



EUROPEISKA  
UNIONEN  
Europeiska  
regionala  
utvecklingsfonden

MED FINANSIERING FRÅN



 Region  
Östergötland

# Slutrapport

## Destinationsorganisering Ostkusten

Februari 2022

Uppdragsgivare: Region Östergötland

Konsult: Place Promotion Sweden AB

Kontaktperson Place Promotion: Åsa Lundqvist Peyron,  
[asa@placepromotion.se](mailto:asa@placepromotion.se)

# Sammanfattning Rapport Destinationsorganisering Ostkusten

Målet med detta uppdrag är att, genom en kollaborativ process, ta fram och presentera ett förslag på mål, uppdrag, organisering och finansiering av en destinationsorganisering på Ostkusten samt tillhörande rekommendationer.

Place Promotion har under tiden maj 2021 till december 2021 genomfört en process som bygger på olika delmoment: nulägesanalys, omvärldsanalys av tre andra destinationsorganisationer, intervjuer med nyckelpersoner i berört område, samt tre workshops för att nå samsyn och ta fram ett välförankrat förslag. Allt detta samlas i denna slutrapport med rekommendationer för en framtida destinationsorganisering.

## Samlade rekommendationer framåt

För att skapa en plattform för en långsiktigt hållbar destinationsorganisering längs Ostkusten föreslår Place Promotion följande:

**1. Skapa en struktur och plattform för det vidare arbetet med en destinationsorganisering av Ostkusten under 2022:** Skapa ett platsutvecklingsråd för Ostkusten, som består av en arbetsgrupp och en styrgrupp, med ett tydligt uppdrag och mandat att arbeta vidare med den fortsatta processen under 2022. Tillsätt även en tillfällig projektledare som har det övergripande ansvaret för att samordna, följa upp och driva processen vidare.

**2. Ta fram en handlingsplan för 2022 med aktiviteter för det fortsatta arbetet:** Ge arbetsgruppen i uppgift att ta fram en handlingsplan som styrgruppen formellt sedan kan besluta om. Förankra vilka fokusområden man prioriterar att arbeta vidare med under 2022 och ge konkreta förslag på vad som ska göras. Att kartlägga resurser, rollfördelning och de aktiviteter som redan görs idag inom besöksnäringssystemet i de berörda regionerna och kommunerna är också något som bör rymmas i detta uppdrag. Genomför även en utbildningsinsats för de som på något sätt arbetar med platsutvecklingsråd i region och kommun.

**3. Ta fram en politisk avsiktsförklaring för en gemensam samverkan kring destinationsorganisering längs Ostkusten så snart som möjligt under 2022:** Försök få till en avsiktsförklaring där alla de tre regionerna ingår.

**4. Inkludera destinationsorganisering och ett platsutvecklingsråd i det Gemensamma utvecklingsprogrammet för Kust- och skärgård i Östergötland och Norra Småland i samband med att programmet uppdateras och utvecklas:** Arbeta vidare med de av WSP föreslagna uppdateringar av programmet. Inkludera om möjligt även Region Sörmland och kustkommunerna i Sörmland samt Region Kalmar Län i arbetet. Sträva även efter att synkronisera och uppdatera strategier och utvecklingsplaner på olika nivåer.

**5. Skapa och hitta synergieffekter mellan destinationsorganiseringen och Skärgårdsrådet:** Se över och förtydliga skärgårdsrådets roll som mötesforum och en plats för informationsutbyte mellan olika intressenter med intresse för skärgården längs Ostkusten.

**6. Se över, förtydliga och utveckla rollen som skärgårdsutvecklare:** I samband med generationsskiftet 2022 ges det tillfälle att fundera på om tjänsten som skärgårdsutvecklare kan få en delvis annan funktion, ett ökat fokus på platsutveckling i skärgården, eventuellt genom att involvera fler parter och därmed även utöka resurserna.

**7. Använd 2022 för att testa ovanstående arbetssätt och göra saker som leder arbetet framåt:** Utvärdera och följ upp arbetet som gjorts 2022 och baserat på detta, sätt en plan framåt för fortsatt