

Häng med oss!

PULLED BEEF - Hö  
COLESLAW, PICKLAD REDLÖK

# Turism och besöksnäring efter coronapandemin

En nuläges- och scenarioanalys

## **Vi stärker Sverige genom att stärka företagens konkurrenskraft**

Tillväxtverket ska skapa så bra förutsättningar som möjligt för företag i hela landet att vara konkurrenskraftiga. Det innebär att vi öppnar dörrar och river barriärer – för ett Sverige där fler företag vill, kan och vågar.

Kunskap, nätverk och finansiering är våra viktigaste verktyg. Tillväxtverkets insatser skapar direkta resultat hos de företag och aktörer som vi samverkar med, men även förutsättningar för företag och regioner att möta framtidens utmaningar. Vårt största enskilda uppdrag är att bidra till att EU-medel investeras i projekt för regional konkurrenskraft och sysselsättning.

Tillväxtverkets publikationer kan laddas ner på [tillvaxtverket.se](http://tillvaxtverket.se). Vill du beställa en tryckt publikation eller söker du en publikation som publicerades innan 2015 hänvisar vi till vår webbshop [publikationer.tillvaxtverket.se](http://publikationer.tillvaxtverket.se).

### **© Tillväxtverket**

Stockholm, juli 2020

ISBN: 978-91-88961-59-4

Rapportnummer 0328

### **Har du frågor om denna publikation, kontakta:**

Erika Rosander

Telefon, växel 08-681 91 00

## Förord

Coronapandemin har lett till en samhällskris med radikalt förändrade förutsättningar för svenskt näringsliv, företagande och sysselsättning. För turism och besöksnäring globalt och i Sverige beskrivs pandemin och dess konsekvenser som den största krisen hittills då den berör i stort sett hela denna näring i hela världen.

Inom några kritiska veckor vintern 2020 avstannade det internationella resandet nästan helt, för att först i juni försiktigt börja hitta sina nya former. Vissa branscher har drabbats extra hårt, där resebyråtjänster, flygtransporter, buss- och kryssningsresor samt evenemang är några tydliga exempel. Chocken i turismnäringen har sannolikt upplevts särskilt stor då krisen kom plötsligt efter många år av oavbruten global tillväxt och i en sektor med generellt svag ekonomisk uthållighet.

En mängd insatser och omfattande stödpaket sattes snabbt i rullning, både globalt och i Sverige, för att stödja branscher, företag, regioner och privatpersoner. Många myndigheter bidrar. Tillväxtverket ansvarar för genomförandet av stödet för korttidsarbete.

Den fortsatta utvecklingen blir mycket viktig att följa. Det finns full förståelse hos de allra flesta för att människors liv och hälsa måste ha företräde och att villkoren för besöksnäringens verksamheter måste byggas på säkerhet och trygghet för företagare, gäster och anställda. Samtidigt måste vi börja förstå vad det är för period vi har framför oss, hur vi ska kunna få igång hjulen på de branscher som skadats i krisen, och hur detta ska kunna ske hållbart och på ett sätt som kommer hela landet till godo.

Denna rapport är ett sätt att bidra till ökad kunskap om hur turism- och besöksnäringen drabbats under coronakrisen. Den inkluderar även en framåtriktad analys av möjliga utvecklingsscenarier som pekar på vad som krävs om svensk turism fortsatt ska kunna ligga i framkant. Vår förhoppning är att rapporten ska kunna användas i planeringsarbetet i många organisationer och sammanhang. Vi är mycket tacksamma för alla inspel och synpunkter som kommit in under arbetet.

Gunilla Nordlöf

Generaldirektör Tillväxtverket

# Innehåll

Sammanfattning .....	5
1. Inledning .....	9
2. Analysens syfte .....	9
3. Målgrupper .....	9
4. Coronapandemins effekter på ekonomi och turism .....	10
4.1. Globala effekter .....	10
4.2. Effekter på svensk ekonomi och sysselsättning .....	14
4.3. Effekter på turism och besöksnäring i Sverige .....	15
4.4. Långsiktiga effekter på efterfrågan och beteenden .....	17
5. Omställning av verksamheter och insatser från näringslivet .....	18
5.1. Tidiga och generella insatser .....	18
5.2. Omställningsinsatser i Sverige inför sommarsäsongen .....	19
6. Policyåtgärder för att dämpa negativa effekter .....	20
6.1. Internationella källor .....	20
6.2. EU:s krisarbete .....	22
6.3. Sveriges coronastrategi .....	23
6.4. Svenska nationella insatser .....	24
6.5. Regionala och lokala insatser .....	25
7. Tidigare prioriteringar inom turism och besöksnäring .....	27
7.1. Tillväxtverkets prioriteringar .....	27
7.2. Samverkan i Besöksnäringens myndighetsgrupp .....	27
7.3. Inspel till nationell strategi för turism och besöksnäring .....	28
7.4. Erfarenheter från tidigare regeringsuppdrag .....	29
8. Framtidsutblick .....	30
8.1. Faser i arbetet med att möta krisen .....	30
8.2. Att möta lågkonjunktorens effekter tidigt .....	30
8.3. Scenarier för återhämtning – exempel från omvärlden .....	32
8.4. Osäkerheter .....	33
8.5. Grundläggande utgångspunkter .....	34
8.6. Scenarier för svensk turism och besöksnäring 2021–2030 .....	36
8.7. Analysmetod – riskanalys .....	36
8.8. Resultat scenarioanalys .....	38
9. Slutsatser och rekommendationer .....	48

## Sammanfattning

Coronakrisen har haft och har alltså mycket stora negativa ekonomiska effekter på internationell turism och besöksnäring, där efterfrågan i vissa delar av näringen sjunkit till nära noll. Krisen har också påverkat synen på och förutsättningarna för resande, där frågor som hälsa och säkerhet, digitala möten och fokus på lokala marknader blivit centrala. Ännu har vi inte facit över krisens konsekvenser. En rad osäkerheter kvarstår.

Både globalt och i Sverige har initiativ tagits för att mildra krisens negativa effekter. Dessa kan delas in i några huvudkategorier: Skydd av människor, säkerställande av företags överlevnad och koordineringsinsatser. Även om den första prioritet är allmänhetens liv och hälsa, har regeringar världen över snabbt kompletterat med insatser för att möta de negativa ekonomiska effekterna av covid-19 för företag och anställda. Oftast tar det sig uttryck som breda ekonomiska stimulanspaket, ofta inklusive någon form av likviditetsinjektion samt skattelättnader.

Parallellt med det arbete som bedrivs för att stödja näringslivet genom krisinsatser har ett stort omställningsarbete drivits i såväl företag och branschorganisationer som i regioner och andra delar av besöksnäringens aktörssystem. Många vittnar om en stor förmåga att agera snabbt och kreativt samt med ökad förmåga att samarbeta.

Som stöd för fortsatt planering och prioritering på alla systemnivåer inkluderar rapporten en scenarioanalys med tre möjliga scenarier med olika ambitionsnivåer; Scenario A, Scenario B och Scenario C, där den senare beskriver det scenario med den mest offensiva satsningen. Komponenter i analysen har varit ett antal fasta utgångspunkter och lärdomar från tidigare utvecklingsinsatser för turism och besöksnäring, kända faktorer som följer av en lågkonjunktur, osäkerheter kopplade till coronakrisen samt osäkerheter utan hänsyn till coronakrisen.

Scenarioarbetet utgår från en riskanalys, kvalitetssäkrad enligt MSB:s Handbok för riskanalys. Omvärlden har analyserats med PESTLE-modellen. Osäkerheter och risker vid besöksnäringens återhämtning har kartlagts i en kombination av grovanalys och SWIFT-analys. Faktorer som getts extra tyngd är näringens tillväxt och återhämtning, aktörssystemet organisering samt informations- och kunskaps-hantering.

Förenklat sammanfattas scenarierna:

	<b>KÄNNETECKEN</b>	<b>EKONOMISK UTSIKT</b>	<b>HUVUDSAKLIG RISK</b>	<b>HUVUDSAKLIG MÖJLIGHET</b>
<b>A)</b>	<p>Öppen styrning</p> <p>Frivilligbaserad samverkan</p> <p>Lågintensiv dialog mellan regering och aktörssystem</p> <p>Reaktivt arbetssätt</p> <p>Lågt inflöde av kompetens från andra sektorer</p> <p>Begränsad förmåga att omsätta lärande i utveckling</p>	<p>Försvagad konkurrenskraft för svensk turism och besöksnäring</p> <p>Möjlig återhämtning på mycket lång sikt i en ny konjunktur-uppgång</p> <p>Försvagad arbetsmarknad</p>	<p>Avsaknad av verktyg för omställning och återhämtning</p> <p>Svag utvecklingskraft</p> <p>Svag samordning</p> <p>Ojämlig utveckling mellan regioner</p> <p>Svårigheter att nå hållbarhetsmål</p> <p>Ojämlig arbetsmarknad med ökade klyftor</p>	<p>Scenariot är enkelt att hantera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Befintliga resursnivåer</li> <li>- Befintliga arbetssätt</li> <li>- Utgår helt från befintlig kompetens</li> </ul>
<b>B)</b>	<p>Aktiv styrning genom nationell strategi</p> <p>Samverkan genom både styrning och frivillighet</p> <p>Aktiv dialog mellan regering och aktörssystem</p> <p>Utvecklingsmodeller som bygger på kunskap om omställning</p> <p>Visst inflöde av kompetens från andra sektorer</p> <p>Tydligt lärandeperspektiv</p> <p>Fokus på platsutveckling</p>	<p>Försvagad konkurrenskraft på kort och medellång sikt</p> <p>Bibehållen konkurrenskraft på lång och mycket lång sikt</p> <p>Försvagad arbetsmarknad med möjlig återhämtning på lång och mycket lång sikt</p>	<p>Konkurrens från andra politikområden</p> <p>Bristande samarbetsförmåga</p> <p>Svårigheter att nå hållbarhetsmål</p> <p>Resursbrist</p>	<p>Nationell strategi och sektorsövergripande samverkan skapar synergier och utvecklingskraft</p> <p>Utgår från nuvarande arbetssätt, men med en högre växel, och är därför enklare att implementera än C</p>
<b>C)</b>	<p>Aktiv och progressiv styrning genom nationell strategi med handlingsplan</p> <p>Aktiv samverkan genom både styrning och frivillighet</p> <p>Frekvent dialog mellan regering och aktörssystem och gemensam uppföljning av handlingsplan för nationell strategi</p> <p>Proaktivt, innovationsdrivet utvecklingsarbete med djupgående kunskap om omställning och återhämtning</p> <p>Högt inflöde av kompetens från andra sektorer</p> <p>Tydligt lärandeperspektiv med god förmåga att följa upp och mäta utveckling</p> <p>Fokus på platsutveckling</p>	<p>Försvagad konkurrenskraft på kort sikt</p> <p>Bibehållen konkurrenskraft på medellång sikt</p> <p>Stärkt konkurrenskraft på lång och mycket lång sikt</p> <p>Försvagad arbetsmarknad på kort och medellång sikt, återhämtning och ökad sysselsättning på lång och mycket lång sikt</p>	<p>Otillräcklig förmåga till omställning</p> <p>Svårigheter att rekrytera och behålla nyckelkompetenser</p> <p>Resursbrist</p>	<p>Ökad ambitionsnivå och nya sätt att arbeta ger stark utvecklingskraft</p> <p>Nationell strategi med offensivt uppföljningsarbete ger starkt samarbete, både horisontellt och vertikalt</p> <p>Lärandeperspektiv ger effektivare utvecklingsinsatser</p> <p>Sektorsövergripande samverkan i offentlig sektor och näringsliv skapar ekonomiska och praktiska synergier</p>

Scenarioanalysen visar att oavsett vägval och ambitionsnivå kommer svensk turism och besöksnäring samt dess aktörssystem framöver att möta både risker och

möjligheter. Beroende på hur hög ambitionsnivån är och hur stort fokus som läggs på olika prioriteringar kommer utfallet att variera.

- **Scenario A:** Ett mer försiktigt förhållningssätt där Sverige riskerar att tappa konkurrenskraft. Utvecklingen blir ad-hoc-mässig och länder som satsar offensivt kommer med stor sannolikhet att passera Sverige.
- **Scenario B:** En högre växel men med en begränsad ambitionsnivå. Här kommer konkurrenskraften i bästa fall att kunna bibehållas. En nationell strategi hjälper till att ge ökad stadga och struktur.
- **Scenario C:** Ett mycket aktivt och offensivt angreppssätt, som ger goda möjligheter att skapa utvecklingskraft i hela aktörssystemet och långsiktigt öka Sveriges konkurrenskraft. En nationell strategi som inkluderar en handlingsplan med ett aktivt uppföljningsarbete blir en nyckel.

Scenario C är det mest attraktiva om syftet är att efter coronakrisen utveckla en konkurrenskraftig och hållbar turism och besöksnäring, men det medför också risker i form av främst brist på resurser och kompetens. Scenario B är en medelväg, om inte aktörssystemet i sin helhet förmår den omställning och offensiva hållning som krävs för scenario C.

Möjligheten att sektorn ska gå starkt ur krisen med en garanterad långsiktigt god konkurrenskraft förutsätter en hög ambitionsnivå. Denna kräver i sin tur en aktiv styrning som förutsätter flernivå- och tvärspektoriell samverkan, en aktiv kunskapsinhämtning och omsättning av kunskap i lärande och utveckling. Utsikter om begränsade ekonomiska resurser, i såväl det offentliga systemet som i näringslivet, pekar på behov av att så långt möjligt utvinna synergier i samspelet mellan aktörer. Det pekar i sin tur på att anlägga ett system-/platsperspektiv i utvecklingsarbetet, där värdeskapande för boende, företag och besökare samspelar. En nationell strategi för turism och besöksnäring som hela aktörssystemet samlas kring blir ett verktyg som möjliggör en sådan progressiv utveckling.

En aktiv omvärldsbevakning och kunskapsutveckling med anledning av krisen måste drivas redan nu och löpande framöver, utan hänsyn till arbetet med en nationell strategi.

Med utgångspunkt från nuläges- och scenarioanalysen förordar Tillväxtverket en hög ambitionsnivå för omställning och återuppbyggnad av svensk turism och besöksnäring efter coronakrisen. Arbetet bör ligga så nära scenario C som möjligt.



## Tillväxtverkets rekommendationer

1. **Regeringen bör säkerställa att resurser och kompetens avsätts under och efter pågående kris** för att följa, förstå och analysera Sverige utmaningar och möjligheter att utvecklas som besöksmål för såväl inhemsk som internationell turism med anledning av coronakrisen. I arbetet bör ingå omvärldsanalys med fördjupad internationell utblick.

Ett sådant uppdrag bör ges till Tillväxtverkets inom ramen för myndighetens ansvar för kunskaps- och kvalitetsutveckling samt samverkan och samordning inom turism.<sup>1</sup>

Uppdraget bör avse kunskap relaterad till coronakrisen utanför Visit Sweden AB:s uppdrag inom marknads- och målgruppsanalys. Uppdraget bör genomföras i bred dialog med övriga aktörer i besöksnäringens aktörssystem.

2. **Regeringen bör lansera den nationella strategi för hållbar turism och växande besöksnäring** som tidigare aviserats. Denna strategi bör adressera:
  - *Offensiv nystart och återuppbyggnad efter coronakrisen:* Insatser som tar fasta på krisen som en möjliggörare för hållbar utveckling i företagen och främjandesystemet.
  - *En global kontext:* Hävstång i utvecklingsarbetet för turism och besöksnäring genom ökad internationell samverkan och kunskapsutveckling med utgångspunkt i en internationell kontext.

I enlighet med Tillväxtverkets tidigare inlämnade synpunkter behöver en nationell strategi även adressera:

- *Strukturella förutsättningar:* Insatser som utgår från ett systemperspektiv för platsutveckling, säkerställer goda förutsättningar för offentliga aktörers respektive näringslivets koordinering, en ändamålsenlig infrastruktur samt en god samhällsberedskap.
  - *Företagens konkurrenskraft:* Insatser för att säkerställa goda förutsättningar för företag avseende regler och myndighetskontakter, kompetensförsörjning och karriärvägar, affärsutveckling, innovation och digital utveckling.
  - *Kunskapsutveckling:* Insatser för att säkerställa strategisk kunskapsutveckling, lärande och tillämpning av kunskap samt utveckling av data och statistik.
  - *Marknadsföring och evenemang:* Insatser för att säkerställa goda förutsättningar för marknadsföring av Sverige som destination för internationella och inhemska besökare samt för återhämtning för segmentet möten och evenemang.
3. **Den nationella strategin bör inkludera en handlingsplan och en uppföljnings- och utvärderingsplan.** Tillväxtverket bör ges ansvar för utveckling, implementering och uppföljning av handlingsplanen inom ramen för myndighetens ansvar för kunskaps- och kvalitetsutveckling samt samverkan inom turism.



