

# Hur utvecklar vi hållbara turist- destinationer?

Erfarenheter och slutsatser från regeringsuppdraget  
Hållbar destinationsutveckling 2012–2015



# Innehåll

Förord.....	3
Om innehållet .....	4
Om projektet Hållbar destinationsutveckling .....	6
Sammanfattning: Samverkan är nyckeln.....	10
De fem destinationerna.....	12
Forskare om hållbar destinationsutveckling .....	18
Modell för att identifiera resultaten.....	20
EFQM-modellen .....	22
Angreppssätt på strategisk och taktisk nivå: Övergripande insatser....	24
Angreppssätt på operativ nivå: Metoder och verktyg.....	36
Hållbarhet – en nödvändig del av destinationsutveckling.....	48
Ökad exportmognad:	
Produktutveckling för internationella marknader .....	56
Resultat i form av nya produkter för nya marknader.....	60
Hur går destinationerna vidare? .....	66
Avslutande reflektioner.....	68
Nya insatser inom hållbar produktutveckling 2016–2019.....	70
Läs mer .....	72
Kontaktuppgifter Hållbar destinationsutveckling 2012–2015 .....	74

Tillväxtverkets publikationer finns att beställa eller ladda ner som pdf på [tillvaxtverket.se/publikationer](http://tillvaxtverket.se/publikationer). Där finns även material som gavs ut av Nutek.

© Tillväxtverket  
Stockholm, januari 2017  
Produktion: Gullers Grupp  
Digital: ISBN 978-91-87903-49-6  
Tryck: ISBN 978-91-87903-50-2  
Info 0640 Rev A

Har du frågor om denna publikation, kontakta:  
Ulrika Nisser, telefon, växel 08-681 91 00



# Förord

Sverige behöver fler destinationer med attraktiva och hållbara produkter som kan konkurrera på den internationella marknaden. Utländska besökare efterfrågar varierade aktiviteter och upplevelser med hög kvalitet och är villiga att betala för produkter som är tillgängliga, bokningsbara och anpassade till deras behov. Produkterna ska leva upp till besökarnas förväntningar i varje del av leveranskedjan, från transporter och infrastruktur till erbjudanden om att bo, äta, göra och handla. Det ska dessutom ske på ett affärsmässigt och hållbart sätt.

Besöksnäringen skapar nya arbetstillfällen som bidrar till ökad tillväxt och sysselsättning i både storstadsregioner och glesbygd. I glesbygder är besöksnäringen på många sätt den nya basindustrin som kan leda till nyinflyttning och nyetablering av företag i takt med att nya samverkanskluster växer fram. Klustren omfattar både företag och offentliga aktörer som samarbetar kring finansiering och infrastruktur för att leverera de produkter som besökarna efterfrågar.

För oss på Tillväxtverket är besöksnäringen ett prioriterat område. Vi arbetar ständigt för att förbättra våra insatser genom fördjupad kunskap, utvecklad samverkan samt finansiering av viktiga insatser på nationell, regional och lokal nivå.

Syftet med projektet Hållbar destinationsutveckling har varit att skapa hållbara och internationellt konkurrenskraftiga destinationer. Vi har också velat utveckla metoder för destinationsutveckling som både företag och myndigheter kan använda i sitt arbete för en attraktiv och hållbar besöksnäring.

Vi hoppas att alla ni som verkar i besöksnäringen ska ha nytta av projektets slutsatser och rekommendationer när ni ska initiera och genomföra utvecklingsinsatser i er egen verksamhet eller i samarbete med andra.

Generaldirektör Gunilla Nordlöf,  
Tillväxtverket

# Om innehållet

Här presenterar vi de viktigaste erfarenheterna och slutsatserna för att andra destinationer ska kunna arbeta mot samma mål som i projektet Hållbar destinationsutveckling – att utveckla fler internationellt konkurrenskraftiga destinationer i Sverige.

Sammanställningen bygger på de insatser som genomförts i projektet och de kunskaper som de medverkande destinationerna och Tillväxtverket har utvecklat tillsammans med Tillväxtanalys, VisitSweden, forskare och de myndigheter som ingår i Tillväxtverkets samordningsuppdrag.

Vi beskriver de insatser som Tillväxtverket och destinationerna själva bedömer som avgörande för framgång. Insatserna beskrivs både utifrån en övergripande strategisk nivå samt på taktisk och operativ nivå genom konkreta exempel. På så sätt vill vi ge en helhetsbild av insatserna: Vilka var de? Varför genomfördes de? Och hur? Vad ledde det till?

Vår ambition är att bidra till utvecklingen av internationellt konkurrenskraftiga destinationer genom att

- förtydliga roller och ansvar i komplexa samverkans- och utvecklingsprocesser
- synliggöra erfarenheter, möjligheter och utmaningar från de destinationer som har medverkat
- ge inspiration och förslag på arbetsmetoder och verktyg som utgångspunkt för egna insatser.

## Guide till kapitlen

I de inledande kapitlen beskriver vi regeringsuppdraget som blev projektet Hållbar destinationsutveckling. Därefter presenterar vi den metod vi använde för att ringa in de viktigaste slutsatserna och rekommendationerna. Sedan följer en presentation av våra tilltänkta läsare, indelade i tre målgrupper. Efter det kommer faktauppgifter om de fem medverkande destinationerna, från Kiruna i norr till Vimmerby i söder. Sedan följer en forskargrups analys av insatser och resultat i HDU under 2014 och en introduktion till projektets utvärderingsmodell.

Därefter är det dags för de konkreta resultaten på de fem destinationerna. Dels på övergripande, strategisk ledningsnivå, dels på operativ genomförandenivå med exempel på metoder och verktyg.

Vi avslutar sammanställningen av projektet med att titta närmare på de hållbarhetsinsatser som genomfördes och ge exempel på destinationernas arbete för att öka sin exportmognad. Där har vi också samlat exempel på produkter som destinationerna utvecklade under projektet samt Tillväxtverkets reflektioner och rekommendationer. Sist har vi samlat tips på var du kan läsa mer om projektet samt kontaktuppgifter.



# Om projektet Hållbar destinationsutveckling

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”*.

Utifrån uppdraget utformade Tillväxtverket ett projekt med ambitionen att få fram ny kunskap om svenska turistdestinationer och hur de kan agera och utvecklas utifrån egna förmågor och förutsättningar.

## Syfte och mål

Regeringens och Tillväxtverkets syfte med projektet har varit att skapa hållbara och internationellt konkurrenskraftiga destinationer genom att

- kraftsamla ekonomiska resurser
- fokusera insatserna till ett fåtal destinationer med god utvecklingspotential
- samordna myndighetsinsatser
- föra in ett ökat kunnande om hållbarhetsfrågor.

## De övergripande projektmålen var att:

1. Stärka och utveckla hållbara turistdestinationer, med väl fungerande destinationsorganisationer och långsiktiga mål, 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.

## Fem destinationer valdes ut

Av 40 sökande destinationer valde Tillväxtverket ut fem med potential att utvecklas till mer hållbara destinationer: Bohuslän, Kiruna, Stockholms skärgård, Vimmerby och Åre. Några av dem var väl definierade destinationer med etablerade organisationer – andra var destinationer till namnet, med ambitionen att etablera starkare lokal och regional samverkan under projektperioden. Utöver egna insatser medverkade de fem destinationerna i gemensamma insatser för att stärka hållbar kvalitetsutveckling, affärsutveckling och innovation i nära samverkan med destinationens besöksnäringens företag.

## Finansiering

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 också med 10 miljoner kronor i medfinansiering för de insatser som Tillväxtverket granskade och godkände under hösten 2012, i linje med regeringsuppdraget och destinationernas projektplaner.

## Metod för att säkerställa resultat

När destinationerna levererade sina slutrapporter i november 2015 hade Tillväxtverket samlat in ett omfattande material sedan projektstarten 2012. Vi behövde därför utveckla en struktur som kunde beskriva kopplingen mellan avgörande insatser och centrala resultat. Det förut-satte i sin tur en modell som hjälpte oss att identifiera de viktigaste resultaten och koppla dem till rätt insatser, för att kunna beskriva sambanden mellan insatser, utfall och alla delmoment och byggstenar däremellan. Lösningen blev att använda en modell för kvalitetsssäkring och process-utveckling. Valet föll på EFQM-modellen som du kan läsa mer om längre fram.

Med hjälp av en extern expert kunde Tillväxtverket analys- era och strukturera materialet utifrån EFQM-modellens olika moment. På så sätt blev det möjligt att både kvalitets- säkra och tillgängliggöra HDU-projektets slutsatser och resultat för andra aktörer i besöksnäringen.

## Krav på hållbarhet och exportmognad

I uppdraget till Tillväxtverket ställde regeringen tydliga krav på hållbarhet och ökad exportmognad. Kraven ligger

i linje med internationella hållbarhetstrender inom besöks- näringen och med regeringens exportstrategi. En turist- destination som inte är hållbar har på sikt ingen framtid. Destinationerna hade i sina ansökningar angett hur kraven på hållbarhet och internationell exportmognad skulle uppfyllas i insatserna. Samtidigt saknades djupare analyser och beskrivningar av hur hållbarhetsarbetet skulle genomföras och följas upp. Det berodde delvis på att Tillväxtverket inte hade definierat begreppen eller angett vilken typ av insatser som efterfrågades. 2012 fanns det dessutom inga certifieringssystem som var anpassade till destinationernas övergripande behov av systematiskt hållbarhetsarbete.

När projektet gick in i sin operativa fas identifierade styrgruppen och destinationerna två temaområden där projektet satte in extra insatser:

- Särskilda hållbarhetsinsatser riktade till företag och destinationer.
- Produktutveckling för internationella marknader genom ökad exportmognad.

# Besöksnäringens betydelse för tillväxt, sysselsättning och export

Besöksnäringen är en av Sveriges största export- näringar. Under 2015 växte turismens exportvärde med 17,9 procent – en mer än dubbelt så stor ökning som för Sveriges totala export av varor och tjänster.

Besöksnäringen skapar intäkter och därmed skatte- underlag. Turismkonsumtionen uppgick 2015 till 282 miljarder kronor. Under 2015 spenderade utländska besökare 113 miljarder kronor i Sverige. Besöksnäringen skapar jobb och närmare 165 000 personer är syssel- satta inom besöksnäringen idag.<sup>1</sup>

## Regeringens övergripande insatser för ökad exportmognad

I regeringens aktuella exportstrategi 2015 lyfter rege- ringen fram 22 insatser. Tre berör besöksnäringen direkt:

- Insats 19, Fler besökare till Sverige, beskriver vikten av fortsatta insatser för destinationsutveckling, samverkan och insatser för att marknadsföra

Sverige som besöksmål utomlands. Regeringen föreslår bland annat att Tillväxtverkets insatser för fler exportmogna destinationer kompletteras med riktade insatser som stärker utvecklingen av nya hållbara produkter och upplevelser. Parallellt får VisitSweden ytterligare resurser för att marknads- föra Sverige som turistland och locka fler turister. Dessutom kommer VisitSweden att satsa särskilt på att profilera Sverige inom eko- och naturturism på landsbygden.

- Insats 21 handlar om att söka fler stora evenemang med utgångspunkt i Riksidrottsförbundets och besöksnäringens gemensamma strategi för hur Sverige ska få arrangera fler internationella idrotts- evenemang.
- Insats 22 behandlar tillgängligheten till Sverige i form av flygplatser med fler direkta flyglinjer till Sverige till och från viktiga städer i världen.

<sup>1</sup> Turismens årsbokslut 2015, se statistik på [www.tillvaxtverket.se](http://www.tillvaxtverket.se)



# Tre viktiga målgrupper

Projektets slutsatser och rekommendationer riktar sig till dig som arbetar med frågor om besöksnäringens utveckling i Sverige.

Du är sannolikt verksam i ett företag, en destinationsorganisation, bransch- eller intresseorganisation, kommun, region eller myndighet. Du är beslutfattare, utvecklare eller utförare av insatser som syftar till att utveckla svensk besöksnäring.

**Beslutfattare** är politiker, tjänstemän, företagsledare och alla andra som säkrar förutsättningarna för den önskade utvecklingen. Här ingår funktioner och personer som fattar beslut om riktlinjer i form av strategier och utvecklingsplaner, och vilka som ska genomföra dem. Beslutfattarna verkar på en strategisk nivå.

**Utvecklare** är möjliggörarna. Här ingår alla de som omsätta beslutfattarnas strategiska beslut i handling på en destination. Utvecklarna är ofta samma funktion som utarbetar underlagen till beslutfattarna i form av strategier och handlingsplaner. Att omsätta de strategiska besluten sker vanligtvis i dialog med viktiga nätverk och arbetsgrupper inom de områden som strategierna berör. Varje övergripande beslut omfattar ofta flera olika delar av besöksnäringen och då är det viktigt att utvecklaren har förmåga att leda grupper som är sammansatta av både offentliga och privata aktörer. Det är också viktigt att utvecklaren har kompetens och mandat att skapa, initiera och driva de utvecklingsprocesser som krävs för att gå från ord till handling. Utvecklaren agerar på en taktisk nivå.

**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 de kunder destinationen vill ha. Utförarna arbetar på den operativa nivån.







Sammanfattning:

# Samverkan är nyckeln

Det viktigaste för att utveckla hållbara destinationer är att satsa på en genomtänkt och långsiktig samverkan med andra nödvändiga aktörer. Här sammanfattar vi Tillväxtverkets slutsatser från projektet, och ger de viktigaste rekommendationerna för samverkan.

## Tillväxtverkets slutsatser:

- Besöksnäringen berör flera olika samhällsområden och spelar en viktig roll i utvecklingen av attraktiva, hållbara samhällen för besökare och boende.
- Besöksnäringens behov måste tas med i samhällsplanering lokalt och regionalt, till exempel i frågor om markanvändning, tillgänglighet och hållbarhet.
- Destinationsutveckling omfattar komplexa processer och ställer krav på de utvecklingsansvarigas kunskap, kompetens och mognad.
- Fortsatt utveckling bygger på tydliga roller och ansvarsfördelning, gemensamma mål och gränsöverskridande samarbeten mellan offentliga och privata aktörer.
- Besöksnäringen behöver riktade stöd för kvalitets-säkrade utbildningar och kompetenshöjande insatser som stärker en långsiktigt affärsmässig och hållbar utveckling.
- Myndigheter behöver samverka i frågor om besöksnäringens utveckling och stärka kopplingen mellan nationella, regionala och lokala strukturer.

## Rekommendationer för samverkan:

- Lägg mycket tid på förankrings- och förberedelsearbetet. Säkerställ att alla parter, både internt och externt, har samsyn och en tydlig bild av målen och de strategier och handlingar som ska leda dit. Det behövs för att alla som ingår i leveranskedjan, som inkluderar erbjudanden inom bo, äta, resa, göra, handla, ska kunna göra rätt utvecklingsinsatser.
- Se till att samverkansorganisationen har rätt kompetens från start och kan driva komplexa utvecklingsprojekt och samarbeten mellan offentliga och privata aktörer. Här krävs erfarenhet, förmåga och kunskap att förstå varje aktörs mål och att kunna bygga samarbeten som baseras på aktörernas drivkrafter och uppdrag. Alla behövs för att nå de gemensamma, långsiktiga målen för destinationen.
- Ha respekt för olika utgångspunkter men våga driva fram en gemensam målbild och gemensamma åtaganden.
- Gör en nulägesanalys. Identifiera utvecklingsmöjligheter och utmaningar, resurser och brister.
- Arbeta fram en genomtänkt och transparent samverkansorganisation.
- Förtydliga ansvar, mandat och rollfördelning på alla nivåer i samarbetet.
- Intervjua nyckelintressenter, där finns mycket kunskap att hämta. Intervjua också kritiker, där finns ännu mer kunskap att hämta.



# De fem destinationerna

Intresset för att delta i projektet var stort. Av de 40 destinationer som ansökte om att delta i projektet valde Tillväxtverket ut fem: Bohuslän, Kiruna, Stockholms skärgård, Vimmerby och Åre. Här kan du läsa mer om destinationerna och deras egna mål med att vara med i projektet.

Utlysningen krävde bland annat att destinationerna skulle ha

- en väletablerad destinationsorganisation
- kommit en bit på väg i sin internationalisering
- planerade insatser som tydligt stärkte deras innovationsförmåga, kvalitet och internationella konkurrenskraft.

De skulle också ha ett etablerat, fungerande destinations-samarbete och en långsiktig vision och strategi. För att säkerställa att de hade grundläggande kunskaper om internationella marknader och målgrupper skulle det också finnas medaktörer med etablerade försäljningskanaler och aktiv försäljning på internationella exportmarknader.

## Målen kopplade till Strategi 2020

Tillväxtverket valde destinationerna utifrån deras egna ambitioner, mål och strategier för att genomföra de insatser de själva bedömde som avgörande för att utvecklas på ett hållbart sätt. Därutöver efterfrågade vi en långsiktighet i projektplanerna med tydlig koppling till den nationella strategin för hållbar tillväxt i svensk besöksnäring – Strategi 2020. Målbilden i Strategi 2020 är tydlig och fokuserar på en fördubblad omsättning från 2010 till 2020 och en ökad sysselsättning genom fokus på utländska besökare.

Läs mer om destinationernas mål och resultat på Tillväxtverkets webbplats, se sidan 74.



# Bohuslän

**Projektamn:** Bohuslän på export

**Projektägare:** Västsvenska Turistrådet, sedan 2015 Turistrådet Västsverige (TV)

**Projektledare:** Marie Linde med delprojektledare

**Syfte:** Vidareutveckla Bohuslän till en exportmogen destination med tydliga teman som har bärkraft utanför landets gränser.

**Långsiktigt mål:** Öka det ekonomiska värdet av turismen från 10 miljoner kronor år 2010 till 20 miljoner kronor år 2020.

**Projektmål:**

1. Stärka Bohusläns internationella konkurrenskraft med fokus på det maritima temat
2. Få en jämnare beläggning över året
3. Högre dygnsutlägg
4. Fler internationellt konkurrenskraftiga produkter och reseanledningar

**Insatsområden:**

- Framtida rollfördelning mellan besöksnäringens aktörer – Ett enat Bohuslän
- Kunskap och kunskapsöverföring
- Produktutveckling



# Kiruna

**Projektamn:** Hållbar destinationsutveckling i Kiruna – Swedish Lapland

**Projektägare:** Kiruna Lapland ekonomisk förening (KLEF)

**Projektledare:** Dharma Johansson med processledare

**Syfte:** Öka attraktionskraften i destinationen. Stärka besöksnäringens roll som en basnäring i Kiruna. Projektet ska mynna ut i en övergripande masterplan för turismen i Kiruna, baserad på ett holistiskt hållbarhetsperspektiv som ska vara styrande för alla insatser i projektet.

**Långsiktigt mål:** Stärka förutsättningarna för fördubblad omsättning till 2020 och stärka besöksnäringens roll som basnäring i länet med fokus på utveckling och tillväxt.

## **Insatsområden:**

- Höja destinationens service och infrastrukturnivå – matcha internationella attraktioner och lyfta servicenivån, gällande allt från värdskap till öppettider, utbud av shopping, restauranger och kultur. Utveckla samverkan mellan besöksnäringen och rennärigen i Kiruna kommun och utveckla en turistisk översiktsplanering.
- Produktutveckling och diversifiering, en världsdestination året om. Utveckla innovativa produkter anpassade till morgondagens besökare, t.ex. utveckling av rymdturism och rymdrelaterade besöksupplevelser samt höja exportmognaden.
- Skapa en världsunik portal och modell för ökad tillgänglighet och ett världsunikt resecentra där flygplatsen och blivande rymdhamnen kombineras med järnvägs- och busstation.

## **Delprojekt:**

- Tillgängliga och attraktiva Kiruna
- Kiruna Science City
- Samverkan akademi och besöksnäring
- Långsiktig finansiering



# Stockholms skärgård

**Projektname:** Skärgårdsstrategin  
– Destinationsutveckling Stockholms skärgård

**Projektägare:** Stockholm Visitors Board (SVB), sedan 2016 Visit Stockholm AB

**Projektledare:** Erika Rosander med biträdande projektledare och processledare

**Syfte:**

- Öka Stockholms skärgårds internationella konkurrenskraft som besöksmål.
- Öka utbudet av möjliga besöksmål knutna till Stockholm och driva ökad konsumtion till skärgårdsregionen.
- Bidra till utökat företagande och sysselsättning i Stockholms skärgård, framför allt under perioder som idag är lågintensiva.
- Utveckla samverkan i skärgårdsregionen och möjliggöra synergier och effektivare arbetsätt och marknadsföring.

