvändning och återvinning. Åre känner till sina olika kundgrupper, både befintliga och potentiella. De förutser deras olika behov och förväntningar och arbetar för att förvandla dem till ett attraktivt och hållbart värdeerbjudande för både befintliga och potentiella kunder. Åre utvecklar strategier för marknadsföring. Värdekedjan utvecklas kontinuerligt.

Faktorer som Åre anser vara viktiga för framgång:

- Att styra entreprenörskraften i innovationsprocesserna till specifika avgränsade områden redan från början.
- Att skapa ett forum för att skapa och stimulera dialog
- Att hållbarhet ska uttryckas i handling

3.7 Om hållbar destinations- och organisationsutveckling

I Bohuslän, Kiruna och Åre fanns etablerade destinationsorganisationer på plats redan vid projektstarten. Däremot behövde alla dessa tre destinationer utveckla sin kommunala samverkan för att kunna hantera de utmaningar som destinationsorganisationen hade identifierat. I Kirunas och Åres fall handlade det om att stärka samarbetet med den egna kommunorganisationen. I Bohuslän handlade det om att involvera samtliga elva kommuner i en gemensam avsiktsförklaring, handlingsplan och varumärkesplattform för att samordna och säkra besöksnäringens långsiktiga utveckling.

I Stockholms skärgård och Vimmerby fanns etablerade lokala turistorganisationer men ingen stark samlande strategisk destinationsorganisation för destinationen som helhet. Här kom utvecklingsarbetet att handla om att etablera den strategiska övergripande destinationsstrukturen och att förankra den

gemensamma målbilden. Men också om att bygga nödvändiga samarbeten mellan offentliga och privata aktörer för att kunna driva avgörande utvecklingsfrågor och kunna hantera gemensamma utmaningar.

Viktiga slutsatser från projektet Hållbar destinationsutveckling rör betydelsen av en genomtänkt och långsiktig destinations- och organisationsutveckling i samverkan med andra nödvändiga aktörer. Detta särskilt då destinationsutvecklingen är en så viktig del av samhällsplanering och utveckling av en plats, en kommun eller en region. Det ställer krav på professionella aktörer som har kunskap och förmåga att skapa synergieffekter och nyttja varandras kompetens. Några slutsatser värda att lyfta fram:

- Planeringsfasen är avgörande för att insatserna ska ge önskad effekt på kort och lång sikt
- Samverkan tar tid. Snabba operativa lösningar straffar sig ofta när brister i analys, planering och genomförande blir synliga.
- Skapa genomtänkta och transparenta samarbetsorganisationer med tydlig fördelning av ansvar, mandat och roller.

3.8 Om hållbar produktutveckling

De fem destinationerna har alla fokuserat på att utveckla produkter som har en tydlig internationell marknadsefterfrågan och tydliga kundgrupper. Flera av destinationerna har utvecklat nya innovativa produkter som de har kunnat testa på internationella researrangörer under projektperioden. De destinationer som redan vid ansökningstillfället hade tydliga utvecklingsstrategier hade lättare att omsätta beslut i riktade utvecklingsinsatser kring valda produktområden. De som saknade genomtänkta strategier och handlingsplaner blev beroende av tillgängliga leverantörers kompetens och resurser för att utveckla nödvändiga produkter. En konsekvens blev att de hade svårare att kvalitetssäkra och paketera de produkter som utvecklades vilket i sin tur gjorde det svårare att sälja dem till utländska researrangörer då leveranskedjan (resa, bo, göra, äta) inte kunde säkras. Nedan följer de slutsatser Tillväxtverket har dragit gällande destinationernas förmåga att utveckla nya produkter.

- Säkerställ tillgång till de kompetenser och de resurser som krävs för att säkerställa produktutvecklingsprocessen
- Avgränsa produktutveckling till tydliga tematiska områden
- Produktutveckling tar tid och kräver framsynthet från beslutsfattare, stabilitet från utvecklare och uthållighet från genomförare.

Under projektperioden har destinationerna utvecklat ca 150 nya exportmogna produkter och upplevelser och fler är under lansering 2016. Med produkter menas en tjänst eller upplevelse som är prissatt,

bokningsbar, kvalitetssäkrad, målgruppsanpassad och tillgänglig för internationella kunder.

3.9 Om exportmognad och riktade hållbarhetsinsatser

Regeringsuppdraget ställde krav på ökad exportmognad och hållbarhet. Kraven låg i linje med internationella trender inom besöksnäringen. En turistdestination som inte är hållbar har på sikt ingen framtid och är inte heller intressant för internationella besökare. Under 2013, när projektet gick in i sin operativa fas, identifierade styrgruppen och destinationerna två temaområden där projektet behövde göra extra insatser för att stötta destinationerna i arbetet att nå de uppsatta målen:

- Fördjupad internationell målgrupps- och marknadskunskap för utveckling av efterfrågebaserade besökspaket inklusive försäljning gentemot internationella researrangörer.
- Särskilda hållbarhetsinsatser på destinations- och företagsnivå för destinationsföreträdare och turismföretagare.