## 1. Inledning

Turism bygger definitionsmässigt på att människor reser och genomför aktiviteter utanför sin vardagliga miljö.<sup>1</sup> Turism mäts på aggregerad nivå genom den turismkonsumtion som sker när människor reser och konsumerar – det vill säga utlägg för bland annat resor, logi, livsmedel, upplevelser och shopping. När länder stänger sina gränser och inför begränsningar i rörelsefrihet och konsumtionsmöjligheter även nationellt och lokalt, är det alltså avsevärt svårare än normalt att upprätthålla turismekonomisk aktivitet. Även lokal konsumtion på exempelvis hotell och restauranger, som inte definieras som turismkonsumtion men där företagen ingår i det vi kallar besöksnäringen, hålls påtagligt tillbaka. Dessa mekanismer innebär att turism och besöksnäring är en sektor som sammantaget drabbas direkt och mycket kraftfullt av coronakrisen.

Den här rapporten är avsedd att översiktligt kartlägga kunskap och titta närmare på konsekvenser och möjligheter för svensk turism och besöksnäring med anledning av coronakrisen. Rapporten ska ses som ett verktyg för prioriteringar och planeringsarbete. Många aktörer vittnar om att det kommer krävas ett stort omställningsarbete och någon form av en nystart, eller ännu mer kraftfullt uttryckt, en återuppbyggnad, av besöksnäringen efter krisen. För att det arbetet ska kunna starta behöver vi förstå vad som händer runt omkring oss, vilka utvecklingsscenarion som ligger framför oss, vilka vägval som finns att göra redan idag och vad som kommer längre fram. Alla svar finns inte här och nu, men vi har ett ansvar att utvinna så mycket relevant kunskap vi kan från vår omvärld.

Rapporten tar inte ställning för eller emot aktiviteter och prioriteringar som syftar till att värna människors liv och hälsa eller bedömer dessa prioriteringar i relation till eventuell ekonomisk skada. Rapporten värderar inte heller de prioriteringar som görs internationellt, nationellt, regionalt eller lokalt med anledning av krisen.

## 2. Analysens syfte

Analysens syfte är att ge en uppdaterad förståelse av nuläge och förutsättningar för utveckling av turism och besöksnäring i Sverige, mot bakgrund av de effekter som coronapandemin hittills gett och väntas ge framöver. Analysen ska kunna användas som underlag för verksamhetsplanering när den akuta coronakrisen lagt sig.

## 3. Målgrupper

- Analysen har främst till uppgift att ge *Tillväxtverket* stöd för verksamhetsplanering och utformning av insatser i spåren av coronakrisen.
- Den ska också kunna lämnas till *Näringsdepartementet* som stöd för bland annat

---

<sup>1</sup> Turism omfattar människors aktiviteter när de reser till och vistas på platser utanför sin vanliga omgivning för kortare tid än ett år för fritid, affärer eller andra syften. (Turismens begreppsnyckel, Tillväxtverket 2016).

arbetet med en nationell strategi för hållbar turism och växande besöksnäring och för utformning av regeringsuppdrag.

- Vidare ska den kunna användas som planeringsstöd av *regionala aktörer, myndigheter, statliga bolag och aktörer i näringsen*.

## 4. Coronapandemins effekter på ekonomi och turism

### 4.1. Globala effekter

#### *Reserestriktioner i världen*

Till grund för att den internationella turismen helt avstannat under första halvåret 2020, ligger de reserestriktioner som var en av de snabbaste direkta konsekvenserna av den begynnande spridningen av covid-19. Enligt UNWTO hade samtliga av 217 studerade destinationer den 28 april 2020 någon eller några former av reserestriktion som konsekvens av coronapandemin – från helt avstängd internationell flygtrafik, till inresebegränsningar för passagerare från vissa länder, och obligatorisk karantän för personer som rest internationellt.<sup>2</sup> Även inom EU trädde hårda reserestriktioner i kraft i samband med att pandemin fick fäste och smittspridningen tog fart i Europa i början av mars. Nationella strategier och prioriteringar samt smittspridningens karaktär och geografiska variationer har avgjort varje EU-lands beslut om reserestriktioner och karantän.

Därtill finns en mängd nationella, regionala och lokala restriktioner av olika karaktär, mer eller mindre begränsande för människors rörelsefrihet och möjlighet att sälja respektive köpa turismtjänster. Den här sammanställningen fokuserar inte på att beskriva olika varianter av nationella, regionala eller lokala restriktioner under pågående pandemi. Vi måste ändå konstatera att sådana restriktioner får mycket stor betydelse för konsumtionen inom de branscher som ingår i besöksnäringen och som bidrar till turismekonomin. Flera verksamheter är direkt drabbade genom att de helt stängts ned, antingen genom politiska beslut om att stänga exempelvis barer och restauranger, eller som en direkt effekt av politiska beslut, som att förbjuda folksamlingar över ett visst antal personer.

---

<sup>2</sup> [unwto.org/news/Covid-19-response-travel-restrictions](https://www.unwto.org/news/Covid-19-response-travel-restrictions)

## Ekonomiska effekter på turismen i världen

Coronavirusets snabba och omfattande globala spridning och de åtgärder som denna spridning tvingat fram innebär ett synnerligen hårt slag för den globala turismen; ”en kris som saknar motstycke”, slår OECD fast i den senaste versionen av turismpolitisk analys med anledning av coronapandemin.<sup>3</sup> UNWTO<sup>4</sup> slår fast att turismen är den hårdast drabbade av alla större ekonomiska sektorer.<sup>5</sup>

Enligt OECD:s beräkningar väntas den internationella turismen tappa mellan 60 och 80 procent av sin omsättning under 2020. I en av tre scenarioräkningar som OECD presenterade den 2 juni startar återhämtningen av internationell turism i juli, med en successiv förstärkning under andra halvan av året tillbaka till ursprungsläge.<sup>6</sup> Detta scenario skulle innebära en tillbakagång för internationell turism med 60 procent jämfört med föregående år. I det andra scenariot börjar återhämtningen i september med en successiv återhämtning under sista kvartalet, vilket skulle innebära ett tapp på 75 procent. I det tredje scenariot, med en återhämtning från december, blir tillbakagången 80 procent under 2020. Analysen är en revidering av en tidigare scenarioräkning, och innebär en nedskrivning av prognoserna. Ännu i juni är många faktorer kring pandemins spridning och varaktighet okända, och möjligen kommer det att behövas ytterligare scenarier som bygger på en ännu längre återhämtningstid, vilket även OECD noterar med hänvisning till bland annat den internationella flygsektorns prognoser: ”Expectations are growing that recovery to pre-crisis levels may take two years or more. The International Air Travel Association (IATA) predicts that airlines are unlikely to see a return to pre-crisis traffic levels before the start of 2021, while hospitality data company STR estimates that return to pre-crisis levels will not occur before 2022.”<sup>7</sup>



UNWTO bedömer, i en prognos från mitten av maj, att antalet internationella ankomster inom turism kommer att sjunka med mellan 60 och 80 procent under året, jämfört med 2019.<sup>8</sup> Till och med mars reste 67 procent färre besökare internationellt än under fjolårets första kvartal, vilket motsvarar 80 miljarder dollar i förlorade exportintäkter. Under året beräknas detta öka till mellan 910 och 1 200 miljarder dollar. UNWTO pekar även på ”den pågående krisens extrema osäkerhet”. Som jämförelse sjönk antalet internationella ankomster i samband med den

---

<sup>3</sup> OECD, Tackling coronavirus (Covid-19), Contributing to a global effort, Tourism Policy Responses, April 15, 2020, p. 3.

<sup>4</sup> World Tourism Organisation (FN-organ), se vidare [www.unwto.org](http://www.unwto.org).

<sup>5</sup> [unwto.org/tourism-Covid-19](http://unwto.org/tourism-Covid-19)

<sup>6</sup> OECD, Tackling coronavirus (Covid-19), Contributing to a global effort, Tourism Policy Responses, June 2, 2020, p. 3.

<sup>7</sup> OECD, Tackling coronavirus (Covid-19), Contributing to a global effort, Tourism Policy Responses, April 15, 2020, s. 5.

<sup>8</sup> [unwto.org/news/Covid-19-international-tourist-numbers-could-fall-60-80-in-2020](http://unwto.org/news/Covid-19-international-tourist-numbers-could-fall-60-80-in-2020)

ekonomiska krisen 2008–2009 med knappt 4 procent och i samband med SARS-utbrottet 2013 med 0,4 procent.

Ovan prognoser gäller internationell turism. Därtill kommer försvagningar även i inhemsk turism, som beräknas kunna återhämta sig snabbare.

World Travel & Tourism Council har räknat ut att drygt 100 miljoner arbetstillfällen hotas av krisen, i en rapport från den 24 april. 75 procent av dessa jobb finns i G20-länderna där Asien är den världsdel som drabbas allra hårdast, följt av Europa.<sup>9</sup>

Turism är sammanlänkat med det ekonomiska systemet i sin helhet, och tillbakagången för turism spås få stora negativa spridningseffekter – i synnerhet i länder, regioner och destinationer där turismen är central.<sup>10</sup> I OECD:s medlemsländer bidrar turismen i genomsnitt till 4,4 procent av BNP och 6,9 procent av antalet arbetstillfällen.<sup>11</sup> Det är en sysselsättningsintensiv servicenäring, vilket innebär att minskad omsättning slår hårdare mot sysselsättningen än många andra näringar.

### *Effekter i branscher och företag*

De ekonomiska effekterna varierar och kommer att variera mellan turism- och besöksnäringens olika branscher, destinationer och företag. Det finns en rad förklaringar som påverkar hur omfattande skadorna blir, exempelvis turisterbjudandets grundläggande utformning, reserestriktioner och annan lagstiftning, återhämtningstakten i relevanta marknader, graden av beroende av vissa marknader och storleken på den inhemska marknaden, komplexiteten i affärsmodeller och turismens roll i ett lands ekonomi som helhet.<sup>12</sup> Två viktiga faktorer bakom näringens sårbarhet är att den omfattar en hög andel små företag och en nätverksstruktur med ett högt beroende av andra företag och system, påpekar OECD. Företagen i en destination är bland annat beroende av att transporterna till destinationen fungerar, liksom att den offentliga servicen på plats, i form av exempelvis akutsjukvård, fungerar.

En av de enskilda branscher som drabbades snabbast och hårdast av coronapandemin är luftfarten. I början av april beräknade International Civil Aviation Organization (IACO) att den internationella luftfarten kan vänta en minskning av sålda flygstolar under första halvåret på upp till 51 procent.<sup>13</sup> Den 11 maj hade antalet flygavgångar minskat med knappt 70 procent jämfört med samma vecka 2019, där

---

<sup>9</sup> [wttc.org/News-Article/WTTC-now-estimates-over-100-million-jobs-losses-in-the-Travel-&-Tourism-sector-and-alerts-G20-countries-to-the-scale-of-the-crisis](https://www.wttc.org/News-Article/WTTC-now-estimates-over-100-million-jobs-losses-in-the-Travel-&-Tourism-sector-and-alerts-G20-countries-to-the-scale-of-the-crisis)

<sup>10</sup> OECD, Tackling coronavirus (Covid-19), Contributing to a global effort, Tourism Policy Responses, April 15, 2020, s. 3.

<sup>11</sup> Ibid.

<sup>12</sup> Ibid, s. 7.

<sup>13</sup> [icao.int/sustainability/Documents/COVID19/ICAO%20Coronavirus%202020%2004%2008%20Econ%20Impact.pdf](https://www.icao.int/sustainability/Documents/COVID19/ICAO%20Coronavirus%202020%2004%2008%20Econ%20Impact.pdf)

siffran för Sverige är bland de lägre; 89 procent, enligt flyganalysföretaget OAG.<sup>14</sup> Swedavia meddelade den 11 maj att antalet passagerare via det statliga bolagets flygplatser minskat med 98 procent under april jämfört med samma månad 2019. Den 14 april beräknade IATA att passagerarintäkterna förväntas minska med 55 procent under 2020 jämfört med föregående år, vilket motsvarar cirka 7,7 miljoner arbetstillfällen i flygindustrin. Som en direkt konsekvens har flygplatser och annan flygrelaterad verksamhet drabbats lika hårt. Under perioden har flygbolag gått i konkurs, och andra har räddats med statliga krispaket och ägartillskott. Om dessa krispaket kommer att räcka återstår att se.

Passagerar- och kryssningstrafik har drabbats lika hårt som flyget och flera av världen största bolag har helt ställt in sin verksamhet. Även andra trafikslag som tåg- respektive bussresor är hårt drabbade. En intressant utveckling att följa blir om personbilen, när resandet kan återupptas, också drabbas eller möjligen får ett uppsving i spåren av corona.

Inom logi och restaurang ser det lika dystert ut. I Europa rapporteras om beläggningsminskningar på upp till cirka 90 procent.<sup>15</sup> Ett exempel från restaurangbranschen är Frankrike som under sin nedstängning har stängt 75 000 restauranger, 3 000 klubbar och 40 000 kaféer vilket motsvarar ungefär 1 miljon arbetstillfällen.

Mängder av möten och evenemang har ställts in, inklusive de allra största, och såväl kultur- som idrottssektorerna är hårt drabbade världen över. Både EM i fotboll och Sommar-OS i Tokyo har flyttats fram och i alla länder drabbas ekonomier av att vare sig större evenemang och festivaler eller något mindre aktiviteter kan genomföras.

Det bör också noteras att effekterna ser något olika ut beroende på graden av säsongsberoende i relation till när krisen infaller/infällt i tid. Med en mycket långvarig kris blir den negativa effekten jämnare och totalt sett mer omfattande, och med en mer kortvarig kris kommer vissa länder, destinationer och företag att drabbas hårdare beroende på om krisen sammanfaller med högsäsong eller inte. I detta avseende är Sverige, liksom större delen av Europa, ett intressant exempel att följa.

### *Effekter på social och miljömässig hållbarhet*

Utöver de direkta ekonomiska effekterna av coronapandemin beräknas krisen få andra omfattande konsekvenser för turismen och dess globala utveckling. Med drastiska nedgångar i besökarantal finns en risk att destinationer lämnar ambitiösa hållbarhetsstrategier bakom sig och i stället satsar på enklast och billigast möjliga sätt att locka gäster. Om detta sker i stor omfattning är det ett hårt slag mot ett mångårigt och mödosamt arbete att skapa en mer hållbar global turism. Så här skriver till exempel UNWTO: "The sudden and unexpected fall in tourism demand caused by

---

<sup>14</sup> oag.com/coronavirus-airline-schedules-data

<sup>15</sup> OECD, Tackling coronavirus (Covid-19), Contributing to a global effort, Tourism Policy Responses, April 15, 2020, s. 10.

COVID-19 places millions of jobs and livelihoods at risk while at the same time jeopardising the advances made in sustainable development and equality over recent years.”<sup>16</sup>

Å andra sidan skulle den historiskt stora nedgången, de restriktioner som sätts upp och det landskap för internationell turism som blir effekten av pandemin kunna bli starten på en mer hållbar utveckling, förutsatt ett tydligt politiskt ledarskap. I kommande arbetsplan för OECD:s turismkommitté formuleras det så här: “Tourism provides real prospects to deliver benefits for people, places and businesses, but a suitable balance needs to be struck between the environmental, economic and social impacts. Innovative policy solutions are needed to mainstream sustainability in tourism policies and business practices, address the potentially damaging impacts on the natural environment, and maximise the benefits for host communities. The COVID-19 crisis presents an opportunity to rethinking the tourism system to promote the low carbon transition that will be needed to build a stronger, more sustainable and resilient tourism economy in the future.”<sup>17</sup>

## 4.2. Effekter på svensk ekonomi och sysselsättning

Konsekvenserna av coronaviruset i den globala ekonomin som helhet är mycket stora och växer för varje vecka och dag som samhällen och verksamheter hålls stängda, leveranskedjor blir alltmer försvagade och företagens och hushållens benägenhet att konsumera hålls tillbaka. För svensk ekonomi har pandemin lett till en kraftig utbuds- och efterfrågechock. Antalet varsel har ökat mycket kraftigt. Under mars-april 2020 varslades 69 000 personer om uppsägning, jämfört med cirka 7 000 personer samma period 2019, enligt Arbetsförmedlingen. Detta är också historiskt höga siffror som överstiger varselnivåerna i samband med bland annat finanskrisen.<sup>18</sup>

Samtidigt har de åtgärder som genomförts för företag, och då i synnerhet stödet för korttidsarbete, bidragit till att bromsa permitteringarna i företagen.<sup>19</sup>

Enligt Konjunkturinstitutets prognos kommer ekonomin gå in i en djup lågkonjunktur under 2020 och 2021. Enligt en prognos från 17 juni förväntas Sveriges BNP krympa cirka 6 procent under 2020, för att återhämta sig något under 2021, och arbetslösheten bedöms stiga till 11 procent under perioden.<sup>20</sup>

---

<sup>16</sup> [unwto.org/news/Covid-19-travel-restrictions](https://www.unwto.org/news/Covid-19-travel-restrictions)

<sup>17</sup> OECD, CFE/TOU(2020)1/REV1, Programme of Work and Budget 2021-22 – Proposals for Output Area 1.2.4 Tourism, s. 11

<sup>18</sup> [ekonomifakta.se/Fakta/Arbetsmarknad/Arbetsloshet/Varsel/](https://ekonomifakta.se/Fakta/Arbetsmarknad/Arbetsloshet/Varsel/)

<sup>19</sup> [konj.se/publikationer/konjunkturlaget/konjunkturlaget/2020-04-29-uppdatering-av-konjunkturbilden.html](https://konj.se/publikationer/konjunkturlaget/konjunkturlaget/2020-04-29-uppdatering-av-konjunkturbilden.html)

<sup>20</sup> [konj.se/publikationer/konjunkturlaget/konjunkturlaget/2020-06-17-svensk-ekonomi-tyngs-av-pandemin-minst-ett-ar-till.html](https://konj.se/publikationer/konjunkturlaget/konjunkturlaget/2020-06-17-svensk-ekonomi-tyngs-av-pandemin-minst-ett-ar-till.html)

### 4.3. Effekter på turism och besöksnäring i Sverige

Av de negativa effekter som drabbar ekonomin som helhet, är tjänstesektorn särskilt utsatt, och inom tjänstesektorn är det i synnerhet transporter, resetjänster, hotell och restaurang, kultur och nöjen samt delar av handeln som drabbats. Av sammanlagt drygt 76 000 personer som varslats om uppsägning under perioden mars-24 maj återfanns en tredjedel, 17 600 personer, inom hotell och restaurang och knappt 9 000 i transportsektorn.<sup>21</sup> Statistik över företagskonkurser ger en liknande bild. Enligt UC:s konkursstatistik ökade antalet företagskonkurser under perioden januari-maj 2020 med 16 procent jämfört med samma period 2019. Inom hotell och restaurang var ökningen 82 procent med 351 konkurser under perioden.<sup>22</sup> Medan flera andra branscher återhämtat sig något under maj, och den första konkursvågen är över, är läget fortfarande mycket ansträngt inom hotell och restaurang, skriver UC.