**Långsiktigt mål:**

Ökat antal kommersiella gästnätter från 1,1 miljoner 2011 till 1,7 miljoner 2020. Ökad omsättning i turismrelaterad näringsverksamhet från 4,4 miljarder kronor 2010 till 7,9 miljarder kronor 2020. Ökat antal årsarbets-tillfällen från 3 300 2011 till 5 000 år 2020.

**Projektmål:**

1. Etablerad, känd och driftsatt gemensam vision, målbild och strategi avseende besöksnäringens fortsatta utveckling i Stockholms skärgård.
2. Målinriktad destinationsutveckling på utvalda platser i samverkan med Stockholm Visitors Board – inklusive fastlandsbaserade platser.
3. Konkret säsongsförlängning i form av satsningar på internationella besökare under lågintensiva perioder, inklusive nya produkter.
4. Skapat och driftsatt en gemensam plattform för internationell marknadsföring av skärgården.
5. Genomfört en pilotkampanj mot utvalda internationella målgrupper under sommaren 2014.



# Vimmerby

**Projektnamn:** Vimmerby med omnejd

**Projektägare:** Vimmerby kommun (VK)

**Projektledare:** Patric Engqvist med delprojektledare

**Syfte:**

- Öka destinationens konkurrenskraft på internationella marknader.
- Väsentligt höja kvalitet och kompetens hos besöksnäringens aktörer på destinationen.
- Säkra och ytterligare utveckla en hållbar besöksnäring på destinationen.
- Öka och komplettera det aktivitetsutbud som har sin grund i destinationens "varumärke" Astrid Lindgren.
- Stimulera till fler profilbärare och utveckla fler reseanledningar året om.
- Öka tillgängligheten på destinationen genom satsningar på kollektivtrafik, infrastruktur, öppettider, skyltning, det vill säga förbättra/utveckla/skapa nytt för att utveckla, höja kvalitet och öka destinationens attraktion.

**Långsiktiga mål:**

Dubblera näringens omsättning 2020 jämfört med 2010.

**Projektmål:**

1. Öka antalet internationella besökare på destinationen.
2. Göra destinationen till minst en tre-dagars-destination.
3. Förstärka det operativa ledarskapet via en ledningsgrupp med fokus på aktivitet och genomförande.

**Fokusområden:**

- Tuna
- Vimmerby stad
- Natur och trädgårdar
- Kultur och lek med inriktning barn
- Innovation







# Åre

**Projektamn:** Hållbar destinationsutveckling i Åre  
– året runt

**Projektägare:** Åre Destination AB (ÅD)

**Projektledare:** Therese Sjölundh med delprojektledare

**Syfte:** Utveckla Åre till en hållbar året runt-destination genom fokuserade insatser på barmarksperioden (maj–november).

**Långsiktigt mål:** Åre – Europas mest attraktiva alpina året runt-destination (Vision 2020).

**Projektmål och övergripande insatsområden:**

1. Hållbarhetsutveckling av Åre
2. Kompetensutveckling av Åres humankapital
3. Produktutveckling i öppet innovationssystem
4. Utveckling av internationell marknadskunskap
5. Nya finansieringsmodeller för destinationsutveckling

**Strategiska insatsområden på företagarnivå:**

- Övergripande plan- och visionsarbete för turistisk översiktsplanering
- Kompetensutveckling
- Stötta ett innovativt signaturprojekt
- Hållbarhetsstrategi inkl. hållbarhetspolicy och hållbarhetsindikatorer för att mäta hållbar utveckling vs. "business as usual"

# Forskare om hållbar destinationsutveckling

Centrum för kommunstrategiska studier fick 2014 i uppdrag att göra en forskningsstudie av projektet Hållbar destinationsutveckling. Syftet var att identifiera avgörande möjligheter och utmaningar för att utveckla attraktiva och hållbara destinationer.

När Centrum för kommunstrategiska studier (CKS) intervjuade representanter för destinationerna visade det sig att samtliga destinationer brottades med samma grundproblem kring samverkan, finansiering, internationalisering och kompetensutveckling. Däremot såg CKS att destinationerna valt att hantera likartade problem på olika sätt, delvis på grund av olika strukturella, geografiska och miljömässiga utgångspunkter.

I sin analys kom CKS fram till fyra centrala processer som är en förutsättning för att utveckla en destination i en hållbar riktning:

1. Etablera destinationen såväl organisatoriskt som geografiskt. Det innebär att man klagör destinationens organisatoriska och geografiska gränser, och i samband med det också tydliggör destinationens mål och varumärke.
2. Stöd turistisk klusterutveckling och innovation. Det innebär att man stödjer och främjar samverkan mellan besöksnäringens aktörer, i första hand mellan de företag som tillsammans erbjuder den turistiska produkten.

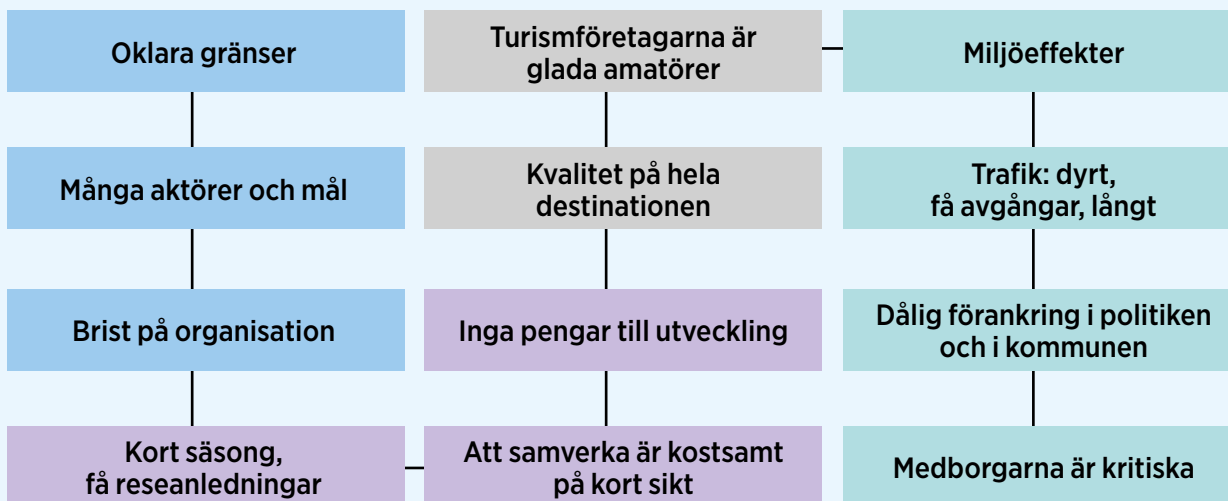
3. Försörj destinationen med kompetens – på både destinationsnivå och lokal nivå i de organisationer som tillsammans utgör det turistiska klustret.
4. Koppla samman destinationsutveckling med samhällsplanering. Detta innebär att man tydliggör vilka av destinationsarbetets utmaningar – till exempel infrastruktur, detaljplanering, tillståndsgivning eller markanvändning – som har en koppling till det planeringsarbete som sker på framförallt kommunal men också regional och nationell nivå.

Forskarna konstaterar att utvecklingen av hållbara destinationer i många fall innebär att flera aktörer samtidigt deltar i flera olika processer. Dessa aktörer är ofta olika: de styrs olika, de arbetar på olika sätt. Olika delarna bidrar starkt till att arbetet med att utveckla destinationer många gånger upplevs som svårt. Läs mer i CKS rapport Utveckling av Hållbara turistdestinationer på sidan 72.

Vi har utgått från CKS slutsatser men tagit dem ett steg vidare för att visa *hur* insatser kan utformas och genomföras för att ge önskade effekter. Vi gör det med hjälp av en modell för kvalitetssäkring och processutveckling, EFQM, som vi presenterar i nästa kapitel.

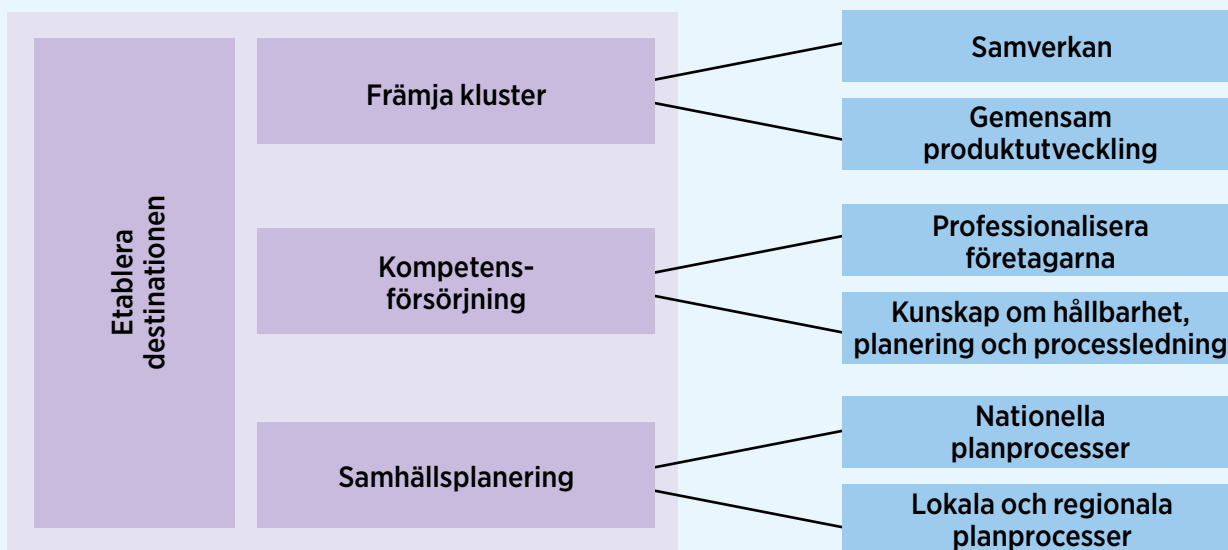


# Destinationernas problembeskrivningar



I bilden ovan grupperade forskarna de tolv problem de identifierade i intervjuerna med de fem destinationerna i projektet. Flera problem visade sig vara delar av mer övergripande problem och utmaningar. Forskarna valde att gruppera dem i fyra olika processer som är avgörande för att utveckla en destination i hållbar riktning. Se bilden nedan. Till respektive process kopplade forskarna två utvecklingsområden för att ange innehåll och inriktning i respektive process.

## Fyra olika processer för att utveckla en destination i en hållbar riktning



# Modell för att identifiera resultaten

Det här kapitlet går igenom processteorier och den modell, EFQM, vi har använt för att utvärdera projektet. Med genomgången vill vi ge en förståelse för hur vi tittat på destinationernas insatser och kartlagt dem, och därigenom synliggjort resultaten.

## **Strategiska, taktiska och operativa processer**

Inom verksamhetsstyrning är det vanligt att man väljer att dela upp processer i olika nivåer: strategiska, taktiska och operativa.

- Strategiska processer handlar att fatta beslut som ligger till grund för de insatser som behöver göras.
- Taktiska processer handlar om att planera beslutade insatser och bestämma hur de ska genomföras, av vilka och för vem.
- Operativa processer handlar om att genomföra insatserna i praktiken.

Alla nivåerna behövs för att nå hållbar långsiktig framgång, och varje nivå behöver en naturlig kontakt med nästa nivå.

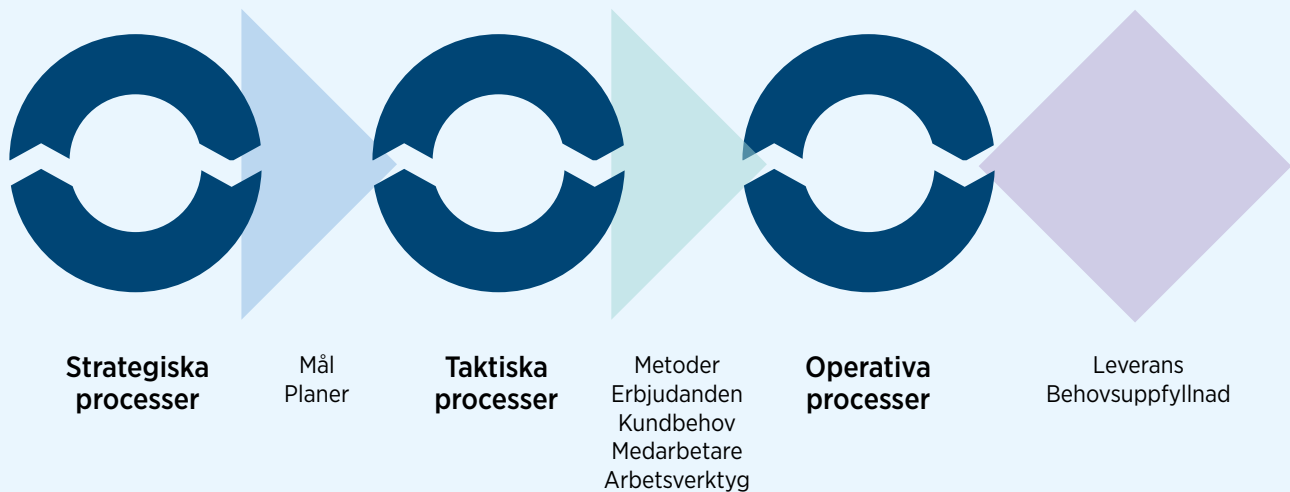
Det låter enkelt, men i praktiken är det ofta svårt. Framförallt i en destination där olika processnivåer hanteras av olika organisationer med olika roller och mandat – ofta utan en naturlig koppling till nästa nivå. Men hur ser då dessa kopplingar ut?

## **Kopplingar mellan processnivåer och funktioner**

Kopplingen mellan de strategiska och taktiska processerna är mål och planer. Kopplingen mellan de taktiska och operativa processerna är metoder, erbjudanden (utveckling av produkter), kundbehov, medarbetare och arbetsverktyg.

I gränslandet mellan dessa olika processer möts olika funktioner, nämligen beslutsfattare, utvecklare och utförare av insatser som syftar till att utveckla svensk besöksnäring. Läs mer om dessa funktioner i avsnittet om våra målgrupper på sidan 8.

# När hjulen driver varandra – kopplingen mellan processnivåer



## Kort om processer:

- Det finns alltid en kund
- Ett behov startar processen
- Processen slutar med ett uppfyllt behov
- Varje process använder resurser
- Processer kan mätas
- En process ska tillföra kundvärde
- Under processen förändras status
- Det är sambanden som är processens nyckel



# EFQM-modellen

Alla organisationer behöver etablera någon form av ledningssystem för att bli framgångsrika. Vi har använt den europeiska kvalitets- och utvecklingsmodellen EFQM för att belysa hur de olika destinationerna har kopplat sina strategiska, taktiska och operativa processer till varandra.

## **EFQM-modellen hjälper organisationer att:**

- Bedöma var de befinner sig på vägen mot framgång; hjälpa dem att förstå sina viktigaste styrkor och det eventuella gapet i förhållande till uttalad verksamhetsidé och vision.
- Etablera ett gemensamt språk och ett sätt att tänka kring organisationen som underlättar effektiv kommunikation av idéer, både inom och utanför organisationen.
- Integrera befintliga och planerade initiativ, ta bort icke värdeskapande arbete och identifiera brister.
- Skapa en grundläggande struktur för organisationens ledningssystem.

Modellen kan användas tillsammans med flera olika verktyg och metoder, allt utifrån organisationens behov och på så sätt vara ett övergripande ramverk för utvecklingen av en framgångsrik organisation.

## **Modellen gör det möjligt att jämföra destinationer**

Processer är alltid framåtriktade och varje destinations arbete kan ses som en egen process. Vi har valt att titta på dessa processers beståndsdelar. Inom EFQM kallas dessa för angreppssätt, det vill säga det sätt eller den metod man valt för att föra processen framåt.

Vi har använt EFQM-modellen för att se hur hela destinationens värdekedja hänger ihop. En förutsättning för detta är att beslutsfattare, utvecklare och utförare är överens om att man faktiskt delar samma värdekedja. EFQM-modellen gör det möjligt att jämföra de olika angreppssätten med varandra inom projektet, men det möjliggör också för alla andra att använda EFQM-modellen eller en liknande modell för att kunna jämföra sitt eget arbete med de fem destinationerna.

Metoderna och verktygen blir användbara först när deras sammanhang förstås – och ett gemensamt språk är en förutsättning för att kunna förstå, jämföra och lära av andra. På så sätt blir det möjligt att sprida framgångsrika angreppssätt till andra destinationer som inte varit del av projektet.

## **Modellen visar samband mellan insatser och resultat**

Det är viktigt att alla som arbetar med utvecklingsinsatser på olika nivåer hittar verktyg och sätt att följa och mäta effekten av en specifik insats. Ju närmare den operativa nivån man kommer desto kortare blir tidsperspektiven och desto större blir behoven av aktuella och tillförlitliga data. För att kunna styra insatserna i ett tidigt skede behövs därför ett sätt att mäta indikatorer som inte har samma inbyggda fördröjning som till exempel gästnattsstatistik.

Ur ett styrningsperspektiv blir det avgörande för att kunna förstå sambanden mellan olika insatser och de effekter de leder till. Genom att etablera tydliga samband är det lättare att få fram en helhetsbild av destinationens sammantagna insatser för att nå uppsatta mål. Det blir också möjligt att jämföra sina insatser med andra som vill nå samma resultat.

Vi använder EFQM-modellen som utgångspunkt för våra beskrivningar av destinationernas insatser för att lyfta fram dessa orsak-verkansamband och visa hur de är kopplade till indikatorer. Först då går det att visa hur insatserna leder till önskade resultat.

Ingen av destinationerna har använt sig av EFQM-modellen eller liknande modeller för att planera, styra och utvärdera sina egna insatser. Vi har valt EFQM-modellen efter projektets slut för att på ett tydligt sätt kunna redovisa de insatser som destinationerna har genomfört och hur de har gett resultat.



# Definitioner

**Angreppssätt** är det sätt eller den metod destinationerna valt för att föra en process framåt.

**EFQM** står för the European Foundation of Quality Management, och är en icke-vinstdrivande medlemsbaserad organisation, baserad i Bryssel. Den grundades 1989 för att stärka konkurrenskraften i den europeiska ekonomin.

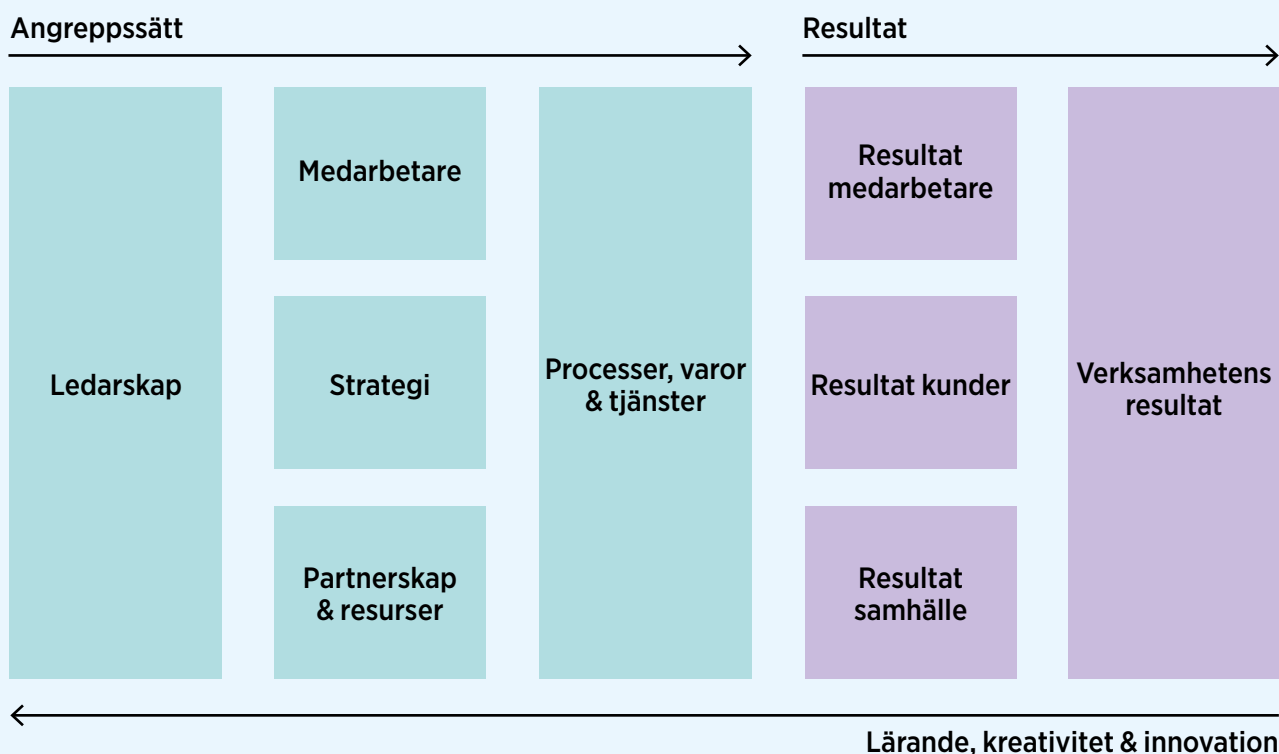
**Indikatorer** är de interna mått som används av destinationen för att följa, styra, förstå, förutse och förbättra verksamhetens resultat och för att förutse effekter.