Under 2013-2015 genomfördes riktade insatser inom respektive område; det första med hjälp av VisitSweden och det andra med hjälp av Swedish Welcome och konsultinsatser som byggde på GSTC:s kriterier för hållbara destinationer. Tillväxtverket följer upp hållbarhetsinsatsen vid två tillfällen, varav den första är genomförd. Några slutsatser om de riktade hållbarhetsinsatserna:

- Behovet av kvalitets- och hållbarhetsinsatser i näringen är stort, både på destinations- och företagsnivå. Utmaningen ligger i att finna metoder och system för att mäta insatser på båda nivåerna som passar lokala förutsättningar, att identifiera vilka parter som ska ansvara för olika delar av arbetet, att dessa tar på sig ansvaret samt att skaffa fram långsiktig finansiering till insatsen.
- 45% av företagen (av totalt 69 företag) anser att de arbetar mer hållbart idag och att insatserna har medfört att de kan bedriva sina verksamheter ”med gott samvete”.
- Majoriteten av företagen har ökat sin kunskap om affärsutveckling, värdskap och tillgänglighet men resultaten varierar mellan destinationerna.⁸

⁸ Ramböll, Hållbar destinationsutveckling, utvärdering av särskild hållbarhetsinsats inom besöksnäringen, delrapport mars 2016. Ytterligare en uppföljning kommer att ske hösten 2017.

4 Summering och uppföljning av destinationernas resultat

Med utgångspunkt från exemplen ovan visar de fem destinationernas arbete betydelsen av:

- En gemensam strategi med tydliga målbilder och insatsområden
- En tydlig ansvars- och rollfördelning mellan nyckelaktörerna
- En fastställd handlingsplan med tydlig koppling till strategin
- En tydlig organisation med en beslutsmässig styrgrupp som leder samarbetet på en strategisk, övergripande nivå
- Professionella medarbetare som leder huvud- och delprojekt och omsätter strategi i taktiska och operativa insatser
- Analyser, uppföljningar och återkopplingar från pågående insatser för att hela tiden hålla kurs mot de fastställda målen
- Långsiktighet och mod att hantera komplexa utvecklingsfrågor

Tillväxtverkets dialog och samverkan med destinationerna

Under projektperioden genomförde Tillväxtverket individuella avstämningar och gemensamma destinationsmöten i form av erfarenhetsträffar med deltagarna i projektet. Individuella möten gällde framför allt ekonomiuppföljningar och revideringar av destinationernas projektplaner (vid behov). Som komplement till destinationernas formella lägesrapporter varje halvår genomfördes två större destinationsmöten varje år på de olika destinationerna. På mötena deltog fyra-fem personer per destination, Tillväxtverkets projektledning, Tillväxtanalys och VisitSwedens kontaktpersoner samt ibland inbjudna gäster. Mötena, som vanligtvis pågick i två dagar, blev viktiga tillfällen att fånga upp frågor, tydliggöra riktlinjer, identifiera hinder, initiera kompletterande initiativ och stärka samarbetet mellan deltagarna. Varje möte utvärderas med hjälp av anonyma enkäter för att ge Tillväxtverket möjlighet att löpande förbättra projektstyrning och stöd till destinationerna.

De gemensamma destinationsmötena behandlade arbetsmodeller, framgångar, utmaningar, projektmål, statusrapporteringar och gemensamma aktuella hinder och problemställningar i projektet, exempelvis frågor kring företagsstöd och strukturfondsmedel. Underlagen har löpande använts av Tillväxtverket för att förbättra projektstyrning, stödinsatser och resultatrapportering. Tillväxtanalys, som har deltagit i samtliga destinationsmöten, har även tagit del av samtliga styrgruppsprotokoll som underlag för sin egen granskning och utvärdering.

Destinationernas fortsatta arbete

Utmaningen för destinationerna efter projektets slut blir att ta ansvar för den fortsatta utvecklingen av de valda projektinsatserna, samtidigt

som den löpande verksamheten har behov av att prioritera utifrån resurser, både vad gäller finansiering och kompetens. Vid projektens slut hade samtliga destinationer tagit fram handlingsplaner för den fortsatta utvecklingen av besöksnäringen på den egna destinationen.