#### *Hotell- och restaurangbranschen särskilt hårt drabbad*

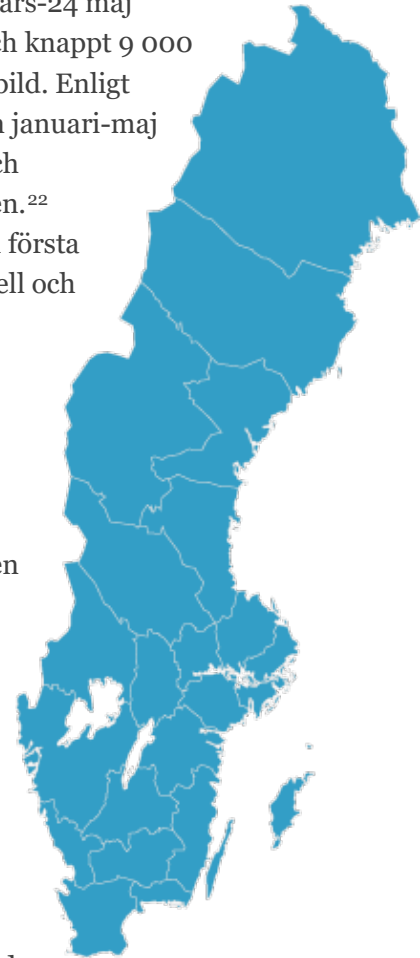
Den 19 maj publicerade Konjunkturinstitutet en undersökning som visade att tjänstesektorn tappat något mer av sin omsättning under coronakrisen än tillverkningsindustrin. Hotell- och restaurangbranschen sticker ut som särskilt hårt drabbad, där hälften av företagen har förlorat mer än 75 procent av sin omsättning. 78 procent av företagen inom hotell och restaurang uppger att det finns en risk för att verksamheten ska behöva avvecklas. Motsvarande siffra i tjänstesektorn som helhet är 40 procent.<sup>23</sup>

#### *Utländska gästnätter stördök*

Annan statistik som visar coronakrisens negativa krafter är inkomsterstatistiken som produceras av SCB på uppdrag av Tillväxtverket. I april 2020 minskade gästnätterna på kommersiella boendeanläggningar i Sverige med 69 procent jämfört med motsvarande månad 2019.<sup>24</sup> De utländska gästnätternas andel uppgick till 13 procent vilket var en minskning med 82 procent jämfört med april 2019 medan de svenska gästnätterna tappade 65 procent under månaden. Gästnätterna för Asien och Nordamerika stördök, för några marknader till att hamna nära noll.<sup>25</sup>

#### *Korttidsarbete pekar på att besöksnäringens företag drabbas*

Även Tillväxtverkets statistik över ansökningar av stöd för korttidsarbete pekar på att besöksnäringens företag drabbas. Sett till antal företag som beviljats stöd är i maj



<sup>21</sup> [arbetsformedlingen.se/om-oss/press/pressmeddelanden?id=482FF91CDD9C668C](https://arbetsformedlingen.se/om-oss/press/pressmeddelanden?id=482FF91CDD9C668C)

<sup>22</sup> <https://www.uc.se/konkursstatistik/>

<sup>23</sup> [konj.se/download/18.374f84db1721119a5c938ed9/1589809455798/Rapport.pdf](https://konj.se/download/18.374f84db1721119a5c938ed9/1589809455798/Rapport.pdf)

<sup>24</sup> <https://tillvaxtverket.se/statistik/vara-undersokningar/resultat-fran-turismundersokningar/2020-06-04-fortsatt-minskning-av-gastnatter-i-april.html>

<sup>25</sup> Ibid.



2020 hotell och restaurang den näst största gruppen efter ”verksamhet inom juridik, ekonomi, vetenskap och teknik”. Flest antal anställda som omfattas finns däremot i tillverkningsindustrin, följt av handel samt hotell och restaurang. En annan indikator är hur stor andel av respektive bransch som beviljats stöd – där ligger ”kultur, nöje och fritid”, ”annan serviceverksamhet” respektive hotell och restaurang i topp.<sup>26</sup>

### *Arbetsstillfällena och företag i besöksnäringen riskerar att försvinna*

Bransch- och arbetsgivarorganisationen Visita, som företräder 5 400 företag inom framför allt hotell och restaurang, men också camping, nöjesparker, vandrarhem, spaanläggningar, turistbyråer och skidanläggningar, presenterade i maj i samarbete med HUI en studie som bedömer att 80 000 arbetstillfällen (43 500 årsarbeten) och 9 000 företag i besöksnäringen riskerar att försvinna som en effekt av krisen.<sup>27</sup>

Modehandeln är ett segment inom handeln som drabbats hårt. Stilindex från Svensk Handel Stil visar att den totala försäljningen av kläder i fysiska butiker och deras e-handel minskade med 26,3 procent i maj jämfört med samma månad förra året. Skoförsäljningen minskade med 45,3 procent under månaden.<sup>28</sup>

Med tanke på krisens karaktär är den branschstatistik som växer fram logisk. Med restriktioner för resande, större sammankomster och servering över bardisk drabbas de företag som tillhandahåller varor och tjänster inom dessa områden. Allmänna rekommendationer för att minska smittspridning påverkar stadskärnor, butiker och andra platser där människor normalt brukar samlas och konsumera både varor och tjänster.

### *Besöksnäringens företag saknar ekonomisk uthållighet*

Ett kännetecken för hur krisen slagit mot besöksnäringen är att de flesta företag snabbt har fått likviditetsproblem. Det har tydligt visat sig att näringen inte har ekonomisk uthållighet för att klara längre perioder utan intäkter, och att de månader som krisen pågått är viktiga för kassaflödet i en majoritet av företagen. Neringen är personalintensiv, med många personer på lönelistorna, och i krisen har intäkterna på mycket kort tid gått från ett mycket gott läge till nästan noll. Det innebär att de behov som uppstått hos företagen har handlat om att snabbt bli av med stora utgifter – där personal och hyror är särskilt viktiga. Företagen har argumenterat att insatser som enbart innebär att betalningsansvar skjuts upp till senare är mer eller mindre ointressanta, eftersom de intäkter som ska räcka till betalningen, även om den sker senare, uteblir.

En regional aktör som räknat på hur coronakrisen slår mot turismen är Jämtland Härjedalen Turism (JHT). Med stöd av Nordanalys och underlag från regionens större destinationer beräknar JHT ett ekonomiskt bortfall på cirka 950 miljoner

---

<sup>26</sup> Tillväxtverkets databas över stödet för korttidsarbete (KTA).

<sup>27</sup> [newsroom.notified.com/visitapress/media/98259/pm-coronakrisen-del-1-maj-2020.pdf](https://newsroom.notified.com/visitapress/media/98259/pm-coronakrisen-del-1-maj-2020.pdf)

<sup>28</sup> [svenskhandel.se/nyhetscenter/press/2020/tredje-morka-coronamanaden-for-modehandeln/](https://svenskhandel.se/nyhetscenter/press/2020/tredje-morka-coronamanaden-for-modehandeln/)

kronor som en effekt av minskad turism under perioden 15 mars – 20 juni 2020. Bortfallet beräknas både på minskad beläggning i kommersiellt och icke-kommersiellt boende och en nedgång i dagsturismen.<sup>29</sup>

#### *Bakom varje företag finns människor och samhällen som påverkas*

Det finns sammantaget mängder av exempel på effekter av coronakrisen i besöksnäringen, globalt och i landet. Varje företag har behövt hantera krisen och bakom varje företag finns människor och samhällen som påverkas på olika sätt. Krisen pågår dessutom fortfarande, och nya utmaningar visar sig vecka för vecka. Arbetet att analysera detta kommer därför att behöva fortsätta långsiktigt. Några områden som påverkats särskilt hårt under den inledande, akuta krisen i Sverige är delar av transportsektorn, konferensmarknaden och marknaden för evenemang och mässor. Många konferensanläggningar har tappat alla eller i stort sett alla sina bokningar. Alla stora evenemang har ställts in och fortsätter att ställas in tills myndigheterna ger klartecken. Att det blir tillåtet att flyga, konferera och mötas är ingen garanti för att marknaden kommer återhämta sig till hur den såg ut före krisen. Vissa segment kommer sannolikt att klara sig bättre och andra sämre.

#### **4.4. Långsiktiga effekter på efterfrågan och beteenden**

Om covid-19-viruset består och är i fortsatt spridning, även om den stora puckeln är passerad, eller om covid-19 antas följas av nya virus, behöver vi skaffa oss kunskap om eventuella långsiktiga beteendeförändringar. Ett exempel kan vara att människor får en mer avvaktande inställning till trängsel och folksamlingar än tidigare. OECD belyser denna risk: “Eventual impacts will depend not only on the length of the pandemic (with ramifications for business survival), but also potential long-term changes in travel behaviour as a result of the crisis [---].”<sup>30</sup>

#### *Ökad betydelse för hälsosäkerhet*

Hygien- och hälsoaspekter inom turism kommer sannolikt att få en ökad långsiktig betydelse och mycket kommer att behöva göras för att återvinna resenärernas förtroende, fastslår OECD. Terrordåden i New York 2001 fick långtgående konsekvenser för utvecklingen av flygsäkerhet och säkerhetskontroller – och vissa bedömare tror på liknande effekter inom hälsosäkerhet efter coronapandemin. Även hos mottagande destinationer kan uppfattningen av turism och turister komma att ändras, eventuellt med en generellt mer avvaktande inställning eller med ökad oro för besökare från särskilt utsatta länder/områden.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> [jht.se/effekten-av-minskad-turism-i-jamtland-harjedalen-minus-950-miljoner/](https://jht.se/effekten-av-minskad-turism-i-jamtland-harjedalen-minus-950-miljoner/)

<sup>30</sup> OECD, Tackling coronavirus (Covid-19), Contributing to a global effort, Tourism Policy Responses, 15 April 2020, s. 6.

<sup>31</sup> Ibid.

### *Effektiva och konstruktiva samarbeten*

En annan effekt som nämns av flera aktörer<sup>32</sup> är att krisen har gett upphov till mer effektiva samarbeten och ett mer snabbfotat beslutsfattande. Myndigheter har fått beröm för snabb kommunikation och handläggning, men också kritik för sådant som fungerat mindre bra. Turismorganisationer har etablerat konstruktivt samarbete med sina regionala huvudmän för såväl tillväxtfrågor som hälsorelaterade frågor. Ett annat exempel är snabb och effektiv dialog mellan kommuner och regioner. Organisationer på alla nivåer – internationellt, nationellt, regionalt, lokalt – har lärt sig att sammankalla till effektiva digitala möten. Kanske kommer utvärderingar att visa att många anställda inom den offentliga förvaltningen och främjandesystemen har upplevt coronakrisen som en givande arbetsperiod.

## **5. Omställning av verksamheter och insatser från näringslivet**

### **5.1. Tidiga och generella insatser**

Utöver en rad åtgärder som genomförs genom olika former av ekonomiskt stöd från det offentliga har många viktiga och värdefulla omställningsinitiativ tagits i regioner, destinationer, branscher och företag för att möta krisen. De flesta företag har sett över sina affärsmodeller så långt det går för att mildra de negativa effekterna. Det kan handla om att ändra bokningsvillkor med ökad flexibilitet för gäster, att stänga ned delar av sin verksamhet, och att friställa eller låna ut personal till andra branscher.<sup>33</sup> I Sverige har omställningen för kabinpersonal från SAS och servicepersonal från hotellbranschen till sjukvården fått positiv uppmärksamhet. Andra exempel är att hotell, boendeanläggningar och mässhallar, inklusive kryssningsfartyg, används som antingen sjukhus eller för boende för sjukvårdspersonal.

### *Kreativ omställning bland företagen*

I Sverige, som inte haft en total nedstängning på samma sätt som många andra länder, har omställningen möjligen varit än mer kreativ. Restriktionerna för restaurangverksamhet och minskad efterfrågan på att äta ute har tvingat företag att hitta nya lösningar – att gå över till take away och att i högre grad införa bordsservering till exempel. Även marknadsföringen ändras, där dialogen mellan företag och kund blir viktigare än tidigare. Kunder uppmuntras att stödja lokala eller andra företag och organisationer till stöd för företagens förmåga att överleva. Andra åtgärder är mer fysiska, som att erbjuda både gäster och anställda bättre möjligheter att tvätta händer, betala med kontokort och hålla avstånd.

---

<sup>32</sup> Bland annat i en enkät som Tillväxtverket distribuerat till regionala turismorganisationer i samband med denna rapport.

<sup>33</sup> Ibid, s. 13.

### *Digitalisering tydlig trend*

Digitalisering är en annan tydlig trend i omställningsarbetet. De företag som kan erbjuda möjlighet att jobba hemifrån med nätuppkoppling. Handeln ställer i allt högre grad om till näthandel, där en baksida är att centrumhandeln fortsätter att förlora marknadsandelar. Många museer och aktörer inom musik och teater erbjuder digitaliserade upplevelser. OECD noterar att Louvrens webbsida ökat från 14 000 besök per dag till 400 000.<sup>34</sup>

Att fortbilda personal som under krisen inte behövs i den löpande verksamheten är ett annat exempel på proaktiv omställning.

En viktig och naturlig roll för näringslivet och dess branschorganisationer är att berätta för sina regeringar och myndigheter om läget i respektive bransch. De behöver informera om företagens behov och vilka insatser som bör prioriteras, fastslår OECD: "Although tourism businesses fully recognise that the crisis is first of all humanitarian in nature, they are calling for governments to ease financial constraint to businesses and ensure a continuous dialogue between policy makers and industry."<sup>35</sup>

### *Gemensamma lösningar för att mildra effekterna*

På aggregerad nivå engagerar sig näringslivet och dess organisationer runt om i världen i olika "task forces" för att säkerställa koordinerade insatser och samordnad kommunikation om behov och möjligheter inom turism och besöksnäring. På global nivå finns World Travel and Tourism Council (WTTC) Taskforce, som koordinerar näringslivet och internationella organisationer för att hitta lösningar gemensamt. UNWTO leder Global Tourism Crisis Committee som är ett offentligt-privat samarbete som bland annat tagit fram rekommendationer för nationella insatser med tre fokus: att mildra effekterna på sysselsättning och likviditet, att skydda de mest utsatta och att förbereda sig för en återhämtning.

## **5.2. Omställningsinsatser i Sverige inför sommarsäsongen**

Den 13 juni lättade Folkhälsomyndigheten på reserestriktionerna för resor inom Sverige i ett andra steg sedan pandemin bröt ut. Resor i hela landet är åter möjligt/accepterat så länge den som reser är frisk och håller sig till rekommendationer och regler om social distansering under resan och på sitt resmål.<sup>36</sup> Beslutet togs emot positivt av besöksnäringen och av många svenskar som får möjlighet att besöka sina fritidshus och eller göra någon annan typ av resa. Beslutet att öppna upp för inhemskt resande, samtidigt som utrikes restriktioner och andra länders restriktioner

---

<sup>34</sup> [oecd.org/cfe/leed/culture-webinars.htm#Museums](https://oecd.org/cfe/leed/culture-webinars.htm#Museums)

<sup>35</sup> OECD, Tackling coronavirus (Covid-19), Contributing to a global effort, Tourism Policy Responses, 15 April 2020, s. 14.

<sup>36</sup> [folkhalsomyndigheten.se/nyheter-och-press/nyhetsarkiv/2020/juni/nya-allmanna-rad-infor-sommarens-resor/](https://folkhalsomyndigheten.se/nyheter-och-press/nyhetsarkiv/2020/juni/nya-allmanna-rad-infor-sommarens-resor/)

gentemot Sverige fortfarande gäller, innebär att besöksnäringen tvingats till en mycket snabb omställning till nya svenska målgrupper. Den inhemska marknadsföringen i sociala medier har därefter exploderat och många destinationer och företag kämpar för att kunna ”få en del av sommarkakan”. Uppföljning och utvärdering av sommarturismen i Sverige 2020 blir avgörande för att förstå hur det svenska resandet utvecklats och vad det innebär för näringen som helhet och dess möjligheter framöver.