**Kund** innebär här destinationens samtliga besökare, oavsett vilka produkter och upplevelser de "konsumerar".

**Medarbetare** innebär här alla som verkar inom det kluster som ingår i destinationens värdekedja – alltså både offentlig och privat verksamhet som bidrar till besökarens upplevelse av destinationens erbjudande.

**Verksamhetens resultat** mäts oftast i omsättning och gästnätter och har både en inbyggd fördröjning och ofta otydliga orsak-verkansamband.

**Värdekedja** är en samling aktiviteter som en organisation utför i syfte att leverera en vara eller tjänst som skapar värde på marknaden.



Modellen utgår från att varje verksamhet skapar ett resultat. Resultatet påverkas av indikatorer inom tre perspektiv: kunder, medarbetare och samhälle. För att skapa resultat krävs angreppssätt. Det behövs ledarskap med viljeinriktning och en förmåga att styra. Med hjälp av strategi planeras inriktningen och genom att engagera medarbetarna och stödja arbetet genom partnerskap och resurser levereras processer, varor och tjänster. Processen binds ihop genom att resultaten utvärderas och förbättras genom lärande, kreativitet och innovation.

Angreppssätt på strategisk och taktisk nivå:

# Övergripande insatser

I det här kapitlet lyfter vi framgångsrika sätt att arbeta genom att låta de fem destinationernas styrkor belysa var och en av de fem beståndsdelarna i EFQM-modellens angreppssätt: ledarskap; medarbetare; strategi; partnerskap och resurser; processer, varor och tjänster. Destinationerna presenteras i bokstavsordning.

## **Strategisk organisation hos destinationerna**

I Bohuslän, Kiruna och Åre fanns en etablerad destinationsorganisation redan vid projektstarten. Däremot behövde alla tre 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 organisation för destinationen som helhet. Här kom utvecklingsarbetet i hög grad att handla om att etablera den övergripande destinationsstrukturen och förankra den gemensamma målbilden. Men också om att bygga nödvändiga samarbeten mellan offentliga och privata aktörer för att kunna driva avgörande utvecklingsfrågor och hantera gemensamma utmaningar.

## Rekommendationer

- Ta fram en gemensam strategi med förankrade målbilder och insatsområden.
- Skapa en tydlig ansvars- och rollfördelning mellan nyckelaktörerna.
- Ta fram en fastställd handlingsplan med koppling till strategin.
- Skapa en transparent organisation med en beslutsamässig styrgrupp som leder samarbetet på en strategisk, övergripande nivå.
- Ha professionella medarbetare som leder huvud- och delprojekt och omsätter strategi i taktiska och operativa insatser.
- Gör analyser, uppföljningar och återkopplingar från pågående insatser för att hela tiden hålla kurs mot de fastställda målen.
- Ha långsiktighet och mod att hantera komplexa utvecklingsfrågor.



### **Vanliga strategiska fallgropar**

I komplexa samarbeten faller ofta goda insatser på otydliga mål, oklara roller och bristande samsyn kring vad som ska uppnås. Det finns visioner men inga tydliga strategier att samlas kring. Då tar särintressen över och parterna samlas kring en lösning som alla kan enas om. Det innebär ofta att de viktigaste och svåraste problemen läggs åt sidan. Istället fokuserar parterna på mer begränsade, konkreta insatser som snabbt ger synliga resultat. Det kan bli utmärkta engångsinsatser men om de inte hänger ihop med beslutsfattarnas och destinationens mål och visioner har de ingen större effekt på sikt.

Grundläggande byggstenar saknas och de pengar som investeras ger sällan den utdelning i form av ökad lönsamhet och tillväxt som parterna hoppades på. Tydliga strategier är därför nödvändiga. De behöver i sin tur hanteras av duktiga utvecklare som tillsammans med utförarna, företagen, kan omsätta strategierna i konkreta handlingsplaner och insatser som går att mäta och utvärdera. Då får vi de tre "samverkanshjulen" att haka i varandra.



Ledarskap:

# Bohuslän



**Målgrupper:**

Beslutsfattare, utvecklare

## **EFQM-modellens kriterium för ledarskap säger:**

Framgångsrika organisationers ledare formar och förverkligar framtiden, agerar förebilder för organisationers värderingar och etik och ingjuter förtroende vid alla tillfällen. De är flexibla, vilket möjliggör för organisationen att förutse och reagera i tid för att säkerställa fortsatt framgång för organisationen.

## **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.

## **Tydliga roller i Bohusläns värdekedja**

Turistrådet Västsveriges centrala angreppssätt för att skapa tillväxt på exportmarknaden är Bohusläns affärsmodell för produktutveckling. Affärsmodellen är ett verktyg för samverkan mellan offentliga stödstrukturer och näringen som dessutom ger produktägare analys, utvärdering och återkoppling på framtagna produkter.

En förutsättning för att affärsmodellen ska fungera är att rätt aktörer ingår i värdekedjan. Detta säkerställs genom systematiken i "Sverige, Norden och Världen", ett kategoriseringssystem för exportmarknaden i Bohusläns och

hela Västra Götalands besöksnäring. Systemet består av olika kriterier och har en ansvarig utvecklare med taktiskt och operativt ansvar kopplad till varje kriterium. Det operativa ansvaret innebär att stötta företagen i frågor om produktutveckling, exempelvis online-bokningsbarhet. Det taktiska ansvaret går ut på att säkra utvecklingen av morgondagens produkter. Eftersom produkterna i besöksnäringens värdekedja är så beroende av platsen där de levereras identifierade Turistrådet Västsverige ett behov av att trygga stödet till besöksnäringen genom fysisk planering och att undanröja hinder. Genom att utveckla turistiska översiktsplaner kopplas kommunernas planerare in och besöksnäringens behov införlivas i den fysiska planeringen.

En avsiktsförklaring mellan Turistrådet Västsverige och de 11 kommunerna togs fram inom insatsen "Ett enat Bohuslän". Avsiktsförklaringen är en förutsättning för att det offentliga stödsystemet ska kunna stötta affärsmodellen på bästa möjliga sätt. Kommunala tjänstepersoner kan stötta utvecklarna i det taktiska, men framförallt det operativa arbetet. Politiker och höga tjänstemän får möjlighet att arbeta med rätt frågor på en strategisk nivå tillsammans med Turistrådet Västsverige. Arbetet styrs av den handlingsplan som är en direkt konsekvens av avsiktsförklaringen. Handlingsplanen ger en tydlighet i rollerna i hela besöksnäringens komplexa värdekedja.

Att hålla ihop en hel värdekedja på det här sättet kräver ett väl utvecklat ledarskap som bygger på politisk samsyn över blockgränser, en tydlig ansvarsfördelning och tydliga roller i det fortsatta samarbetet.

## Indikatorer och beslutsunderlag i utvecklingsarbetet

Bohuslän har tagit fram ett antal indikatorer för att följa utvecklingen av hela värdekedjan. Indikatorerna tar hänsyn till både lång- och kortsiktiga prioriteringar och hanterar förväntningar hos viktiga intressenter. Turistrådet Västsverige förstår hela värdekedjan och utvecklar det som påverkar förmågan att skapa värde för besökaren. De använder indikatorerna för att identifiera förbättringar. På så sätt skapar de hållbara värden för både företagen, samhället och besökarna.

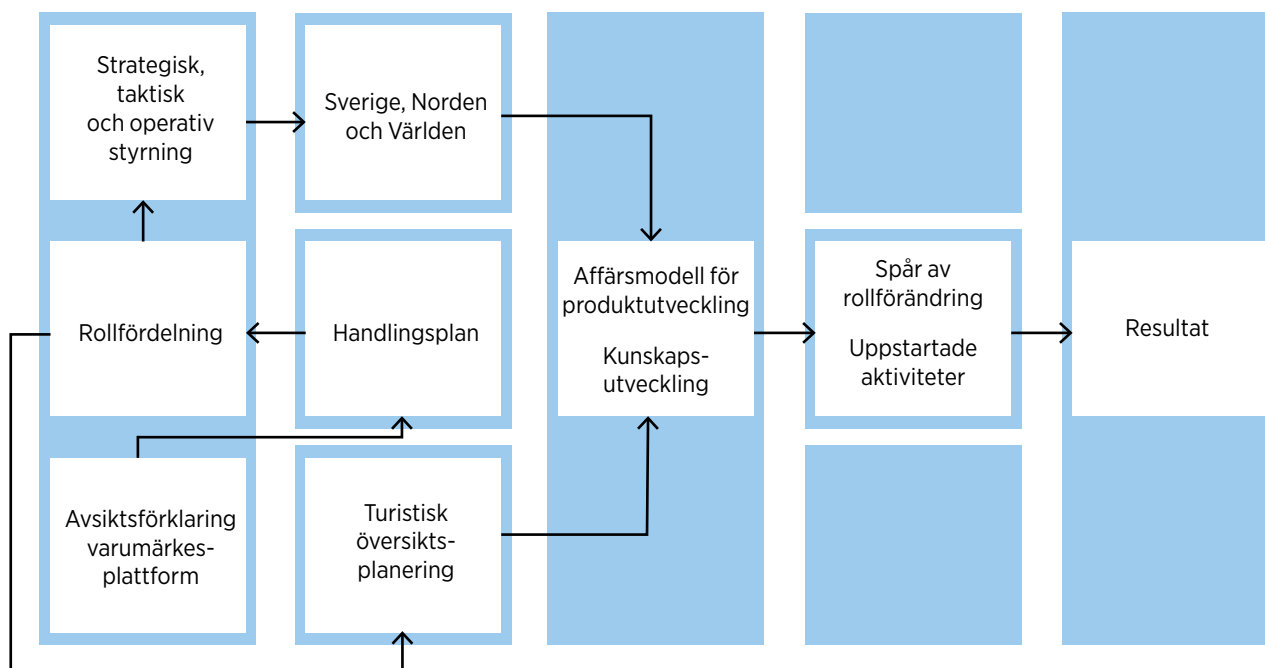
Den faktainsamling som görs från gäster, produktägare och researrangörer ligger till grund för viktiga beslut. All tillgänglig kunskap används för att tolka nuvarande och förväntade resultat av affärsmodellen och kunskapsförmedlingen. Turistrådet Västsverige använder sig av framtida scenarier för att hantera strategiska, taktiska och operativa risker och skapar på så sätt ett stort förtroende hos intressenterna. Hela värdekedjan engageras genom gemensamma värderingar och tydligt fördelat ansvar för olika processer. Avsiktsförklaringen och den tillhörande handlingsplanen gör att alla relevanta intressenter kan arbeta med de insatser som krävs för att säkra en hållbar och uthållig utveckling av besöksnäringen i Bohuslän.

## Bohuslän är ett bra exempel på kriteriet ”ledarskap” för att:

Turistrådet Västsverige har varit initiativtagare i att definiera och kommunicera en gemensam verksamhetsidé, vision och värderingar. De agerar själva förebilder i samverkan med andra inom Bohuslänns värdekedja.

Turistrådet Västsverige arbetar efter en tydlig inriktning och med strategiskt fokus på kunskapsöverföring för att få alla destinationens medarbetare att uppnå Bohuslänns 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 bra exempel på detta.

## Bohuslän



## Partnerskap och resurser:

# Kiruna

### ▼ Målgrupper: Beslutsfattare, utvecklare, utförare

#### **EFQM-modellen säger:**

Framgångsrika organisationer planerar och hanterar externa partnerskap, leverantörer och interna resurser på ett sätt som stödjer deras strategi, policy och skapar goda förutsättningar för verksamhetens processer. De säkerställer att de på ett effektivt sätt hanterar sin miljö- och samhällspåverkan.

#### **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.

#### **Kiruna fokuserade på stora strategiska frågor**

En holistisk, långsiktig och hållbar utveckling av destinationen – Kiruna utgår från sin vision och har genom hela projektet hållit sig på en strategisk nivå för att ta hand om framtidens utmaningar snarare än att arbeta med taktiska frågor med koppling till det operativa.

Fyra delprojekt har genomförts för att samla in kunskapen och förbereda destinationen på framtidens utmaningar. Kunskapen har sedan legat till grund för att ta fram en strategi som kan möta utmaningar inom service och värdskap, stads- och centrumutveckling, tillgänglighet och infrastruktur, produkt- och affärsutveckling, hållbarhet och kompetensförsörjning. Arbetet mynnade ut i en så kallad masterplan, en övergripande plan för Kirunas utveckling som turistdestination.

Produktutvecklingen har varit av taktisk karaktär med fokus på säsongsförlängning och evenemang.

#### **Kiruna är ett bra exempel på kriteriet ”partnerskap och resurser” för att:**

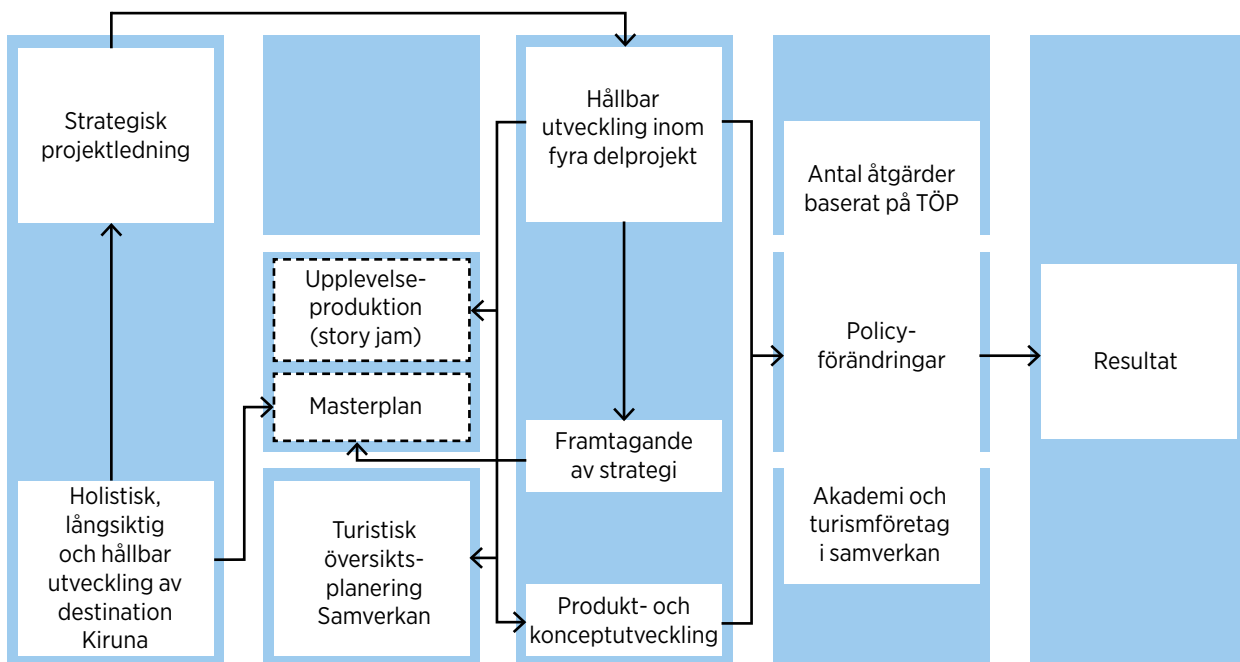
Kiruna skapar en hållbar relation med partners och leverantörer som bygger på ömsesidigt förtroende, respekt och öppenhet. Ett exempel är den reglerade samverkan med samerna. Destinationen etablerar och leder nätverk för lärande och samverkan för att identifiera möjligheter till kreativitet och förbättring. 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 produktlivscykelns 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.

Genom sitt arbete strävar de efter att ledare ska ha tillgång till korrekt och tillräcklig information. De omvandlar data till information och i tillämpliga fall till kunskap som kan delas och användas effektivt. Berörda intressenter engageras genom att destinationen etablerar angreppssätt som tillvaratar deras samlade kunskap för att generera idéer och innovationer.

# "Destinationsutveckling handlar om förflyttning. I Kiruna högst konkret: hela staden ska flyttas"

Kiruna



Strategi:

# Stockholms skärgård

 **Målgrupper:**  
Beslutsfattare, utvecklare

## **EFQM-modellens kriterium för strategi säger:**

Framgångsrika organisationer förverkligar sin verksamhetsidé och vision genom en strategi som fokuserar på verksamhetens intressenter. Policyer, planer, mål och processer utvecklas och förverkligas för att genomföra strategin.

## **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.

## **Tydliga kopplingar mellan beslut, planering och genomförande**

Stockholms skärgård började sin resa i HDU-projektet som ett väletablerat geografiskt område med en nyligen framtagna strategi för besöksnäringens utveckling – men utan en övergripande destinationsorganisation.

Målet för Stockholms skärgård var att etablera ett starkt samarbete mellan sju skärgårdskommuner, Stockholms stad genom Stockholm Business region, SBR, och Stockholm Visitors Board, SVB (idag Visit Stockholm), de regionala parterna landstinget och länsstyrelsen samt

Skärgårdsstiftelsen och utveckla exportmogna, efterfrågebaserade produkter för en internationell marknad. För att lyckas var det centralt att etablera en strategi för destinationen. En strategi med tydliga vägval och prioriteringar av viktiga frågor som gjorde det möjligt att kunna arbeta strategiskt, taktiskt och operativt på alla nivåer samtidigt under projekttiden.

Till grund för strategin låg en förstudie som identifierade mål och indikatorer. Förstudien fungerade också som en förankringsprocess för de viktigaste aktörerna i projektet. Själva strategin utvecklades och beslutades i skarven mellan förstudie och operativt utvecklingsarbete. Stockholms skärgård lade stor vikt på att kommunicera strategin till alla som på olika sätt medverkade i eller berördes av projektet. Genom intressenternas engagemang ökade också trycket på de taktiska processerna, både från strategiskt och operativt håll.

För att samtidigt kunna arbeta strategiskt, taktiskt och operativt på alla nivåer under projekttiden behövdes projektmål och indikatorer som var realistiska, skapade trygghet i projektet och var relevanta för olika roller och resurser. Indikatorerna var kopplade till strategin och uppdelade i två nivåer. De långsiktiga följde strategin och effektmålen, och mätte inkvarteringsstatistik och utvecklingen av regionens företag inom besöksnäringen. De kortsiktiga var inte baserade på data utan kopplade till de insatser som genomfördes och enkäter till näringen.

## Lokala processer med samordnad projektledning

Stockholms skärgård drev lokala processer utifrån en gemensam modell och med gemensamma mål för att komma framåt i linje med strategin. De lokala processerna koncentrerades till de elva utvalda platser som bedömdes ha störst potential och bäst förutsättningar att attrahera internationella gäster och möta deras behov och krav på att bo, äta, resa, göra, handla.

Arbetet samordnades under ledning av sex lokala processledare som tog ansvar för 1–3 platser var. Insatserna omfattade både konkreta insatser och lokalt prioriterade projekt för att öka platsernas attraktivitet. En arbetsmodell med gemensamma indikatorer utformades så att processledarna kunde ta hänsyn till lokala variationer, förhållanden och förutsättningar för att nå resultat. Modellen underlättade jämförelser mellan de olika insatserna. På så sätt kunde de viktigaste framgångsfaktorerna ringas in.

Arbetet med strategin och implementeringen visade tydligt på betydelsen av en långsiktig och genomtänkt samverkan mellan de sju medverkande kommunerna och de övriga parterna i projektet. Den centrala projektledningen tog exempelvis fram en övergripande projekt- och aktivitetsplan som processledarna sedan bröt ned i lokala planer.