I Bohuslän i form av gemensamma politiska överenskommelser och en väl förankrad handlingsplan med tydlig ansvarsfördelning mellan företag, politiker och tjänstemän. Och i form av en extern webbsida som presenterar projektresultaten och det fortsatta arbetet.

I Kiruna i form av en övergripande master plan som i ett nästa steg ska operationaliseras enligt föreslagen ansvarsfördelning. Där har såväl offentliga som privata aktörer har ett stort ansvar för att driva det fortsatta arbetet mot fastställda mål 2020.

I Stockholms skärgård har projektresultaten och ansvaret för skärgårdens fortsatta utveckling i januari 2015 tagits över av den nya samarbetsorganisationen Stockholm Archipelago. I skärgården har aktörerna valt att prioritera skärgårdens samlade marknadsföring och försäljning på internationella marknader.

I Vimmerby resulterade projektet i en ny turismstrategi och handlingsplan som har i uppgift att förvalta och vidareutveckla de avgörande resultaten i projektet på en taktisk och operativ nivå i samverkan med Vimmerbys besöksnäringsetag och kommunen.

I Åre har resultaten sammanfattats på en extern webbplats där Åre Destination beskriver hur de olika resultaten inom affärs- och produktutveckling ska vidareutvecklas för att bidra till målen i Åres framtidsvision 2035 med målet att bli Europas mest attraktiva och hållbara alpina året runt-destination.

Det är Tillväxtverkets målsättning att de lärdomar som har dokumenterats i projektet och som destinationerna ska fortsätta att utveckla ska utgöra underlag för forskare och studenter att "beforska" och fördjupa sig i. Ju fler som vill använda projektresultaten för att utveckla ny kunskap, desto bättre för den fortsatta kunskapsutvecklingen i besöksnäringen. Kunskapen finns. Utmaningen handlar om att göra den tillgänglig och möjlig att applicera i det praktiska arbetet för att utveckla fler attraktiva och hållbara destinationer som kan locka fler internationella besökare att bidra till en stark utveckling av svensk besöksnäring. Idag och i framtiden.

Bilaga 1 – Ekonomisk redovisning för slutrapport

Uppdraget har löpt mellan åren 2012-06-01 och 2015-12-31. Se i tabellen nedan hur finansieringskällorna fördelats. De av regeringen anvisade medlen om 60 msek har nyttjats under åren 2012-2014 och redovisades till regeringen i mars 2015. Ett förskott på drygt 7,5 msek betalades ut till fyra av de fem destinationerna under slutet av 2014 för att möjliggöra för destinationerna att arbeta vidare under 2015 och få tillgång till övrig medfinansiering. Totalt beviljades 55 projekt inom ramen för insatsen. Den stora volymen projekt hänger nära samman med ett större antal mindre insatser riktade till företag på de fem destinationerna rörande hållbarhetsinsatser.

Program 329-Besöksnäring

Hållbara turismdestinationer

Regeringsbeslut I3 - N2012/508/ENT , N2013/2388/ENT samt N2013/1998/ENT

Uppdragsperiod: 2012-01-01--2015-12-31

Resultaträkning, tkr

Hållbara turismdestinationer	Näringslivs- anslaget	Förvaltnings- anslaget	SUMMA
Anslag	59 185	772	59 957
Summa	59 185	772	59 957
<i>Verksamhetskostnader</i>			
-Personalkostnader	849	772	1 621
-Köpta tjänster	1 344	0	1 344
-Övriga kostnader	842		842
S:a verksamhetskostnader	3 035	772	3 807

Transfereringar	56 150		56 150
Summa utbetalningar	59 185	772	59 957
BUDGET	59 185	772	59 957
Utfall mot budget, %	100%	100%	100%
<i>Antal timmar</i>	<i>1 455</i>	<i>1 637</i>	<i>3 092</i>
OH-påslag (250 kr/h)*	364	409	773
Summa inkl OH-påslag	59 549	1 182	60 730

*Påslag för gemensamma OH-kostnader

I resultaträkningen ovan sker ett tillägg för gemensamma OH-kostnader, d v s kostnader för den del av resurserna som avser administration till stöd för kärnverksamheten. Hit räknas verks- eller myndighetsledning och olika staber, med uppgift att stödja kärnverksamheten, till exempel i fråga om ekonomi-, personal- och juridiska frågor. (Se ESV 2005:3). Denna kostnad finns inte i redovisningen, utan är ett pålägg som här gjorts manuellt för att ge en rättvisande bild av kostnaderna.

Nyckeltal

Andel transfereringar/summa utbetalningar	95%	0%	94%
Andel verksamhetskostnader/summa utbetalningar	5%	100%	6%
Personalkostnader/verksamhetskostnader	28%	100%	43%
Köpta tjänster/verksamhetskostnader	44%	0%	35%