Både myndigheter och näringslivets aktörer har lanserat informationskampanjer inför sommaren. Den 11 juni lanserade Visita kampanjen ”Safe to visit” med informationsmaterial för att hjälpa sina medlemmar att ställa om sin verksamhet till att bli mer säker inför sommarsäsongen och att kommunicera detta till sina gäster. I broschyrerna Trygg hotellvistelse, Trygg camping och Tryggt restaurangbesök finns information och checklistor för företagen. Materialet är framtaget i samarbete med Folkhälsomyndigheten och Hotell- och Restaurangfacket.<sup>37</sup> Svensk Handel har för att stödja sina medlemsföretag inom handeln lanserat kampanjen ”Välkommen in – din handling gör skillnad” i samarbete med Handelsanställdas förbund.<sup>38</sup> Myndigheten för samhällsberedskap (MSB) har tagit fram ett informationsmaterial med råd, tips och exempel för verksamhetsutövare.<sup>39</sup>

## 6. Policyåtgärder för att dämpa negativa effekter

Vilka steg har tagits, internationellt och i Sverige, för att möta coronakrisens negativa effekter på turism och besöksnäring utifrån ett offentligt policyperspektiv? Avsnittet beskriver stödinsatser som gjorts internationellt, nationellt och regionalt. Mängden insatser är dock omfattande och sker i olika finansiella och administrativa system, utifrån olika politikområden och med olika direkta målgrupper (det offentliga systemet, företag, anställda, arbetslösa). Att göra en fullständig redogörelse inom ramen för denna analys är därför en omöjlighet.

### 6.1. Internationella källor

Flera internationella organ har gjort sammanställningar av policyutvecklingen i olika länder med anledningen av coronapandemin. OECD tog tidigt fram ett ambitiöst dokument som redogör för hur organisationens medlemmar hanterat krisen genom olika policyåtgärder.<sup>40</sup> Dokumentet klustrar tre huvudsakliga kategorier av insatser i krisens tidiga fas:

---

<sup>37</sup> [newsroom.notified.com/visitapress/posts/pressreleases/visita-inleder-informationskampanj-for-att-sk-1](https://newsroom.notified.com/visitapress/posts/pressreleases/visita-inleder-informationskampanj-for-att-sk-1)

<sup>38</sup> [svenskhandel.se/valkommen-in/](https://svenskhandel.se/valkommen-in/)

<sup>39</sup> [msb.se/sv/aktuellt/pagaende-handelser-och-insatser/msbs-arbete-med-anledning-av-coronaviruset/informationssatsning-om-det-nya-coronaviruset/minska-covid-19-spridningen-rad-tips-och-exempel/](https://msb.se/sv/aktuellt/pagaende-handelser-och-insatser/msbs-arbete-med-anledning-av-coronaviruset/informationssatsning-om-det-nya-coronaviruset/minska-covid-19-spridningen-rad-tips-och-exempel/)

<sup>40</sup> OECD, Tackling coronavirus (Covid-19), Contributing to a global effort, Tourism Policy Responses, 15 April 2020, s. 3.

- Skydd av människor:
  - o Skydd av turister/besökare genom information på flera språk, säkerhetsrekommendationer och restriktioner, transportstöd till hemländer, konsumentskydd (ersättning för inställda resor/aktiviteter).
  - o Skydd av arbetskraft, främst genom inkomstgarantier, bättre möjlighet till sjukledighet, möjlighet till förkortad arbetstid samt särskilda insatser för att skydda arbetskraft utan trygga anställningsförhållanden.
- Säkerställande av företags överlevnad:
  - o Insatser i hela värdekedjan, i synnerhet stöd till små och medelstora företag, inklusive likviditetsstöd.
- Koordineringsinsatser:
  - o Krisledning och samordning, såsom dialog med näringslivet, statistikuppdateringar och koordinering av policyåtgärder.

OECD konstaterar också att även om den första prioriteten är allmänhetens liv och hälsa så har regeringar världen över snabbt kompletterat med insatser för att mildra de negativa ekonomiska effekterna av covid-19 för företag och anställda. Oftast tar det sig uttryck som breda ekonomiska stimulanspaket, ofta inklusive någon form av likviditetsinjektion samt skattelättnader.<sup>41</sup>

Därutöver har många OECD-medlemmar också vidtagit, eller planerar, turism-specifika insatser, mot bakgrund av den extremt pressade situation turismföretagen befinner sig i. Åtgärderna handlar framför allt om att få företagen att kunna övervintra krisen utan att hamna på obestånd, och att stödja anställda inom turism. Det handlar om branschriktade finansiella lättnader, och lättnader i regelverk, där en mycket konkret insats i många länder är att – förutsatt att kunden accepterar detta – godkänna ersättning för inställd bokning till kund i form av värdebevis i stället för kontanter. Ett annat exempel är sänkt moms på passagerartransporter, logi och kulturevenemang från 12 till 8 procent, som Norge infört. Island har å sin sida slopat logiavgiften ("bed-night tax") till och med 2021.

Som komplement till de kortsiktiga åtgärderna behöver medlemsländerna nu förbereda omfattande planer för återhämtning och återuppbyggnad, såväl som att dra lärdomar ur coronakrisen, förbättra sina strategier och rutiner för krishantering och inte minst, bli bättre på att förbereda turismsektorn i form av näringsliv och destinationer på framtida kriser, konstaterar OECD.<sup>42</sup> Här finns många intressanta initiativ på gång. Flera länder styr om sina marknadsstrategier mot närmarknader och inhemsk turism.

Även FN-organet ILO (International Labour Organization), som verkar för harmoniserade regler på arbetsmarknaden och bättre arbetsvillkor, har gjort en samman-

---

<sup>41</sup> Ibid, s. 14.

<sup>42</sup> Ibid, s. 3.

ställning över policyinsatser i 188 länder och geografiska områden. Upplägget är en översiktlig katalog där det är enkelt att söka på respektive land och få en överblick över insatser.<sup>43</sup>

## 6.2. EU:s krisarbete

EU spelar en central roll i arbetet med att bekämpa coronapandemin och mildra pandemins negativa effekter på näringslivet och turismen i Europa. Insatser har gjorts för att förbättra likviditeten i turism- och besöksnäringen, genom temporärt lättade regelverk och genom direkta EU-medel i form av investeringsstöd.<sup>44</sup> Stöd har allokerats för att täcka vissa nationella kostnader för korttidsarbete samt insatser för omskolning av säsongspersonal.<sup>45</sup> Vidare föreslog kommissionen i mars att 37 miljarder euro av återstående medel från innevarande programperiod får styras om till coronarelaterade insatser.<sup>46</sup>



Den 13 maj presenterade EU-kommissionen ett paket för att upprätta ett gemensamt ramverk för turismens återhämtning i Europa – The Tourism and Transport Package – med fem huvudsakliga beståndsdelar/meddelanden (se nedan).<sup>47</sup> Så här skriver kommissionen: ”The initiatives set a coordinated framework to enable all Europe to benefit from a restful and above all, safe tourism season, gradually this summer and into the subsequent winter and beyond.”<sup>48</sup> Dessa meddelanden kompletteras med turismmarknadsföring och kommunikationsaktiviteter.

### 1. Återinföra den fria rörligheten och slopa kontrollerna vid de inre gränserna på ett säkert sätt

Om det inte går att häva alla restriktioner samtidigt på grund av folkhälsoläget, föreslår kommissionen en stegvis och samordnad strategi där man börjar med att lätta på restriktionerna mellan områden eller EU-länder som har en likartad epidemiologisk situation. Strategin måste vara flexibel så att man kan återinföra vissa åtgärder om situationen kräver det. Medlemsländerna bör agera utifrån följande tre

---

<sup>43</sup> [ilo.org/global/topics/coronavirus/country-responses/lang--en/index.htm](https://ilo.org/global/topics/coronavirus/country-responses/lang--en/index.htm)

<sup>44</sup> [ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/health/coronavirus-response/jobs-and-economy-during-coronavirus-pandemic\\_en#supporting-recovery-of-eu-tourism](https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/health/coronavirus-response/jobs-and-economy-during-coronavirus-pandemic_en#supporting-recovery-of-eu-tourism)

<sup>45</sup> Ibid.

<sup>46</sup> [centralsweden.se/tillfalliga-atgarder-finansierade-av-eruf-for-att-mota-coronakrisen/](https://centralsweden.se/tillfalliga-atgarder-finansierade-av-eruf-for-att-mota-coronakrisen/)

<sup>47</sup> [ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/health/coronavirus-response/travel-and-transportation-during-coronavirus-pandemic\\_sv](https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/health/coronavirus-response/travel-and-transportation-during-coronavirus-pandemic_sv)

<sup>48</sup> [//ec.europa.eu/info/sites/info/files/communication-commission-tourism-transport-2020-and-beyond\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/communication-commission-tourism-transport-2020-and-beyond_en.pdf)



kriterier: den epidemiologiska situationen, möjligheten att tillämpa smittskydds-åtgärder under hela resan och ekonomiska och sociala överväganden.

## 2. *Öppna transporttjänster i hela EU igen*

Riktlinjerna är övergripande principer för en säker och gradvis återgång till passagerartransporter med flyg, tåg, båt och buss. De innehåller också praktiska rekommendationer om att exempelvis begränsa kontakten mellan passagerare och transportarbetare och mellan passagerare, och om att bära personlig skyddsutrustning, såsom munskydd, på resorna. Det finns särskilda rekommendationer för varje transportmedel.

## 3. *Återuppta turisttjänster på ett säkert sätt*

Kommissionen har fastställt ett gemensamt regelverk med kriterier för en säker och gradvis återgång till turistverksamhet. Man ska också ta fram hälsoskyddsregler för hotell och andra typer av inkvartering för att skydda både gästernas och personalens hälsa. Kriterierna omfattar epidemiologiska belägg, tillräcklig vårdkapacitet för lokalbefolkning och turister och ordentlig övervakning, testkapacitet och kontaktspårning.

## 4. *Säkra driftskompatibilitet över gränserna för appar för kontaktspårning*

Medlemsländerna har med EU-kommissionens stöd enats om ett protokoll för driftskompatibilitet över gränserna för frivilliga appar för kontaktspårning som varnar för eventuell smittrisk när man reser i EU.

## 5. *Göra värdecheckar till ett bättre alternativ för kunderna*

Enligt EU-reglerna har resenärer rätt att välja mellan värdecheckar och återbetalning av inställda paketresor eller resor med flyg, tåg, buss eller färja. Kommissionen bekräftar den här rättigheten, men vill också göra värdecheckar till ett mer praktiskt och lockande alternativ än återbetalning av resor som ställts in på grund av den pågående pandemin, som i hög grad belastar researrangörernas ekonomi.

EU-kommissionen påtalar också vikten av ansvar på alla nivåer, så länge det finns risk för fortsatt och eventuellt uppblossad smittspridning.: "For this reason, preparedness plans should be in place at all levels – from the EU and national levels down to the level of individual establishments, transport operators, and other segments of the tourism sector – so that appropriate action can be taken swiftly and in a coordinated manner, on the basis of explicit criteria."<sup>49</sup>

## 6.3. **Sveriges coronastrategi**

Sveriges regering har formulerat en strategi med anledning av coronaviruset, där det övergripande målet är att minska smittspridningen så att inte väldigt många blir sjuka samtidigt och belastar sjukvården. Strategin sammanfattas i ett 6-punkts-

---

<sup>49</sup> Ibid.

program, där de första tre punkterna mer direkt vänder sig till att hantera sjukdomen och dess påverkan på samhällsviktig verksamhet, och de tre sista handlar mer om att dämpa vidare negativa effekter, inom bland annat näringslivet<sup>50</sup>:

#### *Begränsa smittspridning i landet*

Genom att begränsa smittspridningen vill regeringen avlasta sjukvården och skydda människors liv, hälsa och jobb.

#### *Säkerställa resurser till hälso- och sjukvård*

Regeringen arbetar med att se till att kommuner och regioner, där vården bedrivs, har alla nödvändiga resurser. Staten tar därför alla extraordinära kostnader som uppstår till följd av utbrottet, exempelvis högre kostnader för extra personal och skyddsutrustning.

#### *Begränsa inverkan på samhällsviktig verksamhet*

För ett fortsatt fungerande samhälle kartlägger regeringen de behov som finns och bidrar med de beslut och resurser som krävs för att säkerställa att exempelvis sjukvård, polis, energiförsörjning, kommunikation, transporter och livsmedelsförsörjning kan fortsätta sin verksamhet.

#### *Lindra konsekvenser för medborgare och företag*

Regeringen har presenterat krispaketet för att mildra de ekonomiska effekterna av virusutbrottet för svenska företag, organisationer och myndigheter samt rädda människors jobb och försörjning.

#### *Dämpa oro*

Genom löpande information vill regeringen vara tydlig med vilka åtgärder som görs och varför. Regeringen direktsänder viktig information på [regeringen.se](http://regeringen.se) och där finns även samlad information om regeringens arbete, åtgärder och beslut.

#### *Sätta in rätt åtgärder vid rätt tillfälle*

Regeringen följer utvecklingen av utbrottet av coronaviruset noga. Regeringen fattar de beslut som krävs, när de krävs, för att begränsa smittspridningen och motverka dess konsekvenser i samhället.<sup>51</sup>

## **6.4. Svenska nationella insatser**

Sveriges regering har initierat en lång rad insatser till stöd för näringsverksamhet och arbetsliv i samband med krisen. För dessa redogörs på regeringens webbplats på ett överskådligt sätt. Särskilda sidor för olika målgrupper har utvecklats, och både regeringen och Tillväxtverket/[verksamt.se](http://verksamt.se) erbjuder samlad information för gruppen

---

<sup>50</sup> <https://www.regeringen.se/regeringens-politik/regeringens-arbete-med-anledning-av-nya-coronaviruset/strategi-med-anledning-av-det-nya-coronaviruset/>

<sup>51</sup> Ibid.

företag.<sup>52</sup> Centrala insatser med potential att förebygga och möta negativa effekter för företag är (preciserad budget inom parentes):

- Omställningsstöd till företag baserat på omsättningstapp (prognos 39 miljarder kr)
- Korttidsarbete för minskade lönekostnader (prognos 95 miljarder kr)
- Tillfälligt sänkta arbetsgivaravgifter och egenavgifter (33 miljarder kr)
- Tillfällig rabatt för fasta hyreskostnader i utsatta branscher (5 miljarder kr)
- Statliga bidrag i förtid samt krisstöd till statligt finansierade kulturinstitutioner (319 miljoner kr)
- Statliga kreditgarantier till flygföretag (5 miljarder kr)
- Utökad statligt ansvar för sjuklönekostnader
- Tillfälliga lättnader för arbetstagare och arbetssökande för föräldrapenning och a-kassa samt olika former av stöd för varslade, arbetslösa och ungdomar
- Ökad satsning på yrkeshögskolan (365 miljoner kr)
- Statlig lånegaranti till små och medelstora företag
- Utökade lånemöjligheter för via Almi, Exportkreditnämnden och Svensk Exportkredit (3 miljarder kr kapitaltillskott (Almi), utökad låneram (SEK) och utökade kreditgarantier (EKN)).
- Ökat utrymme för Almi Invest att vara en aktiv investerare i innovativa företag genom lägre krav på privat medfinansiering

Tillväxtverket är ansvarig myndighet för att genomföra korttidsuppdraget. Till och med den 12 juni hade myndigheten beviljat över 62 000 ansökningar om stöd för korttidsarbete, som omfattar cirka 550 000 anställda, och med ett beviljat stödbelopp om drygt 26 miljarder kronor. Totalt hade över 75 000 ansökningar inkommit.

Även informationsarbete är en viktig insats i samband med coronakrisen. Utöver information om stödåtgärder för företag finns information om riktlinjer och rekommendationer till olika målgrupper i samband med krisen hos flera myndigheter; bland annat Folkhälsomyndigheten<sup>53</sup> och Myndigheten för samhällsskydd och beredskap.<sup>54</sup>

## 6.5. Regionala och lokala insatser

Sveriges regionala organisationer, men också destinationer och kommuner, har tagit en mängd initiativ för att stödja näringslivet i stort och i många fall även gjort insatser för att stimulera och stödja besöksnäringen specifikt i samband med krisen. Att upprätta krisledningscentraler, företagsjourer och olika former av forum för

---

<sup>52</sup> [regeringen.se/regeringens-politik/regeringens-arbete-med-anledning-av-nya-coronaviruset/foretag/samt-verksamt.se/driva/samlad-information-till-foljd-av-coronaviruset](https://regeringen.se/regeringens-politik/regeringens-arbete-med-anledning-av-nya-coronaviruset/foretag/samt-verksamt.se/driva/samlad-information-till-foljd-av-coronaviruset)

<sup>53</sup> [folkhalsomyndigheten.se/smittskydd-beredskap/utbrott/aktuella-utbrott/Covid-19/verksamheter/](https://folkhalsomyndigheten.se/smittskydd-beredskap/utbrott/aktuella-utbrott/Covid-19/verksamheter/)

<sup>54</sup> [msb.se/sv/aktuellt/pagaende-handelser-och-insatser/msbs-arbete-med-anledning-av-coronaviruset/informationssatsning-om-det-nya-coronaviruset/](https://msb.se/sv/aktuellt/pagaende-handelser-och-insatser/msbs-arbete-med-anledning-av-coronaviruset/informationssatsning-om-det-nya-coronaviruset/)

avstämning och samordning mellan aktörer har varit naturligt för de flesta. På [verksamt.se](https://verksamt.se) finns en länksida till samtliga regioner med samlad information om hur företagsstöden ser ut i respektive region.<sup>55</sup> Sedan i mars samordnar Länsstyrelsen i Hallands län information till regeringen från länsstyrelserna om covid-19-läget.