## Stockholms skärgård är ett bra exempel på kriteriet ”strategi” för att:

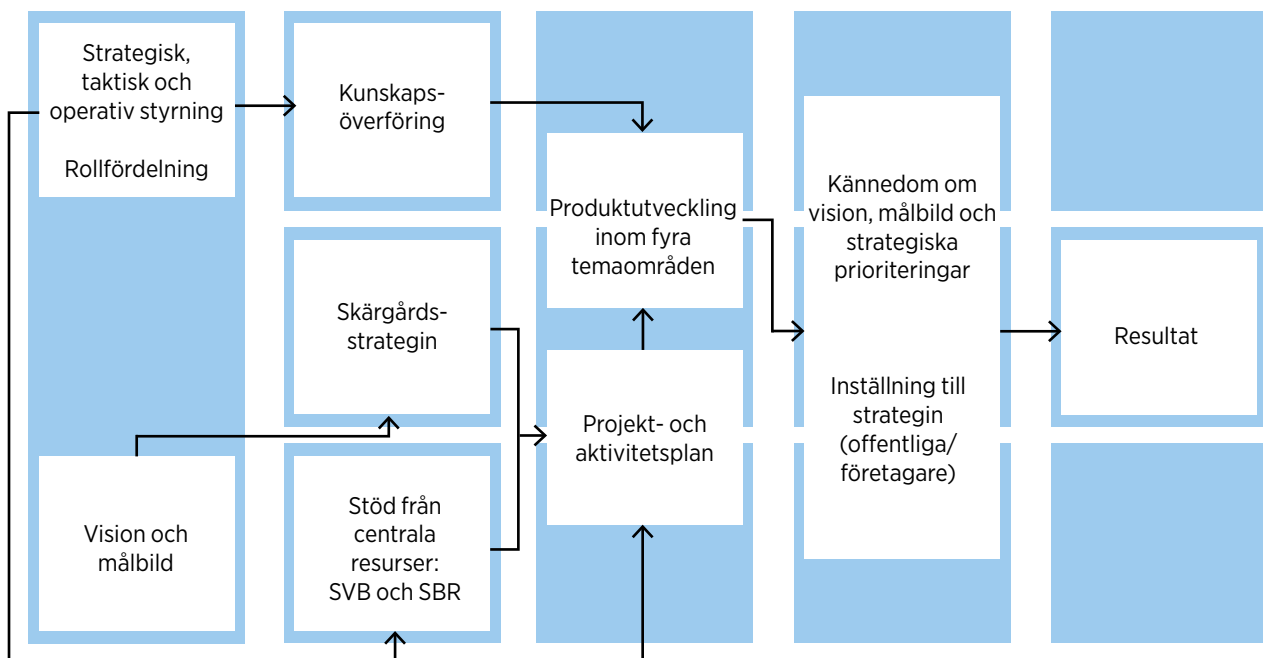
Stockholms skärgårds strategi baseras på de behov och förväntningar som parterna samlade in genom förstudien. I förstudien användes metoder för att identifiera förändringar i omvärlden som sedan översattes till potentiella framtida scenarier för destinationen.

En nollpunktsmätning som gjordes som en del av förstudien användes av parterna i samarbetet för att bättre förstå destinationens nuvarande och framtida förmåga. Därefter kunde de identifiera vad som krävdes för att uppnå de strategiska målen.

Stockholms skärgård jämför sina resultat med relevanta referensvärden, exempelvis från den nationella strategin, för att förstå sina relativa styrkor och förbättringsområden. Hållbarhet är integrerat i strategin både inom värdekedjan och vid processdesign och det finns nödvändiga resurser för att nå målen. Genom de lång- och kortsiktiga målen har man skapat ett orsak-verkanssamband kring vad som krävs för att uppnå verksamhetsidén, visionen och de strategiska målen.

Stockholms skärgård är ett bra exempel på en organisation som omvandlar sina strategier till anpassade processer och 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.

## Stockholms skärgård



Medarbetare:

# Vimmerby



**Målgrupper:**

Utvecklare, utförare

## **EFQM-modellen säger:**

Framgångsrika organisationer värderar sina medarbetare och skapar en kultur som möjliggör den ömsesidiga nyttan av att uppnå organisatoriska och personliga mål. De utvecklar sina medarbetares förmåga och främjar rättvisa och jämlikhet. De tar väl hand om sina medarbetare, kommunicerar, belönar och ger erkännanden på ett sätt som motiverar och skapar engagemang hos medarbetarna så att kunskaper och färdigheter används för organisationens bästa.

## **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 utvecklingen.
- 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 att styrgruppen har näringens förtroende, att gruppens deltagare är etablerade och har erfarenhet av att driva utvecklingsprocesser på en destination.

## **Vimmerby utvecklar produkter bottom up**

Grunden i Vimmerbys framgång är två saker: dels en stark värdegrund baserad på Astrid Lindgrens värderingar, dels ett lokalt anpassat grepp för att få fart på produktutvecklingen.

Vimmerbys arbetssätt liknar modellen för TV-programmet "Draknästet" där entreprenörer presenterar sina produktidéer för en jury som har tillgång till resurser att investera i de produkter som anses värdeskapande och i linje med värdegrunden. Här har Vimmerby skapat en bottom up-ansats för produktutveckling. En modell som är ganska

ovanlig i svensk besöksnäring där top down eller rena "produktbeställningar" är betydligt vanligare, i alla fall på strategisk destinationsnivå. Modellen används med en ambition att minimera formalia för näringen och kräver stort fokus på att de taktiska processerna för produktutveckling hakar i näringens operativa processer för att den ska fungera.

Förmågan att få planeringen att gå i takt med de operativa insatserna är också central för att de involverade aktörernas kunskap och förmågor kan bidra till att nå de strategiska målen. Det ställer krav på dialog och förtroende mellan destinationens olika aktörer för att säkerställa investeringsvilja från näringen, i både tid och pengar.

## **Uppdaterad strategi**

Vimmerbys besöksnäringstrategi låg vid projektstarten i träda och var inte tillräckligt förankrad i den lokala besöksnäringen. Samtidigt hade flera i styrgruppen varit involverade i att ta fram strategin och var präglade av dess vision, målbilder och vägval i sitt arbete. Därmed fanns strategin ändå med som en lokal utvecklingsstrategi. Styrgruppen var med andra ord bärare av strategin i praktiken.

Men behovet av att ha en formulerad strategi, baserad på verksamhetsidéen, visionen och värdegrunden blev tydligare ju längre man arbetade inom HDU-projektet och jämförde sitt arbete med de andra destinationerna. Vimmerby behövde trots framgången med Draknästet-modellen en strategi som inspirerade, vägledde och fungerade som ett styrdokument för destinationens interna samarbete. Behovet märktes både i den taktiska styrningen, produktutvecklingen och kommunikationen med medarbetarna.



Behovet av definierade vägval, fastställda prestationsnivåer och gemensamma mål för destinationen resulterade i en uppdatering av strategin med tillhörande handlingsplan som destinationen nu använder för sitt fortsatta arbete. I sann botten up-anda involverar man utförarna i att samla in data och följa upp indikatorer. Antal besök samlas in via den vanliga SCB-statistiken men kompletteras med de mätningar som flera aktörer gör, bland annat Astrid Lindgrens värld.

Att arbeta med den lokala besöksnäringen genom att engagera, motivera men också ställa krav på näringen att ta plats i utvecklingsarbetet är ett centralt angreppssätt i Vimmerby för att skapa hållbarhet över tid. En nära relation och tät kontakt med kommunstyrelsen har också varit viktig för att säkerställa flexibilitet och ha nära till åtgärd när det behövs.

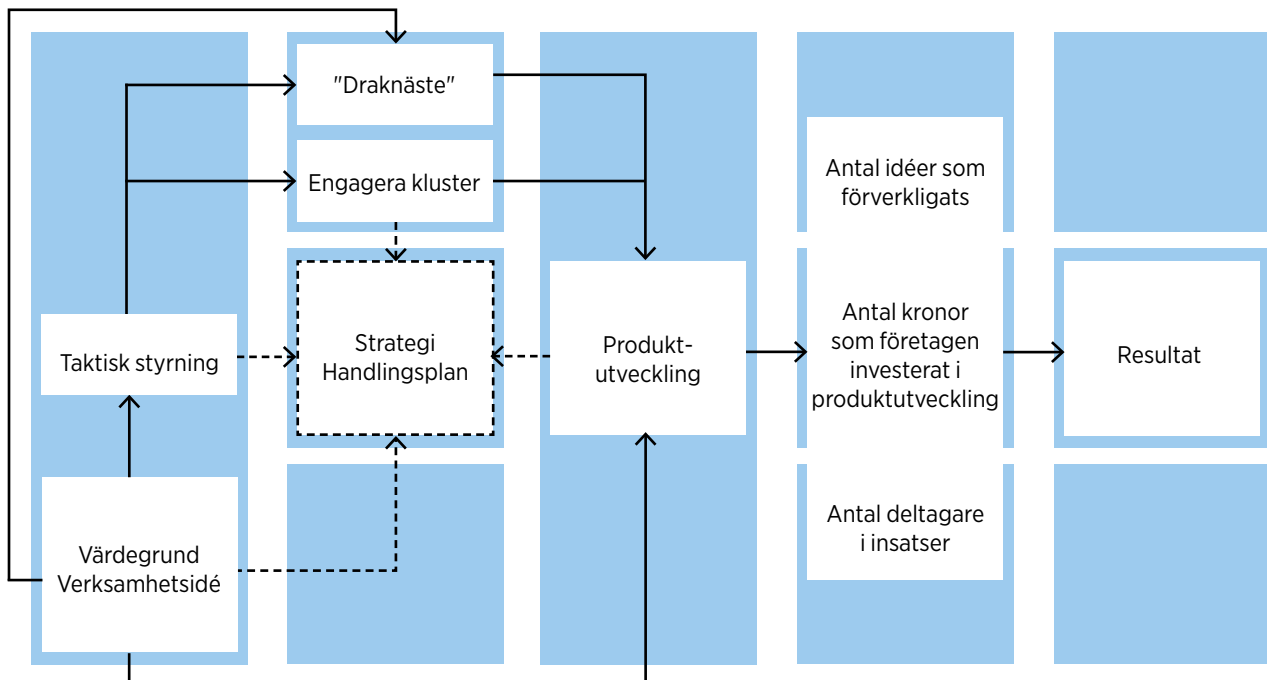
### Vimmerby är ett bra exempel på kriteriet "medarbetare" för att:

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.

Vidare utvärderar och hjälper Vimmerby medarbetarna att förbättra sina resultat och sitt engagemang, främst genom personliga kontakter och möten. Där säkerställer man också att medarbetarna har tillräcklig kompetens och resurser för att kunna maximera sitt bidrag till destinationens framgång. Man ser till att individuella mål och grupp mål stämmer överens och ger människor möjlighet att komma till sin fulla rätt i samverkan. Genom goda exempel och förebilder söker Vimmerby skapa en entreprenörskultur av kreativitet och innovation inom hela destinationen så att medarbetarna har ett öppet sinnelag och snabbt kan reagera på utmaningar de står inför. Medarbetarna uppmuntras att vara ambassadörer för destinationen och delta i aktiviteter som bidrar till samhället i stort.

Vimmerby förstår också medarbetarnas behov av kommunikation och använder lämpliga metoder för att upprätthålla en dialog, främst genom möten och aktiviteter för näringens aktörer. Man utvecklar en kultur som ständigt strävar efter att förbättra effektiviteten av samarbetet i hela värdekedjan. Man verkar för en kultur av ömsesidigt stöd, erkännande och omsorg mellan individer och mellan grupper.

### Vimmerby



# Processer, varor och tjänster:



## Målgrupper: Beslutsfattare, utvecklare, utförare

### **EFQM-modellen säger:**

Framgångsrika organisationer designar, leder och förbättrar processer, varor och tjänster för att skapa ökat värde för kunder och andra intressenter.

### **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!

### **Åre utgick från sin vision**

Gränslöst välkomnande, unika upplevelser året runt, miljö och attraktiv livsmiljö. Åres visionsarbete var utgångspunkt för deras medverkan i HDU-projektet – och motorn i hela destinationen och satsningen på fler internationella besökare året runt genom nya säsonger och nya produkter.

Visionen och de fem huvudsakliga insatsområdena kanaliseras genom tre kriterier som styr arbetet i projektet:

1. Satsningarna ska bidra till att stärka Åre som ledande alpin året runt-destination i Europa.
2. Insatsen ska leda till bestående tillväxteffekter (mäts bland annat i antal gästnätter, med extra betoning på utländska besökare).
3. Satsningen fokuserar främst på insatser för barmarksperioden, i nära dialog med produktägare och ÅMIS, Åres markägare i samverkan..

### **Utvecklaren i mitten**

I Åre befinner sig utvecklaren i mitten i de taktiska processerna – med nära koppling till näringens utförare och de operativa processerna. Dialog med destinationens medarbetare har därför varit viktig. Dels för att skapa engagemang och ta reda på intressenternas förväntningar, dels för att överbrygga gapet mellan det kortsiktiga operativa perspektivet och det långsiktiga strategiska perspektivet (som framförallt handlar om långsiktig hållbarhet).

Ett arbete har pågått kring rollfördelningen mellan näringen, destinationsorganisationen och kommunen. Hållbarhetsfrågan har tidigare drivits med en obalans mellan näringen och kommunen. Målet har därför blivit att kommunen ska samordna hållbarhetsfrågan så att alla aktörer bättre kan fungera i sina roller och bidra till en fortsatt hållbar utveckling i Åre.

### **Åre är ett bra exempel på kriteriet ”processer, varor och tjänster” för att:**

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 gränserna för organisationen. De arbetar med att få processägare att förstå sin roll och sitt ansvar att utveckla, underhålla och förbättra processerna. Ett tydligt exempel på detta är hur hållbarhetsfrågan hanterats i projektet. Data används för att följa resultattrender och processernas förmåga, och för att göra relevanta jämförelser som driver på förbättringar, kreativitet och innovation. 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.

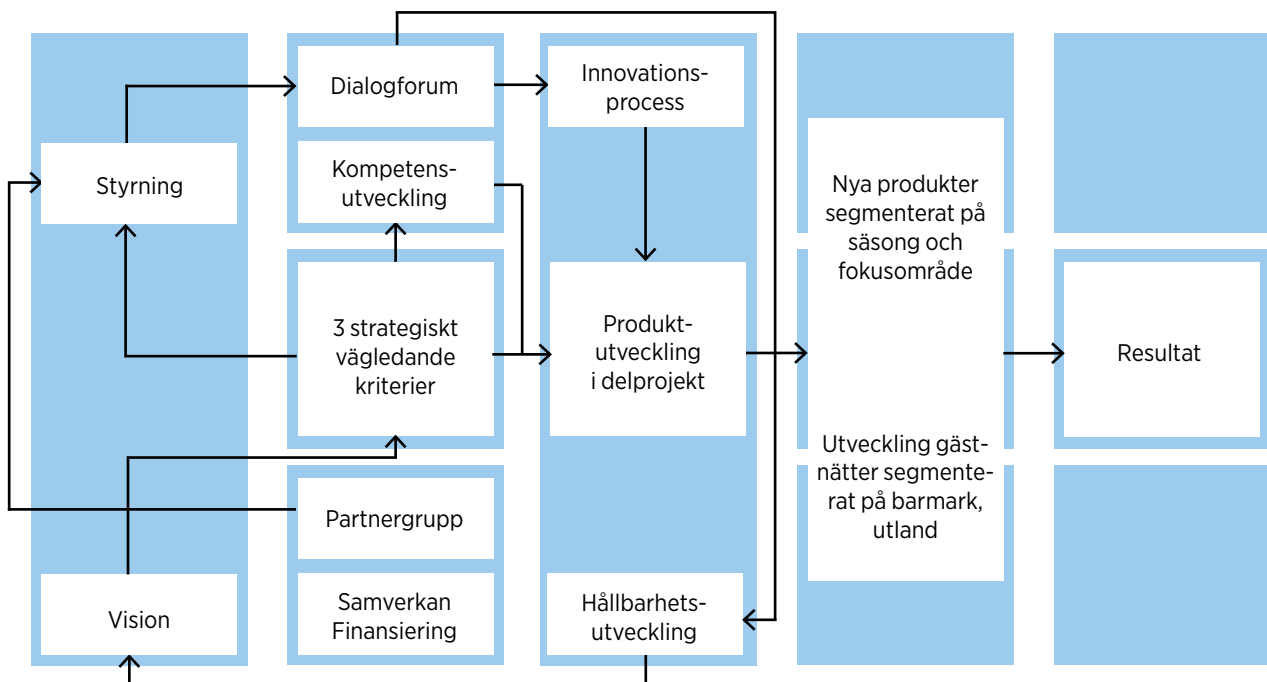
# "Stärk det som redan är starkt – våga göra prioriteringar och satsa på destinationens profilområden"

De utvecklar sin tjänsteportfölj i takt med de förändrade behoven hos befintliga och potentiella kundgrupper – och gör det så att hela produktlivs cyklern hanteras på ett ansvarsfullt sätt, inklusive återanvändning och återvinning.

Åre tar reda på och upprätthåller kundernas dagliga och långsiktiga behov av kontakt. För att effektivt hantera kundrelationerna så delas kunderna upp i segment i enlighet med strategin.

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 erbjudande. Åre utvecklar strategier för marknadsföring. Värdekedjan utvecklas kontinuerligt.

Åre



Angreppssätt på operativ nivå:

# Metoder och verktyg

Här beskriver vi hur destinationerna har gått tillväga i praktiken, för att genomföra de beslutade och planerade insatserna. Målet är att exemplen ska kunna användas av andra destinationer och företag i besöksnäringen för att planera och genomföra liknande processer, eller som inspiration för andra typer av insatser.

Vi fokuserar på några exempel som vi och destinationerna ser som viktiga att förmedla till andra aktörer i besöksnäringen. Destinationerna har själva sammanställt sina resultat med utgångspunkt i de egna samarbetsparternas kunskapsbehov på lokal och regional nivå.

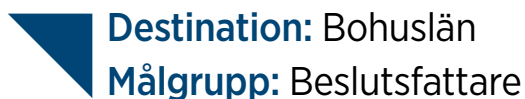
Kontakta gärna destinationerna om du vill ta del av deras resultatsammanställningar och få mer information om en specifik insats. Du hittar kontaktuppgifter på sidan 74.

## Rekommendationer

- Gör en realistisk kostnadsberäkning och budget.
- Gör en realistisk tidsplan kopplad till budget.
- Ha rätt kompetens på rätt plats utifrån vald strategi.
- Kommunicera löpande med partners och lokalsamhället. Förankra och berätta om vad ni ska göra och hur – och vad det ska leda till.
- Justera tidsbegränsade insatser vid behov för att skapa resultat som ger energi och kunskap till det långsiktiga strategiska arbetet.
- Ha tålamod, var ödmjuk inför utmaningarna och arbeta långsiktigt.
- Håll fast vid målen.



# Avsiktsförklaring för ett enat Bohuslän



## Bakgrund och mål:

Bohuslän består av 11 kommuner från Strömstad i norr till Öckerö i söder. År 2010 tog Turistrådet Västsverige initiativet att utifrån besöksnäringens nationella Strategi 2020 diskutera den västsvenska besöksnäringens framtidsfrågor med kommunala företrädare och företagare. Bohuslän skiljer sig från många andra destinationer genom den omfattande gränshandeln och genom en hög andel övernattningar i fritidsbåt, på camping och i fritidshus.

Analys har genomförts både av marknadspotential och av hur näringslivet, främst boeandanläggningar, bedömer sin framtida tillväxtpotential. Destinationsutveckling ställer krav på allt konkretare utveckling av starka produkter. Dessa kan erbjudas internationella besökare och kan i sig själva, eller i kombination med andra erbjudanden, utvecklas till attraktiva reseanledningar. Turistrådet Västsverige har prioriterat den maritima produktutvecklingen inom outdoor, kultur och måltider där Bohuslän kan nå unika konkurrensfördelar.

Målen i avsiktsförklaringen var att öka det ekonomiska värdet av besöksnäringen, öka företagets lönsamhet och öka sysselsättningen i besöksnäringen i Bohuslän. Dessa mål kräver och förutsätter att kommunerna driver och stärker samverkan mellan kommuner, företag, organisationer och myndigheter.

## Identifierat behov:

Öka samverkan kring besöksnäringens utveckling i Bohuslän genom att tydliggöra rollfördelningen.

## Nyckelprocesser:

Avsiktsförklaring, handlingsplan, varumärkesplattform, affärsmodell för produktutveckling, mätning och uppföljning.