Några exempel: I Sörmland, öppnades genom att samarbete mellan STUA och Almi, snabbt en telefonjour för besöksnäringens företag. Även exempelvis Visit Dalarna som och Visit Värmland har upprättat företagsjourer som erbjuder handgripligt stöd till företagen. Tourism in Skåne etablerade tidigt ett digitalt mötesforum där organisationen samlar kommunala näringslivs- och turismchefer, regionalt utvecklingsansvarig, länsstyrelsen och främjandeaktörer för att dela erfarenheter, synkronisera insatser och lyfta frågor. Liknande initiativ har tagits i bland annat Region Östergötland och Region Blekinge. Region Gotland tog i slutet av mars beslut i regionstyrelsen om ett krispaket för näringslivet, där besöksnäringen är en av de hårdast drabbade näringarna.

En majoritet av regionerna erbjuder också finansiellt stöd till företag i form av omställningscheckar.

Visit Dalarna tog i krisens inledande skede, initiativ till en företagsenkät i samarbete med affärsutvecklingsprogrammet Kurbits<sup>56</sup> och Svenska Turistföreningen. Visit Dalarna erbjuder även besöksnäringens företag löpande ett nyhetsbrev med information och erbjudanden kopplat till covid-19. Även Smålands Turism har samlat information från företagen och sammanfattat förslag på stöd- och krisinsatser i olika faser. Också Jämtland Härjedalen Turism har haft ett proaktivt förhållningssätt och samarbetat med bland annat Handelskammaren Mittsverige för att identifiera behov hos företagen och möjliga stödåtgärder. Region Stockholm leder ett krisarbete där tematiska dialogmöten haft fokus på utmaningar och behov i olika sektorer, bland annat besöksnäringen och transportsektorn. Stockholms Handelskammare och Visit Stockholm har samarbetat för att fånga upp och adressera utmaningar för företagen – bland annat i form av digitala seminarier.

En annan insats som kan nämnas är affärsutvecklingsprogrammet Kurbits som i samband med krisen utvecklat ett särskilt omställningsprogram för turismföretag som snabbt blivit efterfrågat av regioner och destinationer.

Detta är ett axplock av insatser. Alla regioner har på olika sätt hittat vägar att förhålla sig till coronapandemin och dess effekter på näringslivet och besöksnäringen, där en eventuell totalanalys får göras i ett annat format.

---

<sup>55</sup> [verksamt.se/web/region](https://verksamt.se/web/region)

<sup>56</sup> Kurbits är ett affärsutvecklingsprogram för turismföretag som drivs i form av en ekonomisk förening utan vinstsyfte.

## 7. Tidigare prioriteringar inom turism och besöksnäring

Tillväxtverket har sedan tidigare utvecklat eller deltagit i utvecklingen av styrdokument som stöd för arbetet med turism och besöksnäring. Dessa behöver beaktas i arbetet med att planera för utvecklingsinsatser efter corona likväl som de kan behöva ses över med anledning av krisen. I ett fortsatt arbete blir det också avgörande att vi tar tillvara erfarenheter från andra länder och internationellt utvecklingsarbete.

### 7.1. Tillväxtverkets prioriteringar

Med det önskade effektmålet ”en hållbar tillväxt, ökad sysselsättning och konkurrenskraftiga företag i alla delar av landet” fokuserar myndigheten främjandearbetet för turism och besöksnäring inom fyra fokusområden:

- Kunskap med grund i statistik och analys så att beslutsfattare och företag kan agera och investera på bästa sätt,
- Strategisk samordning och samverkan för ökad styrning, koordinering, innovativa lösningar och kunskapsöverföring,
- Hållbara destinationer med produkter och tjänster som är attraktiva för besökare och internationellt konkurrenskraftiga,
- Hållbara och konkurrenskraftiga företag med insatser för stärkt affärsmässighet och innovationskraft.

### 7.2. Samverkan i Besöksnäringens myndighetsgrupp

Tillväxtverket driver även ett samarbete med 15 andra myndigheter och statliga bolag i Besöksnäringens myndighetsgrupp.<sup>57</sup> Detta arbete har ett bredare tvärsektorielt perspektiv och utgår från tre mål och sju prioriterade områden. Målen för samarbetet i myndighetsgruppen är att bidra till att:

- stärka den svenska besöksnäringens internationella konkurrenskraft med utgångspunkt i hållbar utveckling,
- skapa förutsättningar för hållbar tillgänglighet till, från och inom besöksmål och destinationer,
- skapa förutsättningar för hållbar destinations- och produktutveckling i besöksnäringen.

De strategiska prioriteringarna är:

Område 1: Samlad och kommunicerad kunskap, Område 2: Hållbar utveckling och beredskap, Område 3: Kompetensförsörjning, Område 4: Destinations- och affärsutveckling, Område 5: Digitalisering och innovation, Område 6: Samhällsplanering och transporttillgänglighet, samt Område 7: Regler, tillstånd och tillsyn.

---

<sup>57</sup> [tillvaxtverket.se/om-tillvaxtverket/samverkan/besoksnaringens-myndighetsgrupp.html](https://tillvaxtverket.se/om-tillvaxtverket/samverkan/besoksnaringens-myndighetsgrupp.html)

### 7.3. Inspel till nationell strategi för turism och besöksnäring

I samband med att Näringsdepartementet under 2019 påbörjade arbetet med en nationell strategi för hållbar turism och växande besöksnäring tog Tillväxtverket fram ett inspel som utvecklar myndighetens syn på vad en nationell strategi bör innehålla. En av kärnfrågorna i inspelet är behovet av ett bredare systemperspektiv, där turismen ingår som en del av flera i ett helhetsperspektiv. Samtidigt behövs också kompetens och processer inom ett specialistperspektiv – att förstå och resurssätta de turismspecifika uppgifterna rätt. Nedan återges en sammanfattning av inspelet:

”

Trots många faktorer som pekar på en fortsatt positiv utveckling för svensk turism och besöksnäring ser Tillväxtverket en rad utmaningar som pekar på ett stort behov av nationell samordning och en nationell strategi. Digitaliseringens möjligheter och utmaningar, accelererande krav på hållbara lösningar i alla led, kompetensförsörjning, samarbete i flernivå- och politikområdesövergripande system och att koordinera offentliga stöd är några av de stora utmaningarna.

En nationell strategi för hållbar turism och besöksnäring måste vara relevant för hela det aktörssystem som utgör och omgärdar besöksnäringen, där regeringens ambition bör vara att bidra till en fungerande helhet som utöver de statliga myndigheterna också inkluderar näringslivet, regioner, kommuner och deras invånare, den ideella sektorn, utbildningssystemet och akademien.

Tillväxtverket gör bedömningen att utveckling av och insatser för turism och besöksnäring skulle vinna på att göras med ett större systemperspektiv än vad som ofta sker idag. Myndigheten ser en potential i att ta steget från att arbeta med turistdestinationen i snäv bemärkelse till ett bredare synsätt där synergier med platsutveckling i ett större perspektiv tas tillvara, med målet att samordna offentliga resurser och främjandeinsatser och att skapa attraktiva miljöer för medborgare, företag och besökare. Samtidigt behöver vi tydliggöra vilka kompetenser och processer som är specifika för turismutveckling, så att dessa inte tappas bort.

För att få bättre kraft i att genomföra utvecklingsarbetet för turism och besöksnäring ser Tillväxtverket behov av en starkare nationell samordning, där myndigheten kan bidra genom en förstärkt och tydlig samordningsroll, där regeringen ger myndigheten resurser för att stödja samordning av och samverkan i besöksnäringens aktörssystem, liksom en förstärkt kunskapsroll. Tillväxtverket ser behov av insatser inom områdena Strukturella förutsättningar, Företagens konkurrenskraft, Kunskapsutveckling samt marknadsföring och evenemang, där myndigheten idag har förutsättningar att bidra i de tre förstnämnda.<sup>58</sup>

”

---

<sup>58</sup> Tillväxtverket, En nationell strategi för turism och besöksnäring – rekommendationer och förslag från Tillväxtverket, 2019, Dnr: Å 2019–1086:01, s. 2.

## 7.4. Erfarenheter från tidigare regeringsuppdrag

I början av 2020 avslutade Tillväxtverket det fyraåriga regeringsuppdraget Hållbar produktutveckling med fokus på natur- och kulturturism (HPU). Projektet gav förutom sju utvecklade destinationer lärdomar om utmaningar och möjligheter i arbete på destinationsnivå. Bland annat tydliggjordes det att och på vilket sätt det är avgörande med samspel mellan destinationens företag och organisationer, kommun, region och andra nyckelaktörer, inte minst markägare och myndigheter med ansvar för natur- och kulturmiljövård. Bland slutrapportens rekommendationer kan även nämnas behov av fortsatt kunskapspridning och fortbildning om destinations-, produkt- och affärsutveckling samt behov av utvecklad statistik och analys inom turism.<sup>59 60</sup>

Hållbar destinationsutveckling (HDU) var ett fyraårigt projekt som pågick innan Hållbar produktutveckling. Erfarenheterna från detta projekt var liknande. Eftersom projektet var tidigt ute och något av ett pionjärarbete blev det i ännu högre grad ett lärandeprojekt för att förstå hur en struktur för samspel och styrning kan byggas upp och illustreras.<sup>61</sup>

Ett sista projekt att nämna i sammanhanget är Stärkt lokal attraktionskraft som haft fokus på hur lokala strukturer behöver utvecklas för att strategiskt arbete med stärkt attraktionskraft ska bli framgångsrikt.<sup>62</sup>

---

<sup>59</sup> Tillväxtverket, Hållbar produktutveckling med fokus på natur- och kulturturism, Slutrapport, 2019, Dnr Å2016-75.

<sup>60</sup> [tillvaxtverket.se/amnesomraden/affarsutveckling/turism-och-besoksnaring/hallbar-produktutveckling.html](https://tillvaxtverket.se/amnesomraden/affarsutveckling/turism-och-besoksnaring/hallbar-produktutveckling.html)

<sup>61</sup> [tillvaxtverket.se/om-tillvaxtverket/uppdrag/pagaende-uppdrag/avslutade-uppdrag/storre-avslutade-insatser/hallbar-destinationsutveckling.html](https://tillvaxtverket.se/om-tillvaxtverket/uppdrag/pagaende-uppdrag/avslutade-uppdrag/storre-avslutade-insatser/hallbar-destinationsutveckling.html)

<sup>62</sup> [tillvaxtverket.se/amnesomraden/regional-kapacitet/tillvaxtskapande-samhallsplanering/pilotkommuner-for-attraktionskraft.html](https://tillvaxtverket.se/amnesomraden/regional-kapacitet/tillvaxtskapande-samhallsplanering/pilotkommuner-for-attraktionskraft.html)



## 8. Framtidsutblick

### 8.1. Faser i arbetet med att möta krisen

Tillväxtverket arbetar med att identifiera insatser för att möta coronakrisen utifrån tre faser. På kort sikt, i den akuta fasen, behöver utsatta företag finansiellt stöd och rådgivning för att stärka sin likviditet. På medellång sikt, i fas två (2020), antas system för akuta likviditetsbehov ha byggts upp samtidigt som företagens behov av rådgivning är fortsatt stort. På längre sikt, i fas tre (2021–2023), har ekonomin gått in i en mer eller mindre långvarig lågkonjunktur. Från ett näringspolitiskt perspektiv behöver insatserna då inriktas på att stärka den långsiktiga tillväxten.<sup>63</sup>

Ett fjärde perspektiv, det mycket långsiktiga, (2024–2030) lyfts in i analysen med syfte att skapa en bild av vilket landskap vi kan tänkas vara på väg mot och kan fungera som underlag för arbete med visioner, långsiktiga mål och strategier. Detta är särskilt aktuellt då arbetet med att forma en nationell strategi för turism och besöksnäring med utblick 2030 pågår, eller väntas återupptas – där både regeringen och näringen har initierat strategiprocesser.

### 8.2. Att möta lågkonjunktorens effekter tidigt

Erfarenheter från tidigare lågkonjunkturer och kriser har skapat lärdomar om var strukturella problem uppstår som tidigt behöver mötas. Tillväxtverket har tagit fram förslag till insatser för att motverka *fem faktorer* som följer av en lågkonjunktur och som håller tillbaka den potentiella långsiktiga tillväxten.<sup>64</sup> Insatserna konkretiseras i ett förslag till näringslivspaket inom områdena Stärkt förmåga till omställning, Stärkt entreprenörskap, Ökad handel, Stärkt kompetensförsörjning och livslångt lärande samt Håll ihop Sverige, och som adresserar näringslivet brett, där även turism och besöksnäring är inkluderat.<sup>65</sup>

#### *Minskade investeringar i utveckling och hållbarhet*

När företagen minskar sina kostnader påverkas investeringar i innovation och utveckling först. Det gäller både regelrätta innovationer och utveckling av produkter, tjänster och affärsmodeller i bredare bemärkelse. För att motverka en sådan utveckling krävs breda insatser för att främja företagets förmåga till omställning, och särskilt fokus på digitalisering och hållbarhet.

#### *Minskat nyföretagande och entreprenörskap i innovativa sektorer*

I en lågkonjunktur minskar det riskvilliga kapitalet och av det följer minskat nyföretagande i innovativa eller kapitalintensiva sektorer. Det privata riskkapital som finns i tidiga faser fokuserar på att rädda innehav, snarare än att investera i nya

---

<sup>63</sup> Tillväxtverkets budgetunderlag 2021–2023, Uppdaterad 202-04-09, Dnr Ä 2020–295, s. 23.

<sup>64</sup> Ibid.

<sup>65</sup> Tillväxtverkets budgetunderlag 2021–2023, Uppdaterad 202-04-09, Dnr Ä 2020–295.

affärsidéer. Insatser för att stärka särskilt innovativa och snabbväxande bolag är därför viktigt.

### *Minskad internationell handel och försvagade globala värdekedjor/ekosystem*

På kort sikt påverkar den kraftiga inbromsningen i internationell handel svensk BNP och skatteinkomster. På längre sikt riskerar pandemin leda till att globala värdekedjor och ekosystem försvagas och bryts upp. Att främja internationalisering är viktigt för att rusta svenska företag att snabbt agera när efterfrågan vänder, men också för att stärka och utveckla värdekedjor och ekosystem.

### *Minskat humankapital*

Sedan början av mars har drygt 76 000 personer varslats om uppsägning. Med dagens snabba strukturomvandling kommer personal som inte matchas in i nya jobb eller utbildar sig under lågkonjunkturen snabbt minska sitt humankapital. Erfarenheter från finanskrisen 2008 har visat att dagens långtidsarbetslösa är personer som blev arbetslösa under krisen. Insatser för matchning av kompetens och för att stärka företagens kompetensutveckling är därför avgörande.

### *Ökad ojämlikhet och omfördelning av resurser i samhället*

Effekterna av covid-19 slår särskilt hårt i vissa delar av ekonomin, vilket riskerar att öka ojämlikheten i samhället. Initialt ser vi att tjänstesektorn drabbas hårt, som präglas av osäkra anställningar och mindre kvalificerad personal, ofta unga och/eller utrikes födda. Dessutom drabbas många små företag, vilket är särskilt problematiskt i landsbygderna där varje företag är del av en kedja och ekosystemet är sårbart. Att särskilt rikta insatser för att överbrygga klyftan mellan stad och land samt inrikes och utrikes födda är viktigt för att motverka en ökad ojämlikhet.

OECD påpekar betydelsen av att tidigt fånga upp och hantera de väntade långsiktiga konsekvenserna av krisen för turismen: "It is important to already consider the longer term implications of the crisis on the tourism sector in the context of the digital transformation and climate change, and the structural transformation that will be needed to build a stronger, more sustainable and resilient tourism economy."<sup>66</sup>

---

<sup>66</sup> OECD, Tackling coronavirus (Covid-19), Contributing to a global effort, Tourism Policy Responses, 15 April 2020, s. 3.

### 8.3. Scenarier för återhämtning – exempel från omvärlden

Både UNWTO och OECD har låtit göra scenarieräkningar för hur coronakrisen kommer att slå ekonomiskt mot turismen under 2020 givet olika tidpunkter för påbörjad återhämtning. Analysen utgår ifrån grundläggande nyckeltal som internationella ankomster och uppskattad omsättning för internationell turism.

	Scenario 1	Scenario 2	Scenario 3
UNWTO	Juli -58%	September -70%	December -78%
OECD	Juli -60%	September -75%	December -80%

Andra viktiga faktorer som påverkar både ekonomiska och samhällsliga effekter är krisens djup/omfattning och dess utsträckning i tid. Ofta kommuniceras de möjliga scenarierna i form av en kurva med V- eller U-form, som illustrerar den ekonomiska nedgången respektive återhämtningen, där både V- och U-formen kan anta en kortare eller mer utsträckt form. Ju längre fördröjning desto svårare för en återhämtning utan stora skador på den ekonomiska utvecklingen. I början av mars kommenterade EU:s ekonomikommissionär att det inte går att ta en V-formad kurva för den ekonomiska utvecklingen för given och att ett sådant scenario kan vara väl optimistiskt.<sup>67</sup>

Konsultföretaget Svedest har gjort en analys som pekar ut sex olika scenarier baserat på V- respektive U-formslogiken: V (Snabb återhämtning), U (Långdragen återhämtning), L (Worst Case Scenario), W (Dubbelstuds (andra vågen), (Swosh A) Successiv återhämtning, (Swosh B) Successiv återhämtning med skadade branscher och behov av vårdande insatser, och slutligen alternativet Nya fundamenta, nya värderingar med en acceleration av ny teknologi.<sup>68</sup> Det sistnämnda alternativa scenariot ger vid handen att krisen genererar så stora förändringar att det är omöjligt att räkna bara på perspektiven tid och ekonomiskt bortfall, utan att krisens karaktär och tajming innebär att vissa förhållanden och förutsättningar kommer att ändras i grunden.

Andra aktörer har valt att titta på andra typer av scenarier, där hänsyn också tas till på vilket sätt en återhämtning kommer att ske. Kommer vi att hamna i ”business as usual” när turismen återhämtar sig eller kommer vi se ett nytt turismlandskap, och i så fall vilket? I sammanhanget bör nämnas att konsultföretaget Kairos Future genomför ett arbete med scenarioplanering tillsammans med flera regionala turismorganisationer för att stödja dessa att stå rustade för en nystart för turismen, där

<sup>67</sup> [avanza.se/placera/telegram/2020/03/02/virus-kan-nej-ta-for-givet-en-v-formad-aterhamntn-gentiloniny.html](https://avanza.se/placera/telegram/2020/03/02/virus-kan-nej-ta-for-givet-en-v-formad-aterhamntn-gentiloniny.html)

<sup>68</sup> Svedest, underlag för scenarier för turism och besöksnäring efter covid-19, maj 2020.

respektive aktör själv i högre grad ska få verktyg att äga sin process snarare än att vara reaktiv.<sup>69</sup>

En regional aktör som tidigt börjat diskutera scenarioplanering är Jämtland Härjedalen Turism. Organisationen har sedan tidigare strategier och långsiktiga planer, men samlar mot bakgrund av coronakrisen aktörer i destinationen för ett involverande scenarioarbete så att strategierna kan revideras på ett genomtänkt sätt. I det arbetet har också turismforskningsinstitutet Etour vid Mittuniversitetet deltagit med kunskap om internationella forskares bild av coronakrisens effekter och möjliga scenarier.<sup>70</sup> Även Smålands Turism arbetar utifrån ett scenarioperspektiv med tidshorisonterna kort sikt (0–3 månader), medellång sikt (4–9 månader) samt längre sikt (10 mån–2 år).

## 8.4. Osäkerheter

Det finns en lång rad osäkerheter i den pågående krisen som gör scenarioarbete utmanande, men samtidigt viktigt. För att vi ska förstå vilken utvecklingspotential som finns måste vi förstå vilka de huvudsakliga alternativen är, vilka risker eller möjligheter som finns för olika utfall och vilka faktorer vi kan påverka respektive inte påverka.

För det svenska främjandesystemets räkning är scenarier som enbart pekar på möjliga ekonomiska utfall otillräckliga. Den informationen ger kunskap om hur akut behovet av stödinsatser är, samt insikt i vilka ekonomiska utmaningar som ligger framför ett samhälle eller en verksamhet och därmed graden av omställningsbehov. Men den säger inget om *hur* en återhämtning eller omställning kan eller behöver ske, då den inte beaktar ”mjuka” faktorer som antingen är direkta effekter av krisen eller som finns oaktat krisen.

*Globala osäkerheter för turism och besöksnäring – det vill säga frågor som saknar entydiga svar – direkt kopplade till coronapandemin:*

- Hur länge kommer covid-19 finnas kvar i omlopp?
- När och i vilken takt och ordning öppnar samhällen och gränser upp (eller stänger ned)?
- Hur ser turism- och besöksnäringen ut när krisen är över?
- Hur kommer vi att ha möjlighet att resa avseende tillgänglighet, pris, säkerhetsrestriktioner med mera?
- Hur kommer människors benägenhet att resa utvecklas och hur påverkas val av resmål och reseperiod?
- Hur kommer människors privatekonomi att utvecklas?

---

<sup>69</sup> [kairosfuture.com/se/forskning/projekt/fagel-fenix/](https://kairosfuture.com/se/forskning/projekt/fagel-fenix/)

<sup>70</sup> [miun.se/Forskning/forskningsmiljoer/forskningscentra/etour/nyheter/nyhetsarkiv/2020-5/sa-bli-turismen-efter-corona/](https://miun.se/Forskning/forskningsmiljoer/forskningscentra/etour/nyheter/nyhetsarkiv/2020-5/sa-bli-turismen-efter-corona/)

- Kommer länder, destinationer och företag att skifta marknadsfokus till andra marknader?
- Är, eller känner sig, alla människor välkomna överallt?

*Osäkerheter för turism och besöksnäring globalt och i Sverige som finns oaktat den pågående coronapandemin:*

- Hur påverkas resandet av risken för andra/nya pandemier och sjukdomar?
- Hur kommer den geopolitiska situationen och säkerheten att utvecklas?
- Hur kommer fortsatta klimatförändringar att påverka turism och resande?
- Hur kommer synen på och arbetet med hållbar turism att utvecklas?
- I hur hög grad kommer det att finnas offentlig finansiering för utveckling av turism och hur påverkar budgetmässiga förändringar utvecklingen?
- Hur kommer turismens aktörssystem att organiseras och fungera framgent?
- Hur kommer transportsystemen att utvecklas?
- Hur kommer turism och besöksnäring förändras genom fortsatt digitalisering?
- Hur kommer besöksnäringens kompetensbehov och kompetensförsörjning utvecklas?

Alla dessa osäkerheter har – vilket ligger i osäkerhetens natur – olika möjliga utfall och olika sannolikhet för dessa utfall. Vår ambition är att göra en framtidsutblick mot några typscenarier, där politiska styrmedel, främjandeinsatser på regional, destinations- och kommunal nivå och företagen har möjlighet att påverka utvecklingen i en viss riktning.

## **8.5. Grundläggande utgångspunkter**

Det finns ett antal grundläggande utgångspunkter som vi bedömer som fundamentala för den fortsatta utvecklingen av såväl svensk turism i snävare bemärkelse som attraktiva miljöer i ett bredare perspektiv. Dessa ligger som en bottenplatta i alla scenarier.

### *Sverige i en internationell kontext*

Sverige verkar i en internationell kontext som under de senaste decennierna utvecklats mot en ökad globalisering med starka beroenden och många kontaktytor mellan länder. Coronakrisen, klimatkrisen och en geopolitisk instabilitet med nationalistiska strömningar utmanar globaliseringen, men det internationella samspelet är ändå ett fundament för ett exportberoende välfärdsland som Sverige. Turismen är i hög grad internationell, och Sverige måste, liksom andra länder, förhålla sig till den globala utvecklingen och hur människor runt om i världen kan och vill resa.

Sverige är också medlem i EU och därmed bundet av gemensam lagstiftning och beslut som fattas på EU-nivå. Här finns både möjligheter, som fri rörlighet för människor, varor och tjänster samt tillgång till kapital genom EU:s fondsystem, och

skyldigheter, som att bidra till EU:s gemensamma ekonomi och att följa EU:s gemensamma direktiv, lagar och förordningar.

### *Hållbar utveckling*

En tydlig utgångspunkt är betoningen på hållbar utveckling och de åtaganden som Sverige gjort att följa Agenda 2030 och Parisavtalet.<sup>71</sup> Ambitionen att fortsätta omställningen till en så hållbar turism som möjligt är således given och avser ett viktigt samspel mellan miljömässig, ekonomisk och social hållbarhet. Att värna en långsiktigt hållbar natur- och kulturmiljö och att bidra till att minska utsläpp från fossila bränslen är grundläggande. Coronakrisen har vidare synliggjort att besöksnäringen har en svag ekonomisk hållbarhet, och utan en fungerande ekonomi som kan bära företag också genom svårare perioder fallerar även den sociala hållbarheten.

### *Utveckling i alla delar av landet*

En annan utgångspunkt är att vi vill främja en hållbar utveckling i alla delar av landet. Turismen kommer sannolikt inte att blomstra på varje plats, men det finns anledning att förstå turismens möjligheter och att arbeta för attraktionskraft för boende, företagande, arbete och besökare på de allra flesta håll. I detta ingår även att undvika att bygga in spänningar mellan stad och land, utan att i stället värna samspel och synergier mellan olika regioner och olika typer av miljöer och platser.

### *Begränsade ekonomiska resurser*

Allt pekar på att de ekonomiska resurserna i såväl offentlig som privat sektor, som en effekt av coronakrisen och en efterföljande lågkonjunktur, under lång tid framöver kommer att vara begränsade, och därmed även möjligheterna att finansiera utveckling av turism och besöksnäring.

### *Fortsatt digitalisering*

Att digitaliseringen i hela samhället kommer att fortsätta, och de digitala tjänsterna bli allt mer avancerade, förfinade och ändamålsanpassade är en annan utgångspunkt. Här behövs processer som underlättar för turism och besöksnäring att nyttja digitala möjligheter.

### *Samhällsstruktur*

En sista utgångspunkt är att det svenska samhället och politiska styrsystemet är konstruerat på ett visst sätt, från nationell till lokal nivå, som påverkar hur utvecklingsarbete har förutsättningar att bedrivas. Ett decentraliserat system med starkt lokalt självstyre innebär att de regionala och nationella nivåerna i hög grad får arbeta försätsättningsskapande och kunskapsutvecklade, medan beslutsmandatet för

---

<sup>71</sup> [regeringen.se/regeringens-politik/globala-malen-och-agenda-2030/](https://www.regeringen.se/regeringens-politik/globala-malen-och-agenda-2030/) samt [regeringen.se/regeringens-politik/parisavtalet/](https://www.regeringen.se/regeringens-politik/parisavtalet/)

många platsutvecklingsfrågor ligger hos kommunerna. Vidare påverkar Sveriges struktur med självständiga myndigheter arbetets förutsättningar på nationell nivå.

## 8.6. Scenarier för svensk turism och besöksnäring 2021–2030

Återhämtningen av den globala turismen beräknas inte bli linjär och enkel att förutse, utan kommer att ske gradvis icke-linjärt, fastslog OECD i mitten av april. I början av juni började det bli tydligt att det är precis så. Vissa länder började då våga lätta på vissa restriktioner, och välkomna turism under vissa förutsättningar, andra är fortsatt mycket försiktiga. Osäkerheten inför sommaren och hösten är stor.<sup>72</sup> Det har också visat sig att olika länder, även i vår absoluta närhet inom Norden, gör olika bedömningar av olika marknader och Sverige har, mot bakgrund av vårt lands relativt omfattande smittspridning, inte fått klartecken för vare sig in- eller utresande från länderna i vår omvärld på samma sätt som många andra länder.

För att lyfta blicken och se framåt väljer vi att titta närmare på tre möjliga scenarier – ett mer försiktigt (A), ett aktivt (B) och ett mycket aktivt och offensivt (C). De tre scenarierna har analyserats med beaktande av de olika bakgrundsvariabler som beskrivs i avsnitt 8.1–8.5. På detta sätt har vi fått en förståelse för hur det på ett övergripande plan skulle kunna vara möjligt att skruva i styrning och främjandeinsatser för att kunna ligga i respektive utvecklingsspår.

I scenarioanalysen används begreppet ”aktörssystem”. Med detta avses aktörer och personer som arbetar dels inom besöksnäringen som företagare, ledare och anställda, dels i styr- och främjandesystemen, det vill säga förtroendevalda, tjänstemän och konsulter med uppdrag att stödja och främja utveckling av svensk turism och besöksnäring. Även aktörer som representerar offentligt finansierade besöksmål, ideellt drivna besöksmål och relevanta delar av idrotts- och kultursektorn, exempelvis museer och publika idrottsevenemang, är delar av aktörssystemet.

## 8.7. Analysmetod – riskanalys

Scenarioarbetet utgår från en riskanalys, kvalitetssäkrad enligt Myndigheten för samhällsskydd och beredskaps (MSB, tidigare Räddningsverket) Handbok för riskanalys.<sup>73</sup> Målet med riskanalysen har varit att belysa var och hur risker uppstår i besöksnäringens ekosystem som en konsekvens av händelser i omvärlden, de osäkerheter som kommer som en konsekvens av coronautbrottet, de osäkerheter som måste beaktas oavhängigt coronautbrottet samt som en konsekvens av aktörssystemets uppbyggnad och organisering.

Analysen har utförts i flera dimensioner för att belysa vilka risker som uppstår i de tre scenarierna A, B och C. Omvärlden har analyserats med PESTLE-modellen, som

---

<sup>72</sup> OECD, Tackling coronavirus (Covid-19), Contributing to a global effort, Tourism Policy Responses, 15 April 2020, s. 7.

<sup>73</sup> [msb.se/RibData/Filer/pdf/18458.pdf](https://msb.se/RibData/Filer/pdf/18458.pdf)

används för analys av i hur hög grad politiska, ekonomiska, sociala, teknologiska, legala och miljömässiga faktorer påverkar en verksamhet. Osäkerheterna och risker vid besöksnäringens återhämtning har kartlagts i en kombination av grovanalys och SWIFT-analys.<sup>74</sup> De komponenter som getts extra tyngd är näringens tillväxt och återhämtning, aktörssystemet organisering samt informations- och kunskaps-hantering. Dessa kunskaper utgör underlag för värdering av riskerna i generella termer som hög, medel och låg och är genomförd som en kvalitativ analys av ett omfattande textmaterial. Den metod som använts är en deterministisk, det vill säga konsekvensbaserad, metod för att beskriva möjliga utfall.

#### Beskrivning av strategiska risker

Tre huvudkomponenter för strategisk risk kopplat till besöksnäringens återhämtning har identifierats och använts i analysen. Dessa huvudkomponenter består i sin tur av tre delar. Dessa komponenter och delar är:

- **Näringens tillväxt och återhämtning**
  - Kapitalbehov och ekonomisk hållbarhet
  - Social och miljömässig hållbarhet
  - Tillgång till kunskap och kompetens
- **Aktörssystemet och dess organisering**
  - Benägenhet att ta risker
  - Förändringsbenägenhet
  - Grad av intern konkurrens
- **Informations- och kunskapshantering**
  - Komplexitet
  - Kunskapsgap i uppföljning och utvärdering
  - Grad av decentraliserat beslutsfattande

Komponenterna och dess delar bedöms vara områden med olika grad av påverkan på de långtgående konsekvenserna för besöksnäringen. Denna påverkan kan utgöra en risk eller en möjlighet beroende på vilket scenario som avses.

---

<sup>74</sup> SWIFT, Structured What If Technique, ett verktyg för riskanalys.



## 8.8. Resultat scenarioanalys

### A. Ett försiktigt förhållningssätt för utveckling av hållbar turism och växande besöksnäring i Sverige

#### Vad innebär scenario A?

I scenario A arbetar aktörssystemet med ett mer försiktigt förhållningssätt i ett löst sammanhållet system för styrning, ledning och aktiviteter inom turism och besöksnäring. Arbetet utgår ifrån befintliga strukturer som utvecklats successivt under de senaste tio åren mot ökad nationell samordning och strategiskt fokus på destinations- och produktutveckling, transportsystemet och miljömässig hållbarhet. Arbetssättet innebär en styrning mot projekt och aktiviteter som genererar nya och utvecklade tjänster, produkter och kunskap, men där prioriterade resurser och strukturer för att utveckla en systematik för kunskapsutveckling och lärande saknas.

Kompetens finns i både företag och främjarsystem, som successivt har attraherats till besöksnäringen genom näringens tillväxt och ökade professionalism. Samtidigt brister förmågan att behovsinventera, säkerställa och utveckla kompetens långsiktigt. Den ekonomiska hållbarheten i företagen är svag och känslig för kris och lågkonjunktur. Samarbete och samordning sker nätverksbaserat utifrån frivillighet, med svaga mandat och svaga vertikala kopplingar mellan lokal, regional och nationell nivå. Det finns samtidigt en underliggande positiv drivkraft i aktörssystemet som bottnar i att betydelsen av Sverige som besöksmål blivit allt tydligare.