## Intressenter:

Besökaren, regionala turistorganisationen, de 11 kommunerna, lokala turistorganisationer och företagen.

## Beskrivning av angreppssättet:

Turistrådet Västsverige gör en analys för att identifiera relevanta intressenter och deras behov. Därefter startar de dialogen med intressenterna och leder diskussionen. Baserat på den tar de fram en avsiktsförklaring som tydliggör den politiska viljan och formulerar mål inom avgränsade samverkansområden som har koppling till besöksnäringen. De samlar och för dialog med intressenterna kring förslaget, anpassar det och förbereder förslaget för beslut. Därefter antar kommunerna förslaget.

Utifrån avsiktsförklaringen skapar Turistrådet ett förslag på en handlingsplan genom dialog och workshoppar med kommunerna, lokala turistorganisationer och företagen. Under dessa workshoppar specificeras ansvar och åtaganden för respektive aktörsgrupp. Detta följs av ett godkännande av handlingsplanen i kommunernas högsta beslutande organ. Turistrådet omsätter sedan planen i handling genom att utarbeta och implementera en varumärkesplattform med tillhörande digital verktygslåda och en affärsmodell för produktutveckling. Turistrådet mäter och följer indikatorer, utvärderar och rapporterar till respektive aktörsgrupp.

## Aktiviteter:

- Genom analys identifiera behov och intressenter.
- Starta dialogen om behovet med intressenterna och leda diskussionen.
- Ta fram ett förslag som tydliggör den politiska viljan och formulera mål.
- Formulera samverkansområden med koppling till besöksnäringen.
- Föra dialog med intressenterna kring förslaget.

- Ta politiskt beslut.
- Skapa en handlingsplan genom dialog och workshoppar med intressenterna.
- Specificera ansvar och åtaganden för respektive aktörsgrupp.
- Godkänna handlingsplan i kommunfullmäktige alternativt kommunstyrelse i respektive kommun.
- Omsätta handlingsplanen i handling.
- Utarbeta och implementera en varumärkesplattform.
- Skapa och implementera en digital verktygslåda.
- Mäta, följa, utvärdera och rapportera indikatorer.

#### Exempel på indikatorer:

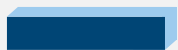
- Antal kommuner som antagit avsiktsförklaringen.
- Antal kommuner som antagit handlingsplanen.
- Spår av rollförändring baserat på handlingsplanen.
- Uppstartade insatser segmenterat på aktörsgrupp.
- Antal företag som "lever" och kommunicerar varumärket Bohuslän.

## Turistrådet Västsverige ser följande fördelar och nackdelar med angreppssättet:



Tydligt fokus på produkter och produktägare som ska skapa resultat.

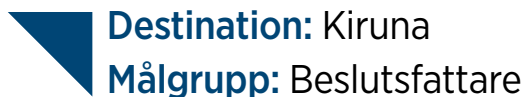
Tydligare roller och ansvarsområden i hela värdekedjan gör det enklare att göra rätt saker.



Rättvisepincipen – alla kan inte dra nytta av satsningarna, vissa känner sig bortvalda.

Tydliga vägval och prioriteringar ökar risken för kritik.

# Turistisk översiktsplanering och hållbar samverkan i Kiruna



Destination: Kiruna

Målgrupp: Beslutsfattare

## Bakgrund och mål:

Kiruna in Swedish Lapland är Norrbottens största turistdestination. Viktiga delar i Kirunas styrkeprofil är ett brett och attraktivt utbud av allt från vidsträckt och variationsrika fjällmiljöer med norrskensturism, hundspann och en mängd andra upplevelser för både vinter och sommar, tillsammans med rymdverksamhet, gruvindustri och den planerade stadsflytten. Naturen är destinationens arbetsplats, och det är viktigt att besöksnäringen arbetar för att verka hållbart generation efter generation.

I Kiruna har det arbete som fokuserat på partnerskap kretsats kring en turistisk översiktsplan och en reglerad samverkan med olika viktiga intressenter med vitt skilda intressen: gruva, rymd, turism, ursprungsbefolkningen och den samiska kulturen. Kiruna har identifierat stor potential i att besöksnäringen skulle kunna vara det som binder ihop de övriga näringarna med varandra. Samhällsplanering i form av fysiska planer och strategier koordineras med arbetet för att utveckla destination Kiruna. Översiktsplanen är viktig för att identifiera och kartlägga välbesökta områden i kommunen och identifiera möjliga områden för expansion och potentiella hot för markanvändning i framtiden. När exempelvis stora event med äventyrstävlingar ska organiseras över stora områden, är det en fördel med en mer långsiktig planering som samtidigt etablerar en samsyn och ett samförstånd.

Arbetet med den turistiska översiktsplanen är en viktig faktor för att besöksnäringen ska bli tagen på allvar. Arbetet följs upp genom att till exempel mäta påverkan på andra strategier och antalet ändringar med bäring på besöksnäringen som förs in i befintliga översiktsplaner. Den turistiska översiktsplanen gör att man talar samma

språk mellan näringen och kommunen vilket underlättar för dialog inför exempelvis kommersialiseringsmöjligheter. Planeringsarbetet har bidragit till att synliggöra besöksnäringens sammantagna behov och möjligheter för beslutsfattare inom främst kommunen på ett bättre sätt än tidigare.

Samverkanspolicyn med samerna underlättar dialogen mellan samebyarna och besöksnäringen där man kan maximera utnyttjandet av området samtidigt som man minimerar antalet konflikter. Den reglerade samverkan är också en viktig del i den sociala hållbarheten på destinationen. Det finns ett viktigt signalvärde i att alla näringar är viktiga för att nå ett bra resultat för destinationen.

## Identifierat behov:

Säkerställa en långsiktigt hållbar markanvändning och skapa nödvändigt utrymme för kommunikation och samråd tidigt i processer och planering.

## Nyckelprocesser:

Analysarbete, rapportering, kartunderlag.

## Intressenter:

Den framtagna rapporten om markanvändning ska vara en tillgång för till exempel politiker, planerare, investerare, näringslivsutvecklare, entreprenörer och företrädare inom besöksnäringen.

## Beskrivning av angreppssättet:

Kiruna Lapland Ekonomisk Förening (KLEF) identifierar de viktigaste intressenterna och tar genom dialog reda på deras behov. Arbetet bygger på en bred genomgång, analys och värdering av bland annat natur- och kultur landskapets resurser, naturlandskapets infrastruktur,



etablerade besöksmål, hållbarhet, interaktion med andra areella näringar, landsbygdsutveckling i strandnära lägen (LIS-områden), naturbaserat entreprenörskap, besöksnäringens expansionsvilja och marknadens efterfrågan, trender och köpbeteenden. KLEF genomför den breda genomgången med hjälp av specialiserat konsultstöd.

En åtgärdsvalsanalys avgränsad till att behandla infrastruktur och transporter inom Kiruna kommun genomförs. Syftet är att utreda och definiera den egentliga anledningen till att åtgärder behöver genomföras.

KLEF skapar en problemformulering kring samverkan med samebyarna och genomför viktiga samrådsmöten med dem. Utifrån problemformuleringen arrangerar KLEF dialogmöten med samebyordförande och tongivande besöksnäringens företag. Inför vintersäsongen samlar de besöksnäring och samebyar till ett möte för att lägga grunden för en god samverkan, ett gott värdskap och ömsesidiga vinster i planeringsarbetet och för att undvika missförstånd som kan uppstå under säsongen. Därefter skapar de tillsammans en arbetsgrupp som har till uppgift att identifiera viktiga områden och formulera ett förslag till policy för samverkan. KLEF och kommunens samebyar undertecknar samverkanspolicyen i syfte att uttala ett gemensamt förhållningssätt för samverkan.

Därefter tar KLEF fram en rapport om markanvändningen och en geografisk informationssystemskarta (GIS-karta) som överlämnas till Kiruna kommun.

### **Aktiviteter:**

- Identifiera de viktigaste intressenterna och deras behov i den långsiktiga planeringen.
- Identifiera LIS-zoner.
- Ta fram en GIS-karta och rapport om markanvändningen.
- Genomföra en åtgärdsvalsanalys.
- Koordinera och genomföra identifierade åtgärder.
- Skapa en problemformulering kring samverkan.
- Genomföra samråd med berörda samebyar.
- Arrangera dialogmöten mellan samebyordföranden och besöksnäringens företag.
- Samla besöksnäring och sameby till möte i planeringsarbetet inför vintersäsongen.
- Skapa en arbetsgrupp med viktiga intressenter.
- Identifiera viktiga områden för policyn.
- Ta fram en samverkanspolicy.
- Underteckna och kommunicera samverkanspolicyen.

### **Exempel på indikatorer:**

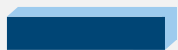
- Antal strategier som påverkas.
- Antal ändringar i översiktsplaneringen gjorda med hänsyn till besöksnäringen.
- Antal genomföra dialogmöten.
- Antal identifierade kommersialiseringsmöjligheter.
- Antal konflikter mellan intressenter.

## Kiruna ser följande fördelar och nackdelar med angreppssättet:



Arbetet med turistisk översiktsplanering och reglerad samverkan tar hänsyn till viktiga nätverk och tillgodoser många intressenters behov och främjar långsiktig samverkan.

Genom att arbeta med turistisk översiktsplanering tas näringen och destinationen på större allvar i planeringssammanhang.



En omfattande satsning ställer mycket stora krav på kommunikationen med alla intressenter.

Att integrera hållbarheten i alla utvecklingsaspekter är nödvändigt men ställer stora krav på systematik, analys och rapportering.

# Förverkliga Skärgårdsstrategin i Stockholms skärgård

 **Destination:** Stockholms skärgård  
**Målgrupp:** Beslutsfattare

## **Bakgrund och mål:**

Hösten 2011 bjöd Länsstyrelsen i Stockholms län, Stockholms stad och Stockholms läns landsting in beslutsfattare från skärgårdskommuner, skärgårdsorganisationer och andra nyckelaktörer för att diskutera en möjlig samverkan för en långsiktig utveckling av besöksnäringen. En förstudie initierades som resulterade i en regional besöksnäringstrategi för Stockholms skärgård 2012: "Skärgårdsstrategin – utveckling av besöksnäringen i Stockholms skärgård, för en stärkt besöksnäring året om, med koppling till Stockholmsstrategin". Skärgårdsstrategin lade grunden för en samsyn hos parterna om inriktningar och prioriteringar i önskade utvecklingsinsatser.

Utvecklingsinsatsningens övergripande mål var att:

- Öka Stockholms skärgårds internationella konkurrenskraft som besöksmål.
- Öka utbudet av möjliga besöksmål knutna till Stockholm och driva en ökad konsumtion till skärgårdsregionen.
- Bidra till utökat företagande och sysselsättning i Stockholms skärgård, framför allt under perioder som idag är lågintensiva.
- Utveckla samverkan i skärgårdsregionen och möjliggöra synergier och effektivare arbetssätt och marknadsföring.

## **Identifierat behov:**

Förverkliga Skärgårdsstrategin i ett strategiskt och operativt samarbete.

## **Nyckelprocesser:**

Uppföljning och utvärdering, fastställande av lokala mål och prioriteringar, handlingsplaner, lokal samordning, produktutveckling av skärgårdsprodukter.

## **Intressenter:**

Besökaren, Stockholm Visitors Board, sju skärgårdskommuner, Länsstyrelsen i Stockholms län, Stockholms läns landsting, Skärgårdsstiftelsen, Waxholmsbolaget, medlemsorganisationen Öppen skärgård (t.o.m 2014), Statens fastighetsverk och ett par boendeanläggningar i skärgården.

## **Beskrivning av angreppssättet:**

Stockholms skärgård utgår från Skärgårdsstrategins fokus- och strategiområden och identifierar prioriterade insatsnivåer: lokalt perspektiv, centralt perspektiv, samverkansperspektiv och produktutvecklingsperspektiv. Insatserna för destinationernas utveckling definieras. Därefter samlar nyckelaktörerna relevanta intressenter och skapar en övergripande regional samarbetsform för att skapa balans och dynamik mellan central strategi, beslut, styrning och den lokala verkligheten och innovationskraften.

Parterna bakom Skärgårdsstrategin enas om organisationsnivåer, styrning och väljer ut strategiska platser för lokala insatser. Nyckelpersoner som ska agera lokala processledare identifieras. Processledarna samordnar aktörer och resurser i de lokala utvecklingsinsatserna och genomför gemensamma affärsutvecklingsinsatser tillsammans med sina kollegor. En gemensam kommunikationsplattform initieras inom ramen för varumärket Stockholm – The Capital of Scandinavia.

Projektledningen, placerad på Stockholm Visitors Board, mäter och följer indikatorer, utvärderar och rapporterar till en strategisk och beslutsfattande styrgrupp.

### Aktiviteter:

- Utgå från Skärgårdsstrategin.
- Följa strategins struktur för fokusområden och strategiområden.
- Identifiera prioriterade insatsnivåer.
- Definiera destinationsutvecklingsinsatser.
- Samla relevanta intressenter i en övergripande regional samverkansform.
- Enas om organisationsnivåer och styrning.
- Välja ut strategiska platser för lokala insatser.
- Identifiera nyckelpersoner och utse lokala processledare.
- Samordna aktörer och resurser i de lokala utvecklingsinsatserna.
- Genomföra gemensamma affärsutvecklingsinsatser.
- Initiera en gemensam kommunikationsplattform inom ramen för varumärket Stockholm – The Capital of Scandinavia.
- Mäta, följ, utvärdera och rapportera indikatorer.

### Exempel på indikatorer:

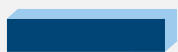
- Andelen/antalet deltagande intressenter som känner till Skärgårdsstrategins vision, målbild och strategiska prioriteringar.
- Antal genomförda destinationsutvecklings- och innovationsprocesser.
- Antal genomförda delprojekt, nya samarbeten, produkter, evenemang, planerade investeringar etc.
- Inställning till Skärgårdsstrategin segmenterat på offentliga aktörer och företagare.
- Utländska målgruppers inställning till destinationen.

## Stockholms skärgård ser följande fördelar och nackdelar med angreppssättet:



En väl underbyggd och förankrad strategi med tydliga indikatorer på kort och lång sikt höjer självförtroendet med långsiktiga positiva effekter på både motivation, mandat och resultat.

Genom att kommunicera och involvera intressenterna i alla delar av strategins framtagande och sjösättning får man energi i arbetet och utvecklar viktiga relationer mellan olika intressenter, som säkerställer en tryggare väg mot mål.



En kortsiktig resursintensiv lösning är inte långsiktigt hållbart.

Att kvalitetssäkra sina processer och minimera risker tar mycket tid.

# Värde driven innovationsprocess i Vimmerby

 **Destination:** Vimmerby  
**Målgrupp:** Utvecklare, utförare

## **Bakgrund och mål:**

I Vimmerby fanns ett uttalat behov från tongivande aktörer av att skapa verkstad framför att lägga tid på det inledande strategiarbetet. En turismstrategi, framtagen år 2011, hade stött på motstånd i förankrings- och implementeringsprocessen och lagts till handlingarna. Vimmerby utgick istället från en tidigare framtagen varumärkesstrategi och värdegrund baserad på Astrid Lindgrens värderingar om barn, miljö och natur. Till dessa adderades aktuella analyser av behov och brister i arbetet med att utveckla hela Vimmerby till en attraktiv turistdestination.

De stora aktörerna på destinationen, som Astrid Lindgrens Värld, bidrog med värdefull kunskap om marknader, kunder och värdskap. Detta låg bland annat till grund för den handelsutbildning som genomfördes för Vimmerbys butiksägare. Under arbetet såg styrgruppen behovet av gå tillbaka och plocka fram den gamla turismstrategin och påbörja ett långsiktigt strategiskt utvecklingsarbete och ta fram en tydlig handlingsplan i dialog med Vimmerbys turismföretagare. Vimmerby speglar verkligheten i flera mindre kommuner där ambitionerna är höga och resurserna begränsade.

Målet var att arbeta hållbart, i linje med värdegrunden, och genom den skapa nya produkter som lockar fler utländska turister till Vimmerby och få dem att stanna 3–5 dagar.

## **Identifierat behov:**

Utveckla nya innovativa produkter som är starkt knutna till destinationens värdegrund.

## **Nyckelprocesser:**

Innovationsprocess, produktutveckling.

## **Intressenter:**

Astrid Lindgrens Värld, Astrid Lindgrens Näs, Vimmerby kommun.

## **Beskrivning av angreppssättet:**

Vimmerbys styrgrupp analyserar nuläget för att identifiera relevanta intressenter och behovet av utveckling. Utifrån det sätter styrgruppen riktlinjerna för innovation och produktutveckling och väljer en modell för innovations- och utvecklingsprocessen. Därefter bestämmer de vilka avgränsningar och krav som ska ställas på de som väljer att delta i processen. Kraven baseras på styrgruppens strategiska kunskap om destinationen och Astrid Lindgrens värdegrund. Företagen och politiken bjuds in till dialogmöten där insatsen presenteras och projektledaren gör en lokal utlysning efter bra idéer och projekt som kan stärka Vimmerby med omnejd.

Projektledaren gör en inventering av näringen och samlar in intressanta idéer. Styrgruppen definierar strategiskt viktiga fokusområden baserade på idéerna kopplade till värdegrunden. Nu börjar arbetet med att utifrån de strategiskt viktiga fokusområden som definierats utvärdera och välja ut idéer att föra vidare genom processen. Profilprojekt identifieras och aktörer kopplade till idéerna bjuds in och pitchar inför styrgruppen. Projektledaren stödjer företagen i att skriva ansökningshandlingar för att den administrativa tröskeln inte ska vara avgörande för företagets medverkan.

I dialog med de företag som går vidare i processen säkerställer projektledaren att kundperspektivet är styrande, att hållbarhetsperspektivet är med och att produkten går att bygga in i Astrid Lindgrens miljö, baserat på varumärkesplattform och värdegrund. Projektledaren tydliggör

kraven på företagets engagemang och egen finansiering av produktutvecklingen på 50 %. Företagens individuella produktutvecklingsprocesser får sedan löpande stöd genom företagsträffar, workshoppar, individuellt stöd och coachning.

Projektledaren mäter, följer, utvärderar och rapporterar indikatorer till styrgruppen.

#### **Aktiviteter:**

- Genom analys identifiera behov och intressenter.
- Sätta riktlinjerna för innovation och produktutveckling.
- Välja en modell för innovationsprocessen.
- Bestämma avgränsningar och krav på företagen utifrån värdegrunden.
- Informera om insatsen.
- Inventera näringen för att hitta intressanta idéer och företag.
- Definiera strategiskt viktiga fokusområden.
- Samla in, utvärdera och välja ut idéer att föra vidare genom processen utifrån strategiskt viktiga fokusområden.
- Identifiera profilprojekt.

- Möta aktörer och låta dem pitcha inför styrgruppen.
- Stödja i upprättandet av ansökningshandlingar och minimera formalia.
- Säkerställa kundperspektivet som styrande.
- Säkerställa hållbarhetsperspektivet.
- Säkerställa att produkten går att bygga in i Astrid Lindgrens miljö.
- Tydliggöra krav på företagets engagemang.
- Säkerställa företagets egen finansiering.
- Stödja produktutvecklingen genom träffar, workshoppar, individuellt stöd och coachning.
- Mäta, följa, utvärdera och rapportera indikatorer.

#### **Exempel på indikatorer:**

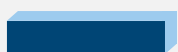
- Antal bedömda idéer.
- Antal idéer som förverkligats.
- Antal kronor som företagen investerat i produktutveckling.
- Antal deltagare i olika kunskapssatsningar.
- Kvalitet på bemötande.

## Vimmerby ser följande fördelar och nackdelar med angreppssättet:



”Draknästet” är ett lyckat koncept för att engagera näringen, ta tillvara entreprenörsandan och skapa kraft underifrån.

Värdefullt med bra relationer, givande samarbeten och stöd från Tillväxtverket och de andra destinationerna.



Att satsa och spela högt med engagemanget hos näringen är en stor riskfaktor inte bara för en satsning utan också för hela destinationens utveckling.

Utän en förankrad strategi att utgå ifrån blir utvecklingen helt beroende av ambitions- och kompetensnivån hos företagen.