#### Kondenserat kännetecknas scenario A av följande angreppssätt:

- **Styrning**
  - Öppet formulerade nationella styrdokument avseende turism och besöksnäring
  - Statlig styrning genom myndighetsinstruktioner och regleringsbrev
  - Öppet formulerade regionala utvecklingsstrategier avseende turism och besöksnäring
- **Samverkan**
  - Aktiv uppmuntran till frivillig, nätverksbaserad samverkan
  - Lågintensiv dialog mellan departement/ansvarig minister och aktörssystemet
  - Låg grad av samverkan mellan politikområden
  - Låg grad av bransch-/sektorsövergripande samverkan i näringslivet
  - Begränsad förmåga hos aktörer på olika nivåer att identifiera och förstå behov och förutsättningar i aktörssystemet i sin helhet

- Svagt nyttjande av internationella arenor för samverkan
- **Utvecklingsfokus**
  - Reaktivt arbetssätt i förhållande till den samhällsekonomiska utvecklingen
  - Utvecklingsmodeller bygger på en lång period av ekonomisk medvind
  - Aktiv uppmuntran till hållbarhetsarbete
  - Aktivt arbete med förenkling för företag
  - Låg grad av styrning mot, och arbete med, innovation
- **Finansiering**
  - Projektfinansiering genom strukturfonder, regionala utvecklingsmedel och i någon mån nationella projektmedel
  - Begränsat inflöde av privat och offentligt investeringskapital
- **Kompetens**
  - Lågt inflöde av kompetens från andra sektorer och begränsad kompetensutvecklingstakt i både näring och främjandesystem
- **Uppföljning, utvärdering och lärande**
  - Begränsad uppföljning och utvärdering av utvecklingsarbetet och begränsad förmåga att nyttja lärande från genomförda insatser
  - Begränsad förmåga att mäta systemets förmåga att skapa hållbara värden

### **Konsekvensbeskrivning för scenario A**

Scenario A innebär att vi arbetar vidare utifrån befintliga metoder, verktyg och arbetsformer, där ambitionsnivån är ett måttligt utvecklingstempo och där insatser hittills handlat om att fånga möjligheter i en långsiktig tillväxttrend. När detta förhållningssätt ställs emot de osäkerheter och risker som finns både som en effekt av coronapandemin och även oaktat pandemin blir det tydligt att scenariot har både svagheter och stora risker. I samtliga scenarier får en utdragen pandemi stora konsekvenser för svensk turism och besöksnäring, men med ett försiktigt och reaktivt förhållningssätt minskar möjligheterna till återhämtning och förmågan att skapa något positivt ur krisen på kort såväl som på medellång och lång sikt. Viktig tid går förlorad och Sverige riskerar att tappa i konkurrenskraft.

Ett huvudproblem i scenario A är att utveckling av avgörande kunskap och verktyg för omställning och återhämtning uteblir. Det gör att vi får svårigheter att agera i förhållande till raden av osäkerheter. Att vänta på att saker ska bli som de varit förut kommer att leda till att andra näringar och andra länder vinner mark framför svensk turism och besöksnäring. Att ställa om verksamheter handlar om att agera på ny kunskap och den kunskapen behöver både utvecklas, kommuniceras och förvaltas. Kunskapen kan bland annat handla om hur fortsatta klimatförändringar och krav på hållbara lösningar påverkar det globala resandet, vilka marknader och målgrupper som är möjliga att adressera i ett nytt landskap, kunskap om och förståelse för hur

man kan resa, bo, äta och uppleva på ett säkert och tryggt sätt och hur näringen kan samspela med andra näringar, politikområden och utvecklingsprocesser.

En annan stor risk i scenario A är en ökad osäkerhet på arbetsmarknaden. I en lågkonjunktur med radikalt förändrade villkor och utan en strategi för återhämtning och återuppbyggnad, är risken stor att kvalificerad arbetskraft och nyckelpersonal lämnar näringen, samt att arbetstillfällena blir mer osäkra och villkoren pressade.

Scenario A bygger också på att vi utgår från en frivilligbaserad samarbetsstruktur, som fungerat någorlunda väl i medgång, men som riskerar att leda till obalanser och ökad konkurrens mellan regioner och aktörer i motgång. Resurs- och kompetensstarka regioner, destinationer och företag har andra förutsättningar att ställa om verksamheter än resurssvaga regioner. Vi riskerar att dela upp Sverige i ett A och ett B-lag inom turism, vilket är en stor risk i ett litet land.

Avsaknaden av strategier och strukturer riskerar att leda till en ad-hoc-mässig återhämtning i vissa delar av landet och i vissa typer av företag, och det kommer att ta lång tid att få överblick och förståelse för hur mönstret ser ut. Med bristande system för uppföljning, utvärdering och mätning av utveckling är det i stort sett omöjligt att verifiera mönster och därmed att skapa en effektiv styrning.

Att ha förmåga att nyttja digitaliseringen är en annan riskfaktor i scenario A.

Med små resurser och stora kunskaps- och resursgap mellan olika typer av företag är risken stor att inte minst små och mikroföretag halkar efter. Även större företag som drabbats hårt av krisen kommer att ha en försämrad förmåga att utveckla eller köpa digitala lösningar och investera i sina verksamheter.

En möjlighet och det som talar för scenario A är att det speglar vad vi redan har förmåga att göra. Det kräver inga förändringar i aktörssystemet och det blir därmed kortsiktigt det minst resurs- och kompetenskrävande. Kompetens inom strategisk ledning och innovationsarbete inom turism är en svag länk, men det finns en möjlighet att klara att ta arbetet vidare trots detta. Det är det kortsiktigt mest genomförbara med hänsyn tagen till risken för att den offentliga finansieringen minskar. Däremot är det såväl medelsiktigt som långsiktigt det scenario som i högst utsträckning väntas leda till en urholkad konkurrenskraft.

#### **Sammantaget innebär scenario A**

att med en försiktig inriktning och utvecklingstakt riskerar svensk turism och besöksnäring att tappa konkurrenskraft gentemot övriga Norden och Europa, att Sverige går miste om utvecklingsmöjligheter i såväl städer som landsbygder, att vi går miste om viktig kunskapsutveckling samt att vi bygger in en förstärkt konkurrens och obalans mellan människor och aktörer.

Fördelen med ett mer försiktigt scenario är att det kräver minst insatser i form av ny och utvecklad kompetens och ekonomiska resurser.

## **B. En aktiv styrning mot hållbar turism, växande besöksnäring och attraktiva platser i Sverige**

### **Vad innebär scenario B?**

Scenario B innebär att aktörssystemet lägger in en högre växel med en mer aktiv styrning av utvecklingsarbetet för turism och besöksnäring, både utifrån befintliga arbetssätt och med ett ökat systemperspektiv och utveckling av attraktiva platser för boende, företagare och besökare. Ambitionsnivån är samtidigt lägre än i scenario C.

I scenariot riktas befintliga, begränsade resurser mot tydligare prioriteringar och mot en starkare horisontell och vertikal samordning av främjandesystemet som bygger både på frivillighet och på tydligare uppdrag än idag. Att i högre grad arbeta med platsutveckling syftar till att säkerställa att begränsade resurser används på ett sätt som skapar synergier snarare än utvecklar stuprör och driver särintressen.

Scenariot ställer högre krav på hela aktörssystemet än det löst sammansatta system vi har idag, och väntas leda till ökad tydlighet om roller och ansvar, och därför långsiktigt ge mer ändamålsenliga processer för besöksmåls- och kunskapsutveckling. Scenariot fångar även upp ett par nyckelprocesser som redan är igång – en nationell strategi och bildandet av en samverkansarena för besöksnäringen.

### **Kondenserat kännetecknas scenario B av följande angreppssätt:**

- **Styrning**
  - Tydligt formulerade nationella styrdokument som inkluderar en nationell strategi för turism och besöksnäring
  - Tydligt formulerade regionala utvecklingsstrategier avseende turism, besöksnäring och platsutveckling
- **Samverkan**
  - Samverkan genom uppdrag i regleringsbrev, regionala styrdokument samt i näringslivet genom en samverkansarena, kompletterat med aktiv uppmuntran till frivillig samverkan
  - Aktiv dialog mellan departement/ansvarig minister och aktörssystemet
  - Politikområdesövergripande samverkan inom några prioriterade politikområden
  - Medelhög grad av bransch-/sektorsövergripande samverkan i näringslivet
  - Utvecklad förmåga hos aktörer att identifiera och förstå behov, förutsättningar och förändringspotential i aktörssystemet i sin helhet
  - Begränsat men konstruktivt nyttjande av internationella arenor för samverkan

- **Utvecklingsfokus**
  - Medvetet arbetssätt i förhållande till den samhällsekonomiska utvecklingen
  - Utvecklingsmodeller bygger på kunskap om omställning och återhämtning
  - En nationell strategi för hållbar turism och besöksnäring som prioriterar:
    - Aktiv nystart och återuppbyggnad efter coronakrisen
    - Hållbar utveckling av turism och besöksnäring– ekonomisk, social och miljömässig
    - Ett systemperspektiv med fokus på utveckling av attraktiva platser
    - Innovation och sektorsövergripande samverkan
    - Kunskapsutveckling och implementering av kunskap, inklusive utveckling av turismstatistik
- **Finansiering**
  - Projektfinansiering genom strukturfonder, regionala utvecklingsmedel och i någon mån nationella projektmedel
  - Medelhögt inflöde av investeringskapital<sup>75</sup>
- **Kompetens**
  - Medelhögt inflöde av kompetens från andra sektorer och medelhög kompetensutvecklingstakt i både näring och främjandesystem
- **Uppföljning, utvärdering och lärande**
  - Lärandeperspektiv i utvecklingsarbetet
  - Löpande uppföljning och utvärdering av utvecklingsarbetet i sin helhet
  - Viss förmåga att mäta systemets förmåga att skapa hållbara värden

### **Konsekvensbeskrivning för scenario B**

I scenario B har vi ett aktivt förhållningssätt för att kunna förstå och hantera krisen samt för att utvinna de synergier och fördelar som finns i att arbeta strategiskt och samordnat.

Även i detta scenario är pandemins utsträckning i tid en risk med stora potentiella konsekvenser. Samtidigt betyder ett ökat strategiskt fokus att risken kan omsättas i kunskapsutveckling om hur det är möjligt att utveckla en attraktivt och konkurrenskraftigt besöksmål även under nya förhållanden. Genom kunskap om hur turismen förändras, globalt och i Sverige, kan vi anpassa oss till nya krav på resor och

---

<sup>75</sup> Det går ej att styra inflöde av privat investeringskapital men i scenariot förutsätts intresset för investeringar öka genom en mer aktiv offentlig styrning.

upplevelser, ökad hållbarhet och, vid behov, ställa om till nya marknader och målgrupper. På så sätt skapar vi en trygghet både hos besökare och inom näringen.

I scenario B kommer Sverige att förlora konkurrenskraft till de länder och näringar som fullt ut förstår att nyttja krisen för omställning och proaktiv handling, men i stora drag kommer turismekonomin och aktörssystemet långsiktigt att kunna rida ut krisen någorlunda intakt. På kort och medellång sikt kvarstår dock många av de utmaningar som gäller även för scenario A – som en försvagad turismekonomi och förlust av kompetens till andra näringar och yrken.

I detta scenario leder krisen till att ett tydligare grepp tas kring samordning och samverkan där ledarskap och tydligare roller skapar trygghet och ökad handlingskraft. Fortfarande är politik- och sektorsövergripande samverkan inte fullt ut prioriterat och därmed finns risk för att det uppstår osäkerheter om ägarskap av frågor och ansvar för utvecklingsinitiativ, liksom en risk för konkurrens om uppmärksamhet mellan politikområden.

En mer aktiv syn på kunskapsuppbyggnad och på uppföljning och utvärdering av insatser ger tryggare utgångspunkter i utvecklingsarbetet och leder långsiktigt till ett bättre resursutnyttjande och mer likvärdiga förutsättningar över landet. För att åstadkomma en hållbar utveckling, där ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet prioriteras fullt ut, är dock scenario B otillräckligt. Att nå framgång i detta arbete, och dessutom i samband med en djup kris i näringen, kräver mer styrning genom kvalitetssäkrade processer än vad scenariots ambitionsnivå medger.

Två av de största riskerna för att kunna driva scenario B framgångsrikt ligger i svårigheten att attrahera kompetens med förmåga att utveckla och nyttiggöra de processer som scenariot kräver, samt brist på offentlig och privat finansiering. Med en högre växel ställs högre krav på fungerande processer för att maskineriet ska kunna komma i rullning. Ett mer strukturerat och aktivt arbete bör dock kunna leda till ökat intresse att investera i näringen.

**Sammantaget innebär scenario B** att med ett fortsatt aktivt utvecklingsarbete kommer svensk turism och besöksnäring sannolikt initialt att tappa konkurrenskraft gentemot övriga Norden och Europa, men på medellång och framför allt lång sikt kunna upprätthålla konkurrenskraften på den nivå som gällde före coronakrisen.

Det kräver framför allt tydligare styrning och samordning än det system vi arbetar med idag, vilket görs med stöd i en nationell strategi för turism och besöksnäring, samt en aktiv syn på kunskapsuppbyggnad och lärande.

Scenariot kräver en viss ökning av resurser – även om fokus ligger på att integrera turismens processer i befintliga strukturer – för att aktörssystemet ska ha möjlighet att attrahera och utveckla den kompetens och kunskap som krävs för att få den ökade ambitionsnivån att avspeglas i en positiv utveckling i alla delar av landet.

## C. En mycket aktiv och offensiv styrning mot hållbar turism, växande besöksnäring och attraktiva platser i Sverige

### Vad innebär scenario C?

I scenario C utvecklas en avsevärt mer aktiv och progressiv styrning och ledning av utvecklings- och omställningsarbetet för turism och besöksnäring på alla nivåer, som också integreras med utveckling av attraktiva platser och andra politikområden. Detta för att säkerställa att arbetet kan kopplas ihop med andra besluts- och utvecklingsprocesser på nationell, regional och kommunal nivå. Den aktiva styrningen och ledningen innebär att resurser riktas mot tydliga prioriteringar och att tydliga uppdrag ger en stark horisontell och vertikal samordning av främjande-systemet.

Att arbeta med platsutveckling syftar till att säkerställa att begränsade resurser används på ett sätt som skapar synergier snarare än utvecklar stuprör och driver särintressen. Ansatsen bygger också på antagandet att det som är attraktivt för en lokalbefolkning också i hög grad är attraktivt för såväl företagare som besökare. I scenariot ingår en hög grad av innovation och öppenhet för att byta utvecklingsinriktning mot beaktande av omvärldsförändringar samt behov av ökade insatser inom hållbarhet. Det innebär att det innefattar en mycket aktiv kunskapsutveckling och strukturer för återföring av kunskap till strategiska och operativa processer.

### Kondenserat kännetecknas scenario C av följande angreppssätt:

- **Styrning**
  - Tydligt formulerade nationella styrdokument som inkluderar en nationell strategi för turism och besöksnäring
  - Aktiv uppföljning av nationell strategi genom handlingsplan med tidplan, uppföljnings- och utvärderingsplan samt genom tydliga uppdrag i regleringsbrev och ägardirektiv
  - Tydligt formulerade regionala utvecklingsstrategier avseende turism, besöksnäring och platsutveckling
- **Samverkan**
  - Samverkan genom regleringsbrev, resurssatta gemensamma utvecklingsuppdrag, regionala styrdokument samt genom en väl fungerande samverkansarena för näringslivet, kompletterat med aktiv uppmuntran till frivillig samverkan
  - Frekvent dialog mellan regeringskansliet/ansvariga ministrar och aktörssystemet
  - Hög grad av politikområdesövergripande samverkan
  - Högt nyttjande av internationella arenor för samverkan
  - Hög grad av bransch-/sektorsövergripande samverkan i näringslivet

- En väl utvecklad förmåga att identifiera och förstå behov, förutsättningar och förändringspotential i aktörssystemet i sin helhet
- **Utvecklingsfokus**
  - Proaktivt arbetssätt i förhållande till den samhällsekonomiska utvecklingen
  - Utvecklingsmodeller bygger på djupgående kunskap om omställning, återhämtning och systemförändring
  - En nationell strategi för hållbar turism och besöksnäring som prioriterar:
    - Offensiv nystart och återuppbyggnad efter coronakrisen
    - Ett systemperspektiv med fokus på utveckling av attraktiva platser
    - Hållbar utveckling av turism och besöksnäring– ekonomisk, social och miljömässig
    - Innovation och sektorsövergripande samverkan
    - Kunskapsutveckling och implementering av kunskap, inklusive utveckling av turismstatistik
- **Finansiering**
  - Projektfinansiering genom strukturfonder, regionala utvecklingsmedel och nationella projektmedel
  - Högt inflöde av investeringskapital<sup>76</sup>
- **Kompetens**
  - Högt inflöde av kompetens från andra sektorer och hög kompetensutvecklingstakt i både näring och främjandesystem
- **Uppföljning, utvärdering och lärande**
  - Ett tydligt lärandeperspektiv i utvecklingsarbetet
  - Aktiv och löpande uppföljning och utvärdering av utvecklingsarbetet i sin helhet, en transparent redovisning av detta samt ett aktivt löpande förbättringsarbete baserat på genomförd uppföljning och utvärdering
  - God förmåga att mäta systemets förmåga att skapa hållbara värden

### **Konsekvensbeskrivning för scenario C**

I scenario C används coronakrisen till en medveten omstart för utveckling av turism, besöksnäring och attraktiva platser med en öppenhet för att införa nya arbetssätt. Den mängd utmaningar som uppstår ur krisen hanteras genom aktiv kunskapsinhämtning och analys, och en offensiv styrning med tydliga roller och mandat. En ny, nationell strategi för turism och besöksnäring med en offensiv inriktning, som tar fasta på krisen och nuläget efter krisen, bidrar till utvecklings- och förändringskraft. Arbetet har ett tydligt fokus på hållbarhet, innovation och kunskap.