# Kund- och temadriven produktutvecklingsprocess i Åre

 **Destination:** Åre  
**Målgrupp:** Utvecklare, utförare

## Bakgrund och mål:

Syftet var att utveckla Åre till en hållbar året runt-destination genom fokuserade insatser på barmarksperioden (maj–november). Säsongsvariationerna, med en stark vinter och en svag barmarkssäsong, gjorde det svårt för företagen att få lönsamhet i verksamheterna, personalen var svår att behålla och löpande utbilda och de sociala strukturerna på orten upplevdes bli instabilare eftersom människor flyttar in och ut. Detta ledde i sin tur till att skatteintäkterna var lägre än vad de skulle kunna vara med fler permanentboende, vilket gjorde att infrastruktur och serviceutbud under främst barmarksperioden inte motsvarade gästernas förväntningar.

Projektets målgrupp var Åre Destinations medlemsföretag. Med de insatser destinationen arbetade med i projektet har förhoppningen varit att stärka medlemmarnas konkurrenskraft och stegvis höja destinationens leveransnivå, så att företagen i sin tur kan skapa starka relationer till och upplevelser för gästen. Målet var att nivån ska vara så hög att man som gäst är villig att återkomma och även rekommendera destinationen till andra.

Målgruppen har i andra hand varit lokala, regionala, nationella och internationella samverkansaktörer, såväl privata som offentliga.

Övergripande har målet varit att arbeta för att stegvis ta Åre närmare visionen att bli Europas ledande året runt-destination. Detta har vid projektets avslut stärkts, fyllts på med nytt innehåll och med hänvisning till hållbarhetsaspekterna tagit sikte på 2035. Inom visionsarbetet arbetar Åre inom fyra områden: Gränslöst välkomnande, Unika upplevelser året runt, Miljö och Attraktiv livsmiljö.

## Identifierat behov:

Tre förutsättningar låg till grund för produktutvecklingen i Åre:

1. Satsningarna ska bidra till att stärka Åre som ledande alpin året runt-destination i Europa.
2. Satsningarna ska leda till bestående tillväxteffekter (som bl.a. mäts i antal gästnätter och med extra betoning på internationella gäster).
3. Satsningarna fokuserar främst på insatser för barmarksperioden, i nära dialog med mark- och produktägare.

## Nyckelprocesser:

Innovationsprocess, produktutveckling.

## Intressenter:

Åre Destinations medlemsföretag.

## Beskrivning av angreppssättet:

Åre Destination samlar in idéer från alla Åredalens företagare och privatpersoner om vad de anser är viktiga insatser. Dessa samlas upp i ett digitalt idéhanterings-system. Genom analys matchas idéerna mot projektets urvalsgrund och strategiskt viktiga fokusområden. Kundkraven tydliggörs genom speciellt anpassade utbildningsinsatser kring marknader och målgrupper. Utifrån dessa kundkrav och de identifierade behoven hos intressenterna väljs de viktigaste och mest avgörande insatserna att gå vidare med i processen. Därefter säkerställs finansiering och en budget upprättas, och riktlinjerna för produktutvecklingen tar form. En större informationsinsats görs kring utvalda insatser och som återkoppling till idégivarna och resterande näring. Sedan utvärderas och selekteras specifika idéer för att tas

vidare i processen. Utifrån detta urval identifieras synergieffekter mellan idéer, individer och områden där aktörer som fokuserar på samma marknad eller målgrupp kan mötas och ta en gemensam ansats för att skapa attraktiva produkter. Insatserna matchas och kontrolleras mot de strategiska målen.

De idéer som under processen hamnar utanför insatserna kan fortfarande vara aktuella att genomföra med en annan huvudman. Dessa möjliga huvudmän identifieras och kontakt etableras för att säkerställa genomförandet av idéerna. Produktutvecklingen stöds genom träffar, kunskapshöjande workshoppar och behovsrelaterad individuell coaching inom exportmognad. Gemensamma marknadsinsatser prioriteras och initieras.

Åre Destination mäter, följer, utvärderar och rapporterar indikatorer till styrgruppen.

#### **Aktiviteter:**

- Genom crowdsourcing samla in idéer.
- Genom analys matcha idéer mot projektets urvalsgrund och strategiskt viktiga fokusområden.
- Tydliggöra kundkraven som ingångsvärden för produktutveckling.
- Utifrån kundkraven identifiera och avgränsa de avgörande insatserna.
- Budgetera resurser för de avgörande insatserna.
- Sätta riktlinjerna för innovation och produktutveckling.

- Informera om insatsen.
- Utvärdera och välja ut idéer att föra vidare genom processen.
- Identifiera synergieffekter mellan idéer, individer och områden.
- Sammanföra aktörer med samma målgrupp.
- Matcha insatser mot de strategiska målen.
- Identifiera ytterligare parter som kan vara huvudmän för idéer värda att utveckla på sikt (ej utvalda).
- Stödja produktutvecklingen genom träffar, workshoppar och coaching.
- Prioritera gemensamma marknadsinsatser.
- Mäta, följa, utvärdera och rapportera indikatorer.

#### **Exempel på indikatorer:**

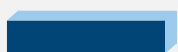
- Antal personer som deltagit i kompetensutveckling.
- Antal genomförda idéer.
- Antal genomförda idéer hos annan huvudman.
- Antal kronor investerade i produktutveckling.
- Gästundersökning vinter.
- Gästundersökning sommar.

## Åre ser följande fördelar och nackdelar med angreppssättet:



Mängden insamlade idéer gör det enkelt att utifrån specifika områden välja produkter för framtida utveckling.

Hjälper att identifiera var näringsengagemang finns.



Att ställa en öppen fråga och inte styra idégivarprocessen genererar enormt många idéer och skapar förväntningar hos näringslivet som är mycket svåra att uppfylla.

Idéinsamling, genomgång och utvärdering i den här storleksordningen är mycket resurskrävande.

# Hållbarhet —

## en nödvändig del av destinationsutveckling

Hållbar utveckling handlar om att ta ansvar för ekonomiska, miljömässiga och sociala aspekter kopplade till organisationens nuvarande och framtida verksamhet. Här är exempel på hur destinationerna har arbetat med hållbarhet. Kapitlet avslutas med en utvärdering av insatserna.







# Vad är hållbar utveckling?

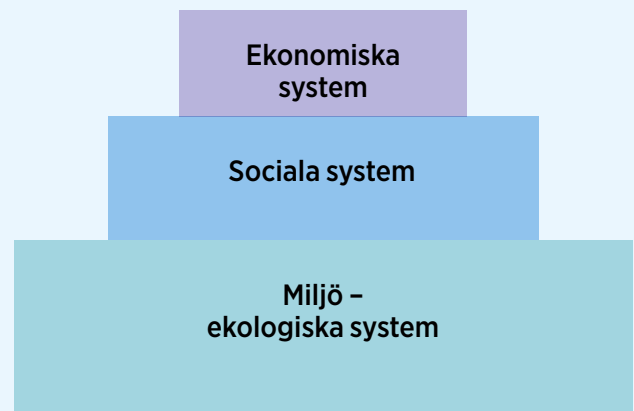
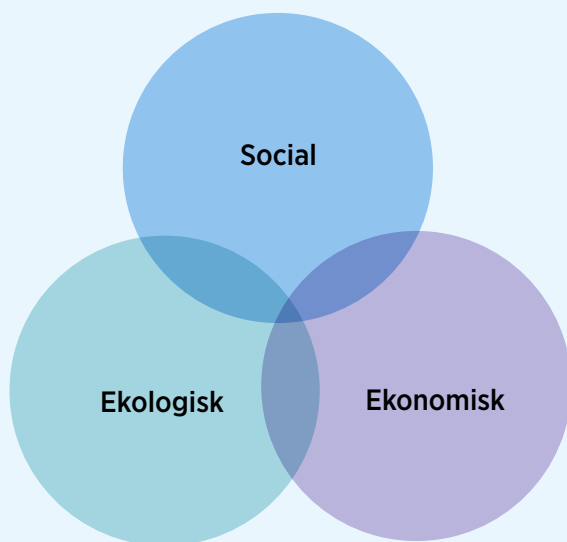
Begreppet hållbar utveckling lanserades 1987 av världskommissionen för miljö och utveckling, även kallad Brundtlandkommissionen. Den svenska definitionen lyder: "En hållbar utveckling är en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov".

## Hållbar utveckling består av tre dimensioner som samspelar och stödjer varandra:

- ekologisk hållbarhet
- social hållbarhet
- ekonomisk hållbarhet

Bilden nedan till vänster visar den traditionella bilden av de tre hållbarhetsdimensionerna där dessa ges lika tyngd och värde.

Ett alternativt sätt att beskriva hållbar utveckling är i form av en hierarki där ekologisk hållbarhet tillskrivs störst vikt och ses som en förutsättning för såväl social som ekonomisk hållbarhet. Även dessa två dimensioner karakteriseras av ett beroendeförhållande, där den sociala hållbarheten ligger till grund för att en ekonomisk hållbarhet ska vara möjlig. I många sammanhang nämns också en fjärde dimension, den kulturella. Den inkluderas ofta tillsammans med den sociala i en sociokulturell dimension.



# Hållbar utveckling i HDU-projektet

## Hållbarhet viktigt för hela HDU-projektet

En turistdestination som inte är hållbar har på sikt ingen framtid ur ett samhällsutvecklingsperspektiv. Hållbarhet fanns därför med som grund för urvalet av de fem destinationer som ingick i projektet. Destinationerna hade egna planer för hur de skulle arbeta, men gemensamt för alla var bland annat insatser för att förlänga och skapa fler säsonger, öka turistaktörernas kunskaper och förbättra värdskapet. 2012 fanns det inga etablerade system för hållbarhetsutveckling på destinationsnivå i Sverige eller Europa, men det pågick utveckling av till exempel European Tourism Indicator System (ETIS), Bærekraftig reiseliv i Norge och Global Sustainable Tourism Councils (GSTC).

## Särskild insats för ökad hållbarhet på destinationerna

En utgångspunkt i projektet var att destinationerna själva skulle bestämma hur de skulle angripa hållbarhetsproblematiken för att skapa långsiktigt hållbara resultat. Ett år in i projektet blev det dock tydligt för destinationerna och Tillväxtverket att det behövdes ett gemensamt ramverk med tydligare och mer riktade hållbarhetsinsatser som var möjliga att följa upp, både på destinations- och företagsnivå.

De fem destinationerna erbjöds ett upplägg med en samlad kunskapsinsats för 40–50 av destinationens

viktigaste offentliga och privata aktörer och beslutsfattare, inklusive riktade kvalitets- och hållbarhetsinsatser till utvalda företag. Bohuslän, Stockholms skärgård och Vimmerby valde Swedish Welcome och dess hållbarhets- och kvalitetssystem. Kiruna och Åre valde att utgå ifrån Global Sustainable Tourism Councils nyutvecklade kriterier för hållbarhetsutveckling av destinationer: GSTC-D.

Swedish Welcome har ett tydligt underifrånperspektiv, som bygger på att de företag som möter gästen ska kvalitetsutvecklas och den vägen öka destinationens hållbarhet. GSTC:s perspektiv är däremot omvänt och utgår från destinationens samlade behov av insatser för ökad hållbarhet.

Den särskilda hållbarhetsinsatsen genomfördes 2014–15. För projektet blev det med facit på hand lyckosamt att testa två helt olika metoder med samma syfte – att utveckla hållbara, kvalitetssäkrade företag och destinationer. Insikten är att båda tillvägagångssätten behövs för att utveckla en samlad syn på hållbar utveckling, där både enskilda företag, destinationsorganisationer och berörda kommuner måste inkluderas. Då hållbarhetsfrågorna inte bara berör besöksnäringen har kommunerna en viktig uppgift i att driva och samordna hållbarhetsarbetet lokalt.

## Rekommendationer

- Räkna med att arbetet med att utveckla hållbara destinationer är en pågående process som kräver tydliga åtaganden från involverade parter.
- Identifiera vilka aktörer, offentliga och privata, som ska medverka.
- Förankra målbilder och tydliggör mandat.
- Lär av andra destinationer och samla exempel på bra lösningar.
- Utveckla en gemensam hållbarhetsstrategi för destinationen.
- Koppla arbetet till ett etablerat hållbarhetssystem för bättre styrning.
- Gör en inledande nollpunktmätning för att kunna följa förändringarna.
- Säkerställ att arbetet går att följa upp och korrigera.
- Ta löpande fram rapporter för att förbättra destinationens beslutsunderlag.

# Resultat av de riktade hållbarhetsinsatserna

## **Bohuslän, Stockholms skärgård och Vimmerby hade förkunskaper om Swedish Welcome**

De tre destinationerna Bohuslän, Stockholms skärgård och Vimmerby genomförde sina hållbarhetsinsatser i samarbete med Swedish Welcome, vars hållbarhets- och kvalitetssystem utvecklades som ett svar på behoven i Västsverige.

I Bohuslän finns det lång erfarenhet av att arbeta med metoden – utmaningen var snarast att hitta företag som inte redan var certifierade. 20 företag kom dock att utbildas och certifieras med Swedish Welcomes metod, och uppgifter om deras kvalitetsnivå lades in i en uppföljningsbar databas. Till följd av att Swedish Welcome avvecklade sitt certifieringssystem under 2015 kunde företagsinsatserna inte fullföljas enligt plan men dokumentationen av insatserna finns kvar.

Bohuslän genomförde även en workshopserie för utvalda nyckelpersoner, såsom de deltagande företagens vd:ar eller motsvarande, samt beslutsfattare inom Västra Götalandsregionen, Bohusläns kommuner, Turistrådet Västsverige och organisationer med inflytande över besöksnäringen i Bohuslän. Totalt deltog 40 personer. De identifierade viktiga utvecklingsområden och arbetade i samverkan för att identifiera lösningar på destinations- och företagsnivå, inklusive prioriteringsförslag. De fick också verktyg för att på ett systematiskt sätt driva hållbarhets-, värdeskaps- och utvecklingsfrågor som utgår från gästernas, företagets och de offentliga aktörernas behov.

Stockholms skärgård samarbetade med Länsstyrelsen i Stockholms län om att ta fram en hållbarhetsstrategi. Ett led i detta var att kvalitetssäkra och certifiera ett antal besöksnäringens företag med hjälp av Swedish Welcome. Genom samarbetet kunde antalet deltagande företag utökas, och innehållet i hållbarhetsstrategin kunde testas i skarpt läge i de workshoppar som genomfördes med politiker, tjänstemän och företagare i skärgården. Deltagarna utarbetade 81 förslag på projekt, varav 15 prioriterades i den slutgiltiga hållbarhetsstrategin för Stockholms skärgård. Utöver strategin utarbetades ett utbildningsmaterial om hållbarhet för företag tillsammans med Det naturliga steget.

I Vimmerby fanns det också förkunskaper om Swedish Welcome då den regionala turismorganisationen är medlem i föreningen och flera småländska turistföretag har certifierats genom åren. I Småland arbetar man med en affärsutvecklingsprocess där företag först får gå igenom Kurbits affärsutvecklingsprogram och sedan Swedish Welcome. Vimmerby kunde därför skapa synergi-effekter med andra pågående insatser och stärka det regionala hållbarhetsarbetet över kommungränsen. Även i Vimmerby genomfördes workshoppar med företagare och offentliga aktörer samt riktade insatser till företag, fram till våren 2015.

Från och med 2016 drivs Swedish Welcome av Turistrådet Västsverige i samarbete med de regionala turismorganisationer som ingår i den förening som äger metod och databas. Swedish Welcome är nu inriktat på affärsutveckling.

## **Kiruna och Åre valde metod utifrån ambitionen att bli internationellt konkurrenskraftiga**

För Kirunas del var ambitionen att utveckla ett synsätt där hållbarhetens tre ben blev utgångspunkt och ramverk för samtliga utvecklingsinsatser i projektet. Destination Åre samarbetade med kommunen och delade på en projektledare för hållbarhetsarbetet. Båda destinationerna såg arbete för ökad hållbarhet som viktigt för att kunna hävda sig i konkurrensen om internationella besökare. De fick båda kontakt med konsulter som hade inblick i det utvecklingsarbete som drevs via GSTC och det hållbarhetsarbete som skedde över gränsen, i norska Røros. Med hjälp av GSTC:s destinationskriterier genomfördes en inledande gap-analys av destinationernas styrkor och svagheter, möjligheter och hinder. Analysens rekommendationer låg till grund för prioritering av åtgärder med målet att hjälpa både turistföretag och destinationerna som helhet att skapa hållbara lösningar på kort och lång sikt.

Ett viktigt mål i Kiruna var att insatserna skulle skapa ekonomisk nytta för turismens aktörer och stärka samhällsutvecklingen, inklusive den kommande stadsflytten som är en stor och världsunik utmaning i sig. I ett nästa steg utarbetade man strategier och riktlinjer på destinations- och företagsnivå. Bland de strategiska, långsiktiga

insatserna kan nämnas ett system för att följa och utvärdera utfallet av hållbarhetsinsatserna på destinationsnivå (s.k. monitoringsystem) och ett samverkansavtal med samebyarna i Kiruna kommun. Kiruna Lapplands hållbarhetsarbete har lagt grunden för den masterplan som presenterades i december 2015 och som pekar ut riktningen för Kirunas fortsatta arbete för att bli en hållbar, exportmogen och grön destination fram till 2020.

Åre gjorde den inledande gap-analysen för att få en nollpunktsmätning av nuläget 2014. Den visade att Åre uppfyllde 82 % av de 105 kriterierna på bästa och näst bästa nivå. Analysen sammanfattades i rekommendationer till utvecklingsinsatser inom 14 olika områden. I ett nästa steg samlade Åre 150 av kommunens politiker, tjänstemän och företagare till fyra samtal om hållbarhet som i sin tur

genererade 141 idéer om möjliga aktiviteter. Ett konkret resultat blev Åre Sustainability Summit, en årlig konferens om hållbar utveckling. Ett annat resultat blev bildandet av ÅMIS, Åres markägare i samverkan, för att underlätta dialogen kring vandrings- och cykelleder mellan Åres 300 privata markägare (varav de flesta är med i ÅMIS), destinationen och kommunen.

En företagsutbildning med Det naturliga steget gav en kunskapsbas för företag som vill gå vidare och certifiera sig. Som avslutning på hållbarhetsarbetet producerade Åre ett inspirationsmagasin – We are Åre – som beskriver hur de utvalda företagen bidrar till en hållbar utveckling.

## De två metoderna

### Swedish Welcome:

- Kvalitets- och hållbarhetssystem för utveckling av turismföretag.
- Certifiering av företag inom kvalitet och hållbarhet, till och med december 2015.
- Bygger på erfarenheter från främst Visit Scotland, Green Tourism Business Scheme, Qualmark (Nya Zeeland) och Det naturliga steget.
- Bedömning via hemliga besök som följs upp av rådgivning inklusive rapport.
- Består av 100 aspekter inom 10 områden, varav 40 rör hållbarhet. Innehåller även 10 minimikrav.
- Varje aspekt bedöms på en 5-gradig skala, från godtagbart till enastående.
- Riktat sig främst till boende- och upplevelseföretag.

### GSTC-D:

- Hållbarhetskriterier för turistdestinationer.
- Omfattar ingen certifiering men kan användas som bas för att utveckla mätinstrument. En strukturerad metod för arbete med hållbarhet.
- Internationellt framtagna kriterier på initiativ av bland andra World Tourism Organization för att få möjlighet att jämföra destinationer.
- Inleds med en gap-analys för att identifiera utvecklingsområden.
- Består av fyra sektioner med totalt 105 kriterier.
- Varje kriterium bedöms enligt indikatorer på en 4-gradig skala, som kan anpassas till lokala förhållanden.



# Vad har hållbarhetsinsatserna lett till?

Hösten 2015 fick ett konsultföretag i uppgift att utvärdera hållbarhetsinsatserna på de fem destinationerna. De viktigaste slutsatserna är:

- Kunskapen om olika aspekter av hållbarhet har ökat bland företagen, även om insatserna främst har ökat kunskapen om miljömässig hållbarhet och hållbarhet rent generell.
- Majoriteten av företagen har ökat sin kunskap om affärsutveckling, värdskap och tillgänglighet.
- De flesta företag upplever att insatserna har bidragit till ökad kvalitet i den dagliga verksamheten och att medvetenheten om hållbara lösningar har ökat bland företagets anställda.
- Nästan hälften av företagen anser att de arbetar mer hållbart idag och att insatserna har medfört att de kan bedriva sina verksamheter "med gott samvete".
- Rådgivningen har varit mycket värdefull för företagen, och deltagandet i workshoppar har resulterat i konkreta samarbeten mellan boende- och upplevelseföretag.

Utvärderingen visar att destinationerna har valt arbetsätt som svarar mot deras behov.

Åres och Kirunas val av GSTC-D ligger väl i linje med destinationernas ambition att nå en större grad av internationalisering där GSTC-D och Green Destinations kan användas som kvalitetsstämpel i deras internationella marknadsföring. För Bohuslän och Stockholms skärgård var det däremot logiskt att välja Swedish Welcome eftersom de hade förkunskaper om certifieringen genom tidigare insatser. För Vimmerby var valet av Swedish Welcome också naturligt då systemet var etablerat i Småland sedan tidigare.

En styrka med de genomförda hållbarhetsinsatserna är att de har integrerats i destinationernas långsiktiga utvecklingsstrategier som i hållbarhetsstrategin för Stockholms skärgård, Bohuslän på export, Vision 2035 i Åre och Kirunas nya masterplan.

## Tillväxtverkets reflektioner

Under 2017 kommer Tillväxtverket att göra en uppföljande utvärdering av hållbarhetsinsatserna på samtliga destinationer. Syftet är att ta reda på hur destinationerna har lyckats överföra projektinsatserna i löpande verksamhet och hur de medverkande företagen har stärkt sina verksamheter ur ett hållbarhetsperspektiv. En utmaning för samtliga destinationer blir att säkerställa att hållbarhetsarbetet fortsätter efter projektens slut. Det förutsätter att hållbarhetsfrågorna prioriteras och får en tydlig ägare på destinationen, gärna i form av en samverkanslösning mellan destinationer och berörda kommuner.

I Åre har kommunen tagit över ansvaret för det fortsatta hållbarhetsarbetet utifrån de slutsatser som drogs i projektet. För att möta behovet ska kommunen anställa en hållbarhetsstrateg. I september 2016 utsågs Åre till en av världens 100 främsta Green Destinations.<sup>2</sup>

Det nya uppföljningssystemet i Kiruna är ett verktyg för att kunna mäta och följa hållbarhetsarbetet på destinations- och företagsnivå. Utmaningen efter projektperioden blir att implementera systemet och vidareutveckla de hållbarhetsinsatser som har initierats inom projektet.

I Bohuslän är hållbarhetsarbetet integrerat i Turistrådet Västsveriges affärsmodell. Framför allt i utvecklingsmodellen "Sverige, Norden, Världen" där turistrådet ställer tydliga krav på de företag som har ambitionen att marknadsföra sina erbjudanden på internationella marknader.

I Stockholms skärgård och Vimmerby vilar insatserna under 2016, och det finns i nuläget inga planer för hur de insatser som har genomförts ska förvaltas och utvecklas på kort och lång sikt.

Vi har från Tillväxtverket sett att de kommunala näringslivskontoren har ett särskilt ansvar för hållbar turismutveckling på lokal nivå, eftersom besöksnäringen är en viktig drivkraft i kommunernas samlade näringslivs-

<sup>2</sup> Organisationen Green Destinations utser sedan några år världens 100 främsta hållbara destinationer, [www.greendestinations.info](http://www.greendestinations.info). Åre och Sigtuna finns med bland dessa 100.

utveckling. Kommunerna är även viktiga utifrån sitt planmonopol; de kan påverka utvecklingen genom sin fysiska planering av mark, vatten och bebyggd miljö – viktigt för en god livsmiljö och för utveckling av hållbar turism. Den regionala nivån som omfattar regionförbund, länsstyrelser och landsting samt regionala turismorganisationer är

också viktiga för fortsatt destinationsutveckling. Avgörande är att parterna gemensamt prioriterar de viktigaste frågorna ur ett utvecklingsperspektiv och bestämmer hur man ska arbeta med dem utifrån respektive organisations uppdrag och ansvar.



Ökad exportmognad:

# Produktutveckling för internationella marknader

Exportmognad handlar om att utveckla destinationer och företag som kan erbjuda det värdskap och de produkter som internationella besökare efterfrågar. Här ger vi exempel på hur destinationerna har arbetat med att utveckla nya produkter för en internationell marknad. Även denna utveckling har skett i samverkan med andra aktörer.

För många företag och destinationer är nya produkter lika med nya affärer. Samtidigt finns det befintliga produkter och upplevelser som kan utvecklas och kombineras med kompletterande erbjudanden för att utveckla nya affärer inom och mellan företag, destinationer och leverantörer av kompletterande upplevelser inom bo, äta, resa, göra, handla. I projektet har VisitSweden haft en viktig roll i projektet, både som kunskapsförmedlare och producent av konkreta erbjudanden. Under projekttiden har VisitSweden levererat följande verktyg och underlag:

- Fördjupade målgruppsanalyser för respektive destination.
- Medverkan i Swedish Workshop (se nedan) inklusive stöd i förberedelsearbetet.
- Värdskap för Outdoor Academy 2014 med Stockholms skärgård som värd.

## Destinationernas insatser för ökad exportmognad

Destinationerna genomförde dels egna aktiviteter riktade mot internationella researrangörer, Business to business (B2B), dels medverkan i Swedish Workshop 2014, ett säljevent med tydligt export- och säljfokus. Eventet blev ett viktigt delmål och ett tillfälle för destinationerna att presentera sina paketerade erbjudanden för internationella researrangörer. Säljinsatserna resulterade i ett par konkreta affärer, seriösa intresseanmälningar och bra

kontakter med de internationella researrangörerna – ett bevis för att insatserna var genomtänkta och gav bra respons efter en relativt kort utvecklingstid.

## Destinationernas insatser riktade mot internationella researrangörer

Tillväxtverket avsatte projektmedel under 2014 för att ge destinationerna möjlighet att genomföra skraddarsydda insatser inom ramen för de gemensamma internationella utvecklingsinsatserna. Tre destinationer använde medlen för att utveckla egna målgruppsanpassade insatser mot sina prioriterade utlandsmarknader. Två destinationer avstod på grund av tids- och resursbrist.

## Bohuslän skapade en visningsresa och tre nya produkter

Bohuslän valde att skapa ett besöksprogram för utländska researrangörer och resejournalister, kopplat till Eventet IceBug Experience i Bohuslän i september 2014. Programmet utformades som en visningsresa för 15 internationella researrangörer i Sverige med försäljning i Storbritannien, Kina, Tyskland och USA, och åtta utländska journalister och bloggare från Storbritannien, Tyskland, USA och Norge. Som en del av insatsen utvecklade Bohuslän tre nya produkter inom temat outdoor/soft adventure: en vandringsapp och två nya vandringsprodukter som deltagarna fick testa och bedöma.





Visningsresan gav en viktig möjlighet för Bohusläns turistföretagare att möta researrangörer och journalister, få mer kunskap om de internationella kundernas efterfrågan och krav och få en säljkanal ut på de internationella marknaderna. Researrangörerna och journalisterna fick uppleva exportmogna outdoor- och måltidsprodukter och delta i en etapp av IceBug Experience – West Coast Rock Trail. Programmet och genomförandet fick genomgående höga betyg av de inbjudna deltagarna och genererade ett flertal artiklar och affärer till säsongen 2015.

### **Stockholms skärgård bjöd på svenska upplevelser**

Den 11–15 september 2014 deltog 33 utvalda researrangörer och journalister från Europa i Stockholms skärgårds och VisitSwedens "Outdoor Academy of Sweden". Under fem dagar lärde de känna svensk natur och livsstil och tog del av några av de skärgårdsupplevelser som har utvecklats för en internationell marknad inom HDU-projektet i Stockholms skärgård.

Totalt kom 19 researrangörer och 14 journalister från Storbritannien, Nederländerna, Tyskland, Ryssland, Schweiz, Österrike och Belgien. De internationella researrangörerna träffade upplevelse- och boendeföretag från Stockholms skärgård under en workshop som var del av programmet. Totalt hölls cirka 300 affärsmöten under en eftermiddag.

Målet var att fler svenska upplevelser skulle komma med i researrangörernas programutbud 2015/2016 vilket också skedde, framför allt på den tyska marknaden.

### **Åre tog företagare till affärsmässan i Barcelona**

Åre valde att ta med sig åtta av sina ledande turismföretagare inom upplevelser, hotell och restaurang till den stora internationella affärsmässan EIBTM i Barcelona hösten 2014. Mässan är en av de ledande i världen inom affärsresande, och Åres målsättning var att öka kunskapen om det internationella säljarbetet och hur andra destinationer agerar för att nå ut på utländska marknader.

Åre medverkade i den svenska monter och Åreföretagen genomförde 40 affärsmöten på plats som genererade en handfull så kallade leads för fortsatt bearbetning inför säsongen 2016. För företagen blev deltagandet på EIBTM en exportskola i realtid och en möjlighet att möta researrangörer på plats och lära sig mer om konsumtionsmönster, krav och reseanledningar.

Studieresan uppfyllde väl deltagarnas förväntningar på att få nya kunskaper för att kunna förändra och förbättra sitt eget arbete kring affärs-, marknads- och produktutveckling för internationella besökare.

## Rekommendationer

- Utgå från intressenternas behov, enas om gemensamma mål och vägen dit.
- Integrera social, miljömässig och ekonomisk hållbarhet i planering, genomförande och uppföljning.
- Observera att produktutveckling tar tid och kräver framsynthet från beslutsfattare, stabilitet från utvecklare och uthållighet från utförare.
- Ha en tydlig strukturerad process för produktutveckling som bygger på ömsesidiga fördelar för alla parter.
- Skapa nätverk, involvera berörda intressenter och tillvarata deras behov, förväntningar och kunskap för att generera idéer och innovationer.
- Kartlägg och säkerställ tillgång till de resurser som krävs för att genomföra planerade insatser på kort och lång sikt.
- Ha en tydlig och transparent urvalsmodell för vilka teman och produkter som ska utvecklas.
- Definiera vilka färdigheter, kompetenser och prestationsnivåer som utvecklare och utförare måste behärska.
- Planera för att attrahera, utveckla och behålla de kompetenser och talanger som behövs.
- Förstå behovet av kommunikation och använd lämpliga strategier och verktyg för att upprätthålla dialog, både med involverade aktörer, intressenter och omvärld.
- Definiera önskade delresultat för att följa utvecklingen, prioritera insatser och bemöta intressenternas förväntningar.
- Säkerställ transparens och insyn i den finansiella och icke-finansiella rapporteringen till relevanta intressenter och beslutsfattare.
- Dokumentera beslut, insatser och resultat så att det går att sprida kunskapen vidare.



# Vad är exportmognad?

Svensk Turism har slagit fast en definition som anger hur exportmognadsbegreppet kan användas och tolkas i svensk besöksnäring:

”Exportmognad kännetecknas av kunskap om den internationella målgruppens behov och drivkrafter för att kunna anpassa den egna verksamheten och erbjuda produkter och tjänster som matchar efterfrågan.”

Marknadens och målgruppens krav och behov kan variera mellan olika nationer, marknader och målgrupper och även med till exempel säsong. Detta innebär att en destination som är exportmogen på en marknad i relation till en viss målgrupp inte behöver vara det på en annan marknad.

Nedanstående kriterier ska därför ses som en utgångspunkt för det arbete som en destination alltid bör göra men då satt i relation till de specifika marknader och målgrupper som är aktuella. För samtliga punkter gäller att det finns en marknadsanalys som ligger till grund för anpassningen efter den internationella besökarens behov. Listan bygger på de kriterier som VisitSweden formulerat i sin roll som kommunikationsbolag för att marknadsföra Sverige utomlands.

För fördjupad kunskap hänvisar vi till VisitSweden eller en annan aktör med motsvarande kompetens.

## När är en destination exportmogen?

- Destinationen kan erbjuda 2–5 dagars helhetsupplevelse (bo, äta, resa, göra, handla).
- Destinationens erbjudande är samlat, paketerat och köpbart.
- Kommunikationen är språkpassad.
- Destinationens tillgänglighet är god.
- Det finns en lokal organisation med ansvar för destinationens gemensamma affärsplan utifrån kunskap om marknad, målgrupp, produktutbud, resurser och värdskap.
- Det finns en gemensam prioritering av marknader och målgrupper och en gemensam varumärkesplattform där hållbarhet är en självklar del.

# Resultat i form av nya produkter för nya marknader

Under projektperioden har destinationerna utvecklat cirka 150 nya produkter och upplevelser. Med produkter menas en tjänst eller upplevelse som är prissatt, bokningsbar och tillgänglig för kunden.

De fem destinationerna har alla fokuserat på att utveckla produkter som har en tydlig internationell marknadsefterfrågan. Flera av destinationerna har utvecklat nya innovativa produkter som de har kunnat testa på marknaden under projektperioden.

För specificerade produktlistor, ta del av destinationernas egna presentationer på [www.tillvaxtverket.se](http://www.tillvaxtverket.se) (sök på Hållbar destinationsutveckling) eller kontakta destinationerna direkt. Kontakttuppgifter finns på sidan 74.





# Bohuslän:

## Affärsmodell leder till konkreta affärer

Bohuslän har i sin produktutveckling utgått från en strukturerad affärsmodell som består av fyra steg med avstämningsbeslut mellan varje fas.

Arbets sättet säkerställer att utvecklingsprocesserna leder till konkreta affärer med snabbare resultat. Utvecklingsprocessen styrs av Turistrådet Västsverige som avgör vilka produkter som ska utvecklas. Under projektperioden har Turistrådet Västsverige och aktörerna i projektet utvecklat cirka 30 kvalitetssäkrade produkter som har lanserats på några av de utlandsmarknader Bohuslän prioriterar. Därmed har målet att skapa fler konkurrenskraftiga produkter och reseanledningar uppnåtts. Arbetet med att utveckla nya produkter fortsätter efter projektets slut.

Affärsmodellen baseras på analys och affärsutveckling. Analysen omfattar statistikbearbetning, trendbevakning, undersökningar och dialog med branschens aktörer. Resultaten av analyserna används i affärsmodellens alla steg och ger en höjd kunskapsnivå i branschen som helhet. Affärsutvecklingen bidrar till att stärka destinationens profilområden måltid, outdoor och kultur, och andra strategiska utvecklingsområden som är av betydelse för branschen och regionen som helhet.

### Exempel på nya produkter

Bohuslän har koncentrerat sina produktutvecklingsinsatser till ett antal attraktiva besökshubbar som i sin tur har bidragit till ett breddat och ändå samlat aktivitetsutbud på de utvalda platserna, anpassat för främst internationella besökare (men som är lika intressant för inhemska turister).

Bohuslän har valt att arbeta med produkter inom fyra temaoområden: Måltid (11 produkter), Outdoor (11 produkter), Maritimt (6 produkter) och Kultur (4 produkter). Bland måltidsprodukterna satsar Bohuslän på att skapa nya säsonger genom utvecklade skaldjurssafaris höst, vinter och vår med kompletterande aktiviteter inom kultur och outdoor.

# Kiruna:

## Ett 50-tal nya hållbara produkter och upplevelser

I Kiruna har produktutvecklingen varit en integrerad del i det övergripande hållbarhetsarbetet som bland annat har omfattat en företagsutbildning och flera riktade insatser kring affärs- och produktutveckling och en ny interaktiv värdsutbildning med tydliga hållbarhetsperspektiv. Kiruna har utvecklat ett 50-tal nya produkter och upplevelser varav cirka 30 är paketerade och bokningsbara via destinationsorganisationen Kiruna Lappland och via partnerföretag. Kiruna har arbetat med hela leverantörskedjan i sin produktutveckling, från transporter, boende och besöksupplevelser till kaféer, barer, restauranger, hantverk, livsmedelsproduktion, avfallshantering och en infrastruktur och servicenivå som stöder turismen.

### Exempel på nya produkter

Kiruna har bland annat utvecklat helt nya produkter inom rymd- och norrskensupplevelser, från norrskensflygningar till guidade upplevelser på Aurora Sky Station. Icehotel, ett av Kirunas mest kända besöksmål, har utvecklat nya isupplevelser året runt, kompletterade med nya barmarksprodukter för sommarbesökare, till exempel en ny ziplinebana. Camp Ripan som är en annan viktig aktör i Kiruna har utvecklat nya samarbeten och erbjuder paket med boende och aktiviteter för främst internationella besökare som vill uppleva Kirunas unika natur och den samiska kulturen.

Andra produktexempel är guidade cykelturer på leder, konceptutveckling av rallarleden och nya paketupplevelser på etablerade besöksmål som Björkliden, Riksgränsen och Låktatjåkko.



# Stockholms skärgård:

## Nya båtlinjer och paketerade produkter för prioriterade utlandsmarknader

I Stockholms skärgård koncentrerades arbetet till de 11 utvalda platser (hubbar) som bedömdes ha störst potential och bäst förutsättningar att attrahera internationella gäster.

De lokala utvecklingsprocesserna följde en modell som omfattade följande delmoment:

- Lokal identitet: Beståndsdelar, värdskap.
- Marknad: Fokusmarknader, säljprocess, gemensamma kunskapsseminarier.
- Produktutveckling: Säsong, paketering, kvalitetssäkring.
- Tema: Kommunikativa teman, tematiska produktområden.
- Hållbarhet: Definition, strategi.

Processledarna och de medverkande aktörerna hade stort utrymme att ta steg både framåt och bakåt i de olika processerna för att ge utrymme för innovation och lokal anpassning. Flödet av information skedde löpande mellan central och lokal nivå för att säkerställa kunskapsutbyte och lärprocesser. Dialog skedde främst i en större samverkansgrupp med projektledarna på central nivå, processledarna och kommunernas turismansvariga och i processledarnas arbetsgrupp. Varje lokal destinationsgrupp hade 10–30 deltagare som träffades vid 10–15 tillfällen under ledning av respektive processledare.

### Exempel på nya produkter

Stockholms skärgård har också arbetat med tematiserad produktutveckling, kopplad till sina 11 besökshubbar. Totalt utvecklade Stockholms skärgård 32 nya produkter fram till projektslutet 2014. Under 2015 har den nya organisationen Stockholm Archipelago valt ut ett antal prioriterade produkter som marknadsförs på skärgårdens prioriterade utlandsmarknader.

En produkt som går som en röd tråd genom skärgården är den nya Nord-sydlinjen (Waxholmsbolaget) inom utvecklingsområdet "Utökade gästtransporter". Längs den nya linjen har skärgårdsföretag utvecklat nya produkter och upplevelser, specialanpassade för de internationella besökare som vill uppleva skärgården från norr till söder med möjlighet till strandhugg på utvalda platser med ett bra utbud av leveranser inom bo, äta, resa, göra, handla.

# Vimmerby:

## Nya temaupplevelser för barn med familjer

Vimmerby valde att skapa ett betydligt mer operativt inriktat projekt redan vid starten. I gengäld kunde styrgruppen, när insatserna var initierade, gå tillbaka och plocka fram en beställd men inte förankrad turismstrategi från 2011 och påbörja ett långsiktigt utvecklingsarbete.

Utgångspunkten var att forma ett projekt riktat direkt till företagare och aktörer i besöksnäringen i Vimmerby med omnejd. Processen kom därmed att styras av de enskilda aktörernas förslag, inte av en styrd process och strategi.

För Vimmerby var det avgörande att kommunen tog ledartröjan i projektet eftersom näringen, med några undantag, var relativt omogen och fokuserad på främst Mellansverige som huvudmarknad. Genom sin medverkan i Hållbar destinationsutveckling kunde Vimmerby börja bygga en samlad destination, riktad mot barnfamiljer och äldre kulturintresserade besökare med ett breddat utbud för tre–femdagarsvistelser, inte bara endagsbesök på Astrid Lindgrens Värld.

### Exempel på nya produkter

Vimmerby har valt att inte paketera sina produktbjudanden då efterfrågan inte har varit tillräckligt stark under projektperioden. Istället fokuserar Vimmerby på att lyfta fram alla nya upplevelser som har utvecklats inom de fem temaområdena, Tuna, Vimmerby stad, Natur och trädgårdar, Kultur och lek med inriktning på barn samt Innovation, för att ge en helhetsbild av Vimmerbys utbud.

Vimmerbys primära målgrupp är barn med familj, det vill säga föräldrar och far- och morföräldrar. Ett konkret resultat i arbetet med att utveckla nya produkter och riktade hållbarhetsinsatser är trädgårdarna på Astrid Lindgrens Näs. Trädgårdarna är en plats för kultur, samtal, bus, debatt, lek, allvar och humor. De gröna miljöerna har växt fram ur teman som varit viktiga för Astrid Lindgren genom hela hennes författarskap, teman som till exempel frihet, mod, melankoli och livsglädje. Ett annat exempel är ett nytt vinterevent, Jul i Astrid Lindgrens Vimmerby. Initiativet samlar åtta boendeanläggningar och ett antal aktörer inom besöksnäringen, främst aktivitetsföretag, affärer och restauranger, i ett gemensamt årligt evenemang för att lyfta fram staden Vimmerby under vinterhalvåret.