---

<sup>76</sup> Det går ej att styra inflöde av privat investeringskapital, men i scenariot förutsätts intresset för investeringar öka genom en mer aktiv offentlig styrning.



Även i scenario C är påverkan från coronakrisen påtaglig, i synnerhet på kort och medellång sikt. En stor del av skadan är redan skedd, och det är inte sannolikt att en återhämtning till utgångsläget för svensk turism och besöksnäring sker så tidigt som under 2020 eller 2021. Däremot innebär scenariot en större möjlighet att gå långsiktigt mer konkurrenskraftiga ur krisen än scenario A och B, med en starkare tillväxtkurva från nuläget. Genom att ta hävstång ur de utmaningar och nya kunskapsfält som öppnat sig genom krisen skapas utvecklingskraft och tillit i systemet. Ett starkt ledarskap och en fortsatt tydlig prioritering på att utveckla turism, besöksnäring och attraktiva platser i hela landet kommer att bidra till ett mer sammanhållet och resurseffektivt aktörssystem.

I scenariot läggs ett större fokus på uppföljning, utvärdering och mätning av de insatser som görs. I detta har turismstatistiken en viktig roll, men också andra former av utvärdering av projekt och aktiviteter, liksom återkoppling och kommunikation till aktörssystemet. Generellt är riskerna färre i scenario C genom att tid och kraft läggs på att analysera och förstå både externa (internationella) och interna (inhemska) hot och möjligheter, samt på att använda kunskapen i aktiv styrning och ledning. Proaktivitet bidrar till riskminimering.

Jämfört med scenario A och B är risken lägre för ett försvagat samarbete i aktörssystemet och ökade klyftor mellan regioner och aktörer. I en stark nationell strategi med prioriteringar på såväl horisontell, politikområdesövergripande, som vertikal samverkan och öppen kunskapsdelning finns möjlighet att hämta kraft och skapa ett positivt samarbetsklimat som en väg ut ur krisen.

Några stora risker finns även i scenario C. Att etablera integrerade, inkluderande utvecklingsprocesser kräver kompetens, resurser och uthållighet, där framför allt de två förstnämnda är bristvaror och den tredje riskerar att bli det i en djup och utdragen lågkonjunktur. Kompetensförsörjning är en stor utmaning i många branscher, och andra näringar och innovationsområden är därmed tydliga konkurrenter till besöksnäringen och dess främjandesystem om talanger. Samtidigt ökar attraktionskraften i ett system med tydlig politisk uppbackning och tydligare uppdrag och roller. Att arbeta med platsutveckling är också ett sätt att inkorporera turism i processer som kan uppfattas som mer attraktiva än turism som stuprör, inte minst inom offentlig styrning och ledning. Det bör också kunna minska risken för konkurrens mellan politikområden.

**Sammantaget innebär scenario C** att sannolikheten för att Sverige återtar och växlar upp sin konkurrenskraft som besöksmål ökar på lång och mycket lång sikt.

Framgångsfaktorer kommer att vara en offensiv nationell strategi som inkluderar en handlingsplan och ett aktivt uppföljningsarbete, samt fokus på horisontell och vertikal samverkan, hållbarhet, innovation och kunskapsutveckling med löpande återkoppling i utvecklingsprocesserna. Här ökar möjligheten att använda krisen som utgångspunkt för en offensiv utvecklingsperiod inom svensk turism med hållbara och innovativa lösningar i alla delar av landet.

Scenariot ställer krav på ökade resurser och tillförsel av kompetens, vilket kan bli en stor utmaning i en tid med ansträngda budgetar i det offentliga systemet. Sektorsövergripande samverkan och ett systemperspektiv med fokus på platsutveckling blir viktiga möjliggörare.

### Sammanfattning av scenario A, B och C

	KÄNNETECKEN	EKONOMISK UTSIKT	HUVUDSAKLIG RISK	HUVUDSAKLIG MÖJLIGHET
<b>A)</b>	<p>Öppen styrning</p> <p>Frivilligbaserad samverkan</p> <p>Lågintensiv dialog mellan regering och aktörssystem</p> <p>Reaktivt arbetssätt</p> <p>Lågt inflöde av kompetens från andra sektorer</p> <p>Begränsad förmåga att omsätta lärande i utveckling</p>	<p>Försvagad konkurrenskraft för svensk turism och besöksnäring</p> <p>Möjligen återhämtning på mycket lång sikt i en ny konjunkturuppgång</p> <p>Försvagad arbetsmarknad</p>	<p>Avsaknad av verktyg för omställning och återhämtning</p> <p>Svag utvecklingskraft</p> <p>Svag samordning</p> <p>Ojämlig utveckling mellan regioner</p> <p>Svårigheter att nå hållbarhetsmål</p> <p>Ojämlig arbetsmarknad med ökade klyftor</p>	<p>Scenariot är enkelt att hantera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Befintliga resursnivåer</li> <li>- Befintliga arbetssätt</li> <li>- Utgår helt från befintlig kompetens</li> </ul>
<b>B)</b>	<p>Aktiv styrning genom nationell strategi</p> <p>Samverkan genom både styrning och frivillighet</p> <p>Aktiv dialog mellan regering och aktörssystem</p> <p>Utvecklingsmodeller som bygger på kunskap om omställning</p> <p>Visst inflöde av kompetens från andra sektorer</p> <p>Tydligt lärandeperspektiv</p> <p>Fokus på platsutveckling</p>	<p>Försvagad konkurrenskraft på kort och medellång sikt</p> <p>Bibehållen konkurrenskraft på lång och mycket lång sikt</p> <p>Försvagad arbetsmarknad med möjlig återhämtning på lång och mycket lång sikt</p>	<p>Konkurrens från andra politikområden</p> <p>Bristande samarbetsförmåga</p> <p>Svårigheter att nå hållbarhetsmål</p> <p>Resursbrist</p>	<p>Nationell strategi och sektorsövergripande samverkan skapar synergier och utvecklingskraft</p> <p>Utgår från nuvarande arbetssätt, men med en högre växel, och är därför enklare att implementera än C</p>
<b>C)</b>	<p>Aktiv och progressiv styrning genom nationell strategi med handlingsplan</p> <p>Aktiv samverkan genom både styrning och frivillighet</p> <p>Frekvent dialog mellan regering och aktörssystem och gemensam uppföljning av handlingsplan för nationell strategi</p> <p>Proaktivt, innovationsdrivet utvecklingsarbete med djupgående kunskap om omställning och återhämtning</p> <p>Högt inflöde av kompetens från andra sektorer</p> <p>Tydligt lärandeperspektiv med god förmåga att följa upp och mäta utveckling</p> <p>Fokus på platsutveckling</p>	<p>Försvagad konkurrenskraft på kort sikt</p> <p>Bibehållen konkurrenskraft på medellång sikt</p> <p>Stärkt konkurrenskraft på lång och mycket lång sikt</p> <p>Försvagad arbetsmarknad på kort och medellång sikt, återhämtning och möjlig ökad sysselsättning på lång och mycket lång sikt</p>	<p>Otillräcklig förmåga till omställning</p> <p>Svårigheter att rekrytera och behålla nyckelkompetenser</p> <p>Resursbrist</p>	<p>Ökad ambitionsnivå och nya sätt att arbeta ger stark utvecklingskraft</p> <p>Nationell strategi med offensivt uppföljningsarbete ger starkt samarbete, både horisontellt och vertikalt</p> <p>Lärandeperspektiv ger effektivare utvecklingsinsatser</p> <p>Sektorsövergripande samverkan i offentlig sektor och näringsliv skapar ekonomiska och praktiska synergier</p>

En risk som finns kvar oavsett hur strukturerad man väljer eller har förmåga att vara, är att coronapandemin blir mycket långdragen och att resandet inte kommer igång på allvar, eller att krisen får sådana allvarliga privatekonomiska konsekvenser i både Europa och resten av världen att turismekonomin krymper för en längre period framöver. Den risken är omöjlig att möta i ett försiktigt scenario (A), mycket svår även i ett scenario med ett mer aktivt förhållningssätt (B), men möjligen något mindre i ett mycket aktivt och offensivt scenario (C) som i hög grad bygger på att kunskap om krisen och dess effekter tas tillvara i omställningsarbetet.

## 9. Slutsatser och rekommendationer

I arbetet med omvärlds- och scenarioanalysen har ett antal insikter växt fram om vad coronakrisen innebär och riskerar att innebära för svensk turism och besöksnäring på kort, medellång, lång och mycket lång sikt. Generellt gäller att vi ser en risk för att hamna i ett klassiskt dilemma: näringen går försvagad in i vad som sannolikt blir en lågkonjunktur med försvagade offentliga finanser, samtidigt som det finns behov av offensiva satsningar och aktiv styrning för att näringen och dess främjandesystem ska kunna ta sig ur krisen.

Tre scenarier visar olika vägar framåt; en mer försiktig, en aktiv och en mycket aktiv och offensiv. Scenarioanalysen visar att oavsett vägval och ambitionsnivå kommer svensk turism och besöksnäring och dess aktörssystem framöver att möta både risker och möjligheter. Beroende på hur hög ambitionsnivån är, hur stora resurser som är möjliga att tillföra och hur stort fokus som läggs på olika prioriteringar kommer utfallet att variera.

- **Scenario A:** Ett mer försiktigt förhållningssätt där Sverige riskerar att tappa konkurrenskraft. Utvecklingen blir ad-hoc-mässig och länder som satsar offensivt kommer med stor sannolikhet att passera Sverige.
- **Scenario B:** En högre växel men med en begränsad ambitionsnivå. Här kommer konkurrenskraften i bästa fall att kunna bibehållas. En nationell strategi hjälper till att ge ökad stadga och struktur.
- **Scenario C:** Ett mycket aktivt och offensivt angreppssätt, som ger goda möjligheter att skapa utvecklingskraft i hela aktörssystemet och långsiktigt öka Sveriges konkurrenskraft. En nationell strategi som inkluderar en handlingsplan med ett aktivt uppföljningsarbete blir en nyckel.

Scenario C är naturligtvis det mest attraktiva om syftet är att efter coronakrisen utveckla en konkurrenskraftig och hållbar turism och besöksnäring. De stora riskerna i scenariot ligger i att vara sig ekonomiska resurser, förmåga till omställning eller tillgång till nyckelkompetenser visar sig vara tillräckliga. Dessa risker behöver därför utvärderas och följas upp mer på djupet om Sverige väljer en sådan offensiv utvecklingsstrategi.

Scenario B är en medelväg, om inte aktörssystemet i sin helhet förmår den omställning och offensiva hållning som krävs för scenario C. Även här finns risker, men eftersom ambitionsnivån är något lägre är riskerna för kompetens- och resursbrist också mindre. Samtidigt pekar scenariot på vad som faktiskt både är realistiskt och ger en positiv effekt.

Möjligheten att sektorn ska gå stärkt ur krisen med en garanterad långsiktigt god konkurrenskraft förutsätter dock en hög ambitionsnivå. Denna kräver i sin tur en

aktiv styrning som förutsätter flernivå- och tvärssektoriell samverkan, en aktiv kunskapsinhämtning och omsättning av kunskap i lärande och utveckling. Utsikter om begränsade ekonomiska resurser, i såväl det offentliga systemet som i näringslivet, pekar på behov av att så långt möjligt utvinna synergier i samspelet mellan aktörer. Det pekar i sin tur på att anlägga ett system-/platsperspektiv i utvecklingsarbetet, där värdeskapande för boende, företag och besökare samspelar. En nationell strategi för turism och besöksnäring som hela aktörssystemet samlas kring blir ett verktyg som möjliggör en sådan progressiv utveckling.

En aktiv omvärldsbevakning och kunskapsutveckling med anledning av krisen måste dock drivas redan nu och löpande framöver, oaktat arbetet med en nationell strategi.

Med utgångspunkt från nuläges- och scenarioanalysen förordar Tillväxtverket en hög ambitionsnivå för omställning och återuppbyggnad av svensk turism och besöksnäring efter coronakrisen. Arbetet bör ligga så nära scenario C som möjligt, och Tillväxtverket ger mot denna bakgrund följande rekommendationer:

1. Regeringen bör säkerställa att resurser och kompetens avsätts under och efter pågående kris för att följa, förstå och analysera Sverige utmaningar och möjligheter att utvecklas som besöksmål för såväl inhemsk som internationell turism med anledning av coronakrisen. I arbetet bör ingå omvärldsanalys med fördjupad internationell utblick.

Ett sådant uppdrag bör ges till Tillväxtverkets inom ramen för myndighetens ansvar för kunskaps- och kvalitetsutveckling samt samverkan och samordning inom turism.<sup>77</sup>

Uppdraget bör avse kunskap relaterad till coronakrisen utanför Visit Sweden AB:s uppdrag inom marknads- och målgruppsanalys. Uppdraget bör genomföras i bred dialog med övriga aktörer i besöksnäringens aktörssystem.

2. Regeringen bör lansera den nationella strategin för hållbar turism och växande besöksnäring som tidigare aviserats. Denna strategi bör adressera:
  - *Offensiv nystart och återuppbyggnad efter coronakrisen:* Insatser som tar fasta på krisen som en möjliggörare för hållbar utveckling i företagen och i främjandesystemet.
  - *En global kontext:* Hävstång i utvecklingsarbetet för turism och besöksnäring genom ökad internationell samverkan och kunskapsutveckling med utgångspunkt i en internationell kontext.

I enlighet med Tillväxtverkets tidigare inlämnade synpunkter<sup>78</sup> behöver en nationell strategi även adressera:

---

<sup>77</sup> riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/forordning-2009145-med-instruktion-for\_sfs-2009-145, §3, p. 8.

<sup>78</sup> En nationell strategi för turism och besöksnäring – rekommendationer och förslag från Tillväxtverket, Dnr Å2019-1086:01, Tillväxtverket, september 2019.

- *Strukturella förutsättningar*: Insatser som utgår från ett systemperspektiv för platsutveckling, säkerställer goda förutsättningar för offentliga aktörers respektive näringslivets koordinering, en ändamålsenlig infrastruktur samt en god samhällsberedskap.
    - Insatser för destinationsutveckling med fokus på platsutveckling
    - Koordinerad offentlig finansiering
    - Insatser och strukturer som förstärker samarbetsprocesser som redan är på plats eller under utveckling, såsom Besöksnäringens myndighetsgrupp och Samverkansarena för besöksnäringen
    - En förstärkt samordningsroll för Tillväxtverket
    - Tydligare uppdrag till myndigheter och statliga bolag
    - Ett hållbart transportsystem som inkluderar turism
  - *Företagens konkurrenskraft*: Insatser för att säkerställa goda förutsättningar för företag avseende regler och myndighetskontakter, kompetensförsörjning och karriärvägar, affärsutveckling, innovation och digital utveckling.
    - Innovation och digitalisering med stöd i sektorsövergripande samverkan
    - Kompetensförsörjning och karriärvägar
    - Förenkling för företag
    - Affärsutveckling i företagen
    - Utveckling av främjandesystemet med anpassade verktyg och modeller utifrån företagens behov och förutsättningar
  - *Kunskapsutveckling*: Insatser för att säkerställa strategisk kunskapsutveckling, lärande och tillämpning av kunskap, samt utveckling av data och statistik.
    - En förstärkt kunskapsroll för Tillväxtverket inom turismstatistik och -analys
    - Förstärkt kunskapsutveckling inom hållbar turism
    - Kunskap och lärande via strukturfonder
  - *Marknadsföring och evenemang*: Insatser för att säkerställa goda förutsättningar för marknadsföring av Sverige som destination för internationella och inhemska besökare, samt för återhämtning för segmentet möten och evenemang.
3. Den nationella strategin bör inkludera en handlingsplan samt en uppföljnings- och utvärderingsplan. Tillväxtverket bör ges ansvar för utveckling, implementering och uppföljning av handlingsplanen inom ramen för myndighetens ansvar för kunskaps- och kvalitetsutveckling samt samverkan och samordning inom turism.

Handlingsplanen bör följas upp vid gemensamma avstämningar i en fördjupad dialog mellan ansvarigt departement, ansvarig myndighet och det övriga aktörsystemet för turism och besöksnäring.

## Tillväxtverket

Swedish Agency for Economic  
and Regional Growth

Tel 08-681 91 00  
tillvaxtverket.se

### **Tillväxtverket arbetar för hållbar tillväxt och konkurrenskraftiga företag i alla delar av Sverige.**

Det gör vi genom att stärka företag och regioner. Vi erbjuder kunskap, nätverk och finansiering. Det ger direkt nytta till företag, och också förutsättningar för företag och regioner att möta framtidens utmaningar. Tillväxtverket är en nationell myndighet med regional närvaro på nio orter. Ett Sverige med fler företag som vill, kan och vågar är vår vision.