## Åre:

### Nya innovativa produkter för breddad barmarkssäsong

Åres medverkan i Hållbar destinationsutveckling handlade främst om att ta tillbaka barmarkssäsongen och skapa en attraktiv året runt-destination. Genom ett metodiskt arbete har barmarkssäsongen redan under projektperioden ökat jämfört med vintersäsongen under 2015. En del av framgången beror på Åres sätt att arbeta med innovationsutveckling.

En annan orsak är att de cirka 250 medlemmarna i Åre Destination, främst företag, insåg behovet av att arbeta än mer långsiktigt för att utveckla Åre som året runt-destination. Det ledde till intensifierade kontakter med Åre kommun som tidigare stått utanför Åre Destination och lämnat en stor del av det lokala ansvaret för Åres skötsel och utveckling till destinationsorganisationen och dess medlemmar.

Ett viktigt resultat i Åre, utöver 30 nya produkter, är det fördjupade samarbetet med Åre kommun, främst gällande hållbarhet, trygghet och infrastruktur. Här är det extra påtagligt att investeringar i Åre ger intäkter för hela kommunen, som är en av Sveriges största landsbygdskommuner.

#### Exempel på nya produkter

Åre har haft ett tydligt fokus på produktutveckling och har utvecklat ett 30-tal nya produkter för barmarkssäsongen. Främst inom vandring och cykling men också nya upplevelser som bygger på Åres historia och intresset för lokalproducerade råvaror och måltider av hög kvalitet.

Åre har arbetat målmedvetet för att ta tillvara den lokala entreprenörs- och innovationskraften och kanalisera den till ett antal prioriterade områden som är avgörande för Åres fortsatta utveckling. Ett bra exempel är utvecklingen av Åre strand där destinationsbolaget med hjälp av ett digitalt innovationsverktyg, tillgängligt för alla Årebor, kunde samla in och samordna ett 15-tal förslag som alla rörde strandområdets utveckling. I ett nästa steg involverades kommunen och regionen som har ställt sig bakom förslaget att utveckla ett aktivitetshus i området för att kunna erbjuda nya inomhusaktiviteter för besökare och boende i Åre året runt.

# Hur går destinationerna vidare?

Det är viktigt att destinationerna fortsätter att förvalta och utveckla de insatser som initierats och genomförts under projektperioden. I sina ansökningar fick de därför ange sina långsiktiga mål, kopplade till besöksnäringens nationella strategi 2020.

Vid projekttidens slut hade samtliga destinationer tagit fram handlingsplaner för den fortsatta utvecklingen av besöksnäringen på den egna destinationen.

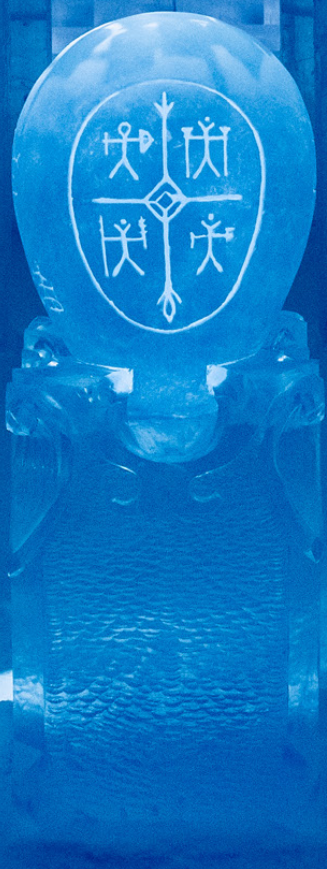
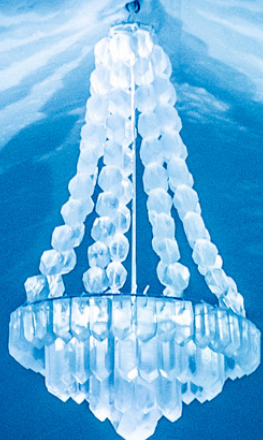
**Bohuslän** har gemensamma politiska överenskommelser och en väl förankrad handlingsplan med tydlig ansvarsfördelning mellan företag, politiker och tjänstemän. Man har också en webbsida som presenterar projektresultaten och det fortsatta arbetet. Se länk på sidan 74.

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

**I Stockholms skärgård** har projektresultaten och ansvaret för skärgårdens fortsatta utveckling 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 ska förvalta och vidareutveckla de avgörande resultaten i projektet på en taktisk och operativ nivå, i samverkan med besöksnäringens företag och kommunen.

**Åre** har sammanfattat resultaten på en webbplats för projektet. Där beskriver Åre Destination hur de olika resultaten inom affärs- och produktutveckling ska vidareutvecklas för att bidra till målen i Åres framtidsvision 2035 att bli Europas mest attraktiva och hållbara alpina året runt-destination. Se länk på sidan 74.



# Avslutande reflektioner

De viktigaste slutsatserna från projektet Hållbar destinationsutveckling kan sammanfattas med ett ord: samverkan. Lägg till tydliga mål och strategier, ledarskap, förankring och drivkraft, och ni har goda förutsättningar för att utveckla hållbara och attraktiva destinationer.

Styrkan i de insatser som har genomförts är att de så tydligt visar på *hur* utvecklingsprocesser kan bedrivas i en komplex näring för att ge de effekter och resultat parterna eftersträvar. Inte bara *att* de bör göras. I den här texten har vi velat lyfta fram *hur*-aspekterna, oavsett om det rör produktutveckling eller samverkan.

## **En komplex näring kräver gränsöverskridande samverkan**

Besöksnäringen är komplex. Den omfattar många aktörer och målgrupper, partnerskap och nätverk. Ett viktigt syfte med projektet har därför varit att ge beslutsfattare, utvecklare och utförare i besöksnäringen konkreta kunskaper och insikter för att bättre kunna analysera och hantera utmaningarna på en destination, i en region eller nationellt. I komplexa projekt sker samverkan mellan flera organ och funktioner i samhället. Organisationerna i projektet kan befinna sig på olika geografiska och organisatoriska beslutsnivåer vilket ytterligare försvårar samarbetet. Om samverkan ska ske mellan utförare som har olika ekonomiska, sociala, kulturella och fysiska resurser är det ännu svårare att utveckla de nödvändiga samverkansstrukturerna.

Projekt är en vanlig arbetsform för att hantera utmaningar som kräver extra resurser och insatser och som ofta inte ryms i ordinarie verksamhet. Just i besöksnäringen kräver ofta de svåraste utmaningarna de mest komplexa samarbetslösningarna. Att göra det i projektform kan vara ett bra sätt att avgränsa uppdrag och insatser för att kunna styra mot ett tydligt mål. Samtidigt ställer det mycket stora krav på de aktörer som ingår i projektet att prioritera projektets mål och inte bevaka egna särintressen.

## **Samverkan är avgörande – men någon universallösning finns inte**

Projektet Hållbar destinationsutveckling visar att ensam inte är stark. Tvärtom. Inga av de insatser som destinationerna har genomfört hade varit möjliga utan fungerande nätverk och partnerskap med rätt kompetens och medfinansiering på lokal och regional nivå.

Men varje destination är unik och har sitt eget uttryck baserat på sin historia, kultur, företags- och samhällsstruktur, kompetens och kapital. Därför finns inte en bästa lösning som passar alla. Tvärtom har varje destination tvingats göra sin egen utvecklingsresa. Vissa hade redan grundbitarna på plats i form av etablerade samarbeten, tydliga strategier och förankrade beslut. Deras resa var lättare. Men även dessa destinationer tvingades hantera samma typer av problem som de mer nyetablerade destinationerna ställdes inför, till exempel vad gäller samverkan med offentliga företrädare och företagare som inte tidigare har varit aktiva i större samverkansprojekt i besöksnäringen.

## **Använd kunskapen till framtida utveckling**

Tillväxtverket hoppas att de lärdomar som har dokumenterats i projektet Hållbar destinationsutveckling ska utgöra underlag för forskare och studenter att fördjupa sig i. Ju fler som vill använda projektresultaten, desto bättre för besöksnäringen. Kunskapen finns. Utmaningen är 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. I dag och i framtiden.



# Nya insatser inom hållbar produktutveckling 2016–2019

Tillväxtverket har fått ett nytt regeringsuppdrag som en direkt förlängning av projektet Hållbar destinationsutveckling. Det nya uppdraget syftar till att utveckla nya produkter inom natur- och kulturturism.

Den nya insatsen har fått namnet Hållbar produktutveckling inom natur- och kulturturism med fokus på internationella marknader (HPU). Den startade i maj/juni 2016 och avslutas i oktober 2019. Resultaten rapporteras våren 2020. Insatsen bygger vidare på erfarenheter och slutsatser från projektet Hållbar destinationsutveckling som den här boken handlar om.

I den nya insatsen ingår åtta utvalda destinationer och regioner: Region Blekinge, Region Dalarna, Nordmalings kommun (fyra kommuner i samverkan), Region Skåne, Smålands Turism AB (Region Jönköpings län), Västarvet (ingår i Västra Götalandsregionen), Region Uppsala och Östergötlands län. Slutresultaten rapporteras våren 2020 men innan dess kan du löpande ta del av insatser och resultat på Tillväxtverkets webbplats.

De fem HDU-destinationerna har en fortsatt viktig roll som förebilder för hållbar destinationsutveckling i Sverige och utomlands. Destinationerna själva arbetar för att sprida sina resultat till andra destinationer, liksom Tillväxtverket som kommer att följa utvecklingen för att tillvarata deras fortsatta erfarenheter och insatser. De fem destinationerna kommer även att engageras som rådgivare och bollplank i det nya uppdraget, främst för att stärka erfarenhetsutbytet och kunskapsöverföringen mellan HDU och HPU och ge aktörerna möjlighet att dela erfarenheter och insikter.

Följ gärna den nya insatsen på [www.tillvaxtverket.se](http://www.tillvaxtverket.se) (sök på Hållbar produktutveckling). Där kan också du anmäla dig till Tillväxtverkets nyhetsbrev och prenumerera på nya utlysningar.



# Läs mer

## Rapporter om projektet

### Hållbar destinationsutveckling

#### Utveckling av hållbara turistdestinationer,

Hjerpe och Syssner 2015. Tillväxtverket rapport 0184.

Centrum för kommunstrategiska studier, CKS, på uppdrag av Tillväxtverket, 2015.

Beställ på <http://publikationer.tillvaxtverket.se>

Rapporten synliggör de kunskaper, metoder och verktyg som nyckelpersoner inom respektive destination har identifierat som viktiga i sitt arbete med hållbar destinationsutveckling. Den undersöker vad offentliga aktörer, framför allt kommuner, bidrar eller skulle kunna bidra med i utvecklingen av hållbara turistdestinationer.

Destinationerna i projektet Hållbar destinationsutveckling utgör det empiriska materialet för denna rapport.

**Hållbar destinationsutveckling**, Utvärdering av den särskilda hållbarhetsinsatsen inom projektet HDU, Ramböll på uppdrag av Tillväxtverket, 2016. Läs om utvärderingen på <https://tillvaxtverket.se/om-tillvaxtverket/resultat/avslutade-insatser/hallbar-destinationsutveckling.html>, klicka på Särskild hållbarhetsinsats.

### Tillväxtanalys uppdrag och rapporter

Myndigheten Tillväxtanalys har på regeringens uppdrag följt projektet Hållbar destinationsutveckling från start 2012 och har levererat tre delrapporter utifrån tre förvalda fokusområden: programlogik, processutvärdering och lärdomar.

Inför utlysningen av projektet sammanställde Tillväxtanalys även en rapport 2012 om turismens betydelse för regional och nationell tillväxt med förslag till hur Tillväxtverkets projekt skulle kunna utvärderas, kompletterat med en genomgång av turismforskningsmiljöer i Sverige och en sammanställning av den svenska och internationella forskningen kring destinationsutveckling kopplat till turism.

Genom Tillväxtanalys "följeforskning" av projektet har såväl brister som framgångar fångats upp i tid och bidragit till att lärdomar har kunnat omsättas och brister har kunna rättats till under projektperioden. Syftet med Tillväxtanalys analyser och slutsatser är att ge kommande utvecklingsprojekt inom Tillväxtverket och andra myndigheter en bättre kunskapsbas och en tydligare styrning redan från start.

Länkar till rapporterna hittar du på:

<https://www.tillvaxtanalys.se/analysplattformar/rapporter.html>

#### Turismens betydelse för regional och nationell

#### tillväxt, slutrapport 2012:09. Denna slutrapportering

kring turismens betydelse för hållbar nationell och regional tillväxt, baseras på tre delar. Första delen är ett förslag till hur Tillväxtverkets program för hållbar destinationsutveckling kan utvärderas. Den andra är en genomgång av vilka turismforskningsmiljöer som finns i Sverige och den tredje delen är en sammanställning av den svenska och internationella forskningen kring destinationsutveckling kopplat till turism.

#### Utvärdering av hållbara turistdestinationer,

#### delrapport 1 – Programlogik, 2013:08. Den här rapporten

utgör första delen i uppdraget att utvärdera Tillväxtverkets program för hållbara turistdestinationer. Fokus i rapporten ligger på programlogiken, den strategiska nivån. Här beskrivs och analyseras förutsättningarna för dels vad man avser att uppnå med uppdraget, dels förutsättningarna för att uppnå önskat resultat.

#### Utvärdering av hållbara turistdestinationer,

#### delrapport 2 – Processutvärdering, 2014:07. Denna

rapport utgör andra delen av uppdraget att utvärdera Tillväxtverkets projekt för hållbara turistdestinationer. Tyngdpunkten ligger på genomförandet/processen. Vad är nytt? Vad har gjorts bättre? Vilka erfarenheter och metoder har spridits vidare?



**Utvärdering av hållbara turistdestinationer, delrapport 3 – Lärdomar, 2015:06.** I den tredje delrapporten i uppdraget att utvärdera Tillväxtverkets projekt för hållbara turistdestinationer ligger fokus på det offentliga roll i destinationsutvecklingsarbetet. Hur kan det offentliga främja ökad turismexport och destinationsutveckling efter att projektet avslutats?

**Utvärdering av hållbara turistdestinationer, slutrapport, 2016:02. Erfarenheter och förslag till effektutvärdering.** Slutrapporten sammanfattar erfarenheterna från projektet och föreslår en metod för framtida effektutvärderingar. Förutom de lärdomar som gjorts under projektets fyra år redovisas två kvantitativa modeller och ett förslag för eventuell framtida undersökning av effekten av projektet. Dessutom har Tillväxtanalys genomfört en kvalitativ intervjuundersökning med de destinationer som sökte till projektet men inte blev utvalda för att ta reda på om kunskap, metoder och verktyg har kommit besöksnäringen till godo.

### **VisitSwedens uppdrag och underlag i projektet Hållbar destinationsutveckling**

I uppdraget till Tillväxtverket i januari 2012, var regeringen tydlig med att VisitSweden skulle ingå i styrgruppen och bidra med sin kunskap och kompetens som de har om efterfrågan på internationella marknader. Regeringen betonade också vikten av att det nya uppdraget skulle relatera till VisitSwedens målgruppsinriktade marknadsföringsinsatser och till Svensk Turisms nationella strategi för svensk besöksnäring. Under projekttiden har VisitSweden, precis som Tillväxtanalys, bidragit med viktiga kunskaper och förslag på riktade insatser. Den senare i linje med VisitSwedens uppdrag för att stärka destinationernas arbete mot främst internationella marknader.

De strategier som har utgjort viktiga kunskapsunderlag i det löpande projektarbetet hittar du på VisitSwedens partnersida: <http://partner.visitsweden.com/>

### **Uppföljning av hållbarhetsinsatserna efter projektslutet**

I de hållbarhetsinsatser som styrgruppen beslutade om ingick att företagsinsatserna skulle följas upp i slutet av 2015 och 2017. En första uppföljning gjordes hösten 2015 och finns att läsa på projektets sida på Tillväxtverkets webbplats. Syftet med uppdraget var att utvärdera de två metoderna för att lyfta fram lärdomar, likheter och olikheter och konkreta resultat från destinationernas hållbarhetsinsatser 2013–2014.

# Kontaktuppgifter Hållbar destinations- utveckling 2012–2015

## **Bohuslän**

Turistrådet Västsverige  
Box 53199  
Besöksadress: Vasagatan 45  
400 15 Göteborg  
Tel: 031-81 83 00  
E-post: [info@vastsverige.com](mailto:info@vastsverige.com)  
<http://www.vastsverige.com/turistradet-vastsverige/>  
<http://www.vastsverige.com/turistradet-vastsverige/artiklar/bohuslan-pa-export/>

## **Kiruna**

Kiruna in Swedish Lapland/KLEF  
Lars Janssonsgatan 17  
981 31 Kiruna  
Tel: 0980-188 80  
E-post: [info@kirunalapland.se](mailto:info@kirunalapland.se)  
<http://www.kirunalapland.se/>  
<http://www.kirunalapland.se/om-oss/hallbar-destinationsutveckling-i-kiruna-swedish-lapland/>

## **Stockholms skärgård**

Stockholm Archipelago  
Visit Stockholm AB  
Box 16282  
Besöksadress: Drottninggatan 33  
103 25 Stockholm  
Tel: 08-508 280 00  
E-post: [visit@stockholm.se](mailto:visit@stockholm.se)  
<http://www.visitstockholm.com/>  
<http://www.stockholmarchipelago.se/sv/>

## **Projektledare, Hållbar destinationsutveckling:**

Ulrika Nisser, Tillväxtverket

## **Analys och sammanfattning av resultat och slutsatser:**

Johan Olofsson, Svensk Destinationsutveckling AB, certifierad assessor EFQM  
Ulrika Nisser och Christina Rådelius, Tillväxtverket.

## **Vimmerby**

Vimmerby kommun  
Stadshuset  
Besöksadress: Stångågatan 28  
598 81 Vimmerby  
Tel: 0492-76 90 00  
E-post: [kommun@vimmerby.se](mailto:kommun@vimmerby.se)  
<http://www.vimmerby.se/>  
<http://www.vimmerby.se/naringslivsportalen/till-dig-som-foretagare/destination-vimmerby/>

## **Åre**

Åre Destination AB  
St Olavs väg 33  
830 13 Åre  
Tel: 070-347 86 87  
E-post: [info@aredestination.com](mailto:info@aredestination.com)  
<http://www.are360.com/>  
<http://hduare.se/>

## **Tillväxtverket**

Box 4044  
Besöksadress: Västgötagatan 5  
102 61 Stockholm  
  
Tel: 08-681 91 00  
E-post: [tillvaxtverket@tillvaxtverket.se](mailto:tillvaxtverket@tillvaxtverket.se)  
  
<http://tillvaxtverket.se>  
<https://tillvaxtverket.se/aktuella-amnen/naring-ar-i-forandring/turism--och-besoksnaringen-vaxer.html>

Beställ den här boken på [www.tillvaxtverket.se](http://www.tillvaxtverket.se), under "Våra tjänster", klicka på "Publikationer".



#### Foto

Anette Andersson, STF: Sid 25, 74-75

Asaf Kliger, ICE HOTEL 2016 (Main Hall, Design:

Erik Fankki och Arne Bergh): Sid 67

Göran Assner: Sid 12-13

Henrik Trygg, Stockholms Archipelago: Sid 5, 14-15,  
48-49, 60-61, 69

Jonas Ingman, M2B AB: Sid 11

Jonas Kullman: Omslagsbild och sid 64-65

Kiruna Lappland: Sid 37

LapplandMedia/Peter Rosén: Sid 8-9

Martin Smeds, ICE HOTEL: Sid 62-63

Simon Sjören: Sid 55

Vimmerby Turistbyrå: Sid 71

Örjan Karlsson, Vimmerby Turistbyrå: Sid 16-17, 57

Tillväxtverket stärker Sverige genom att stärka företagens konkurrenskraft. Vi skapar bättre förutsättningar för företagande och bidrar till attraktiva regionala miljöer där företag utvecklas. Våra verktyg är kunskap, nätverk och finansiering: Kunskap om företag och regioner. Nätverk för effektiv samverkan. Och finansiering som stärker näringslivet. Tillväxtverket är en myndighet under Näringsdepartementet med 400 anställda och med kontor på nio orter.

[tillvaxtverket.se](http://tillvaxtverket.se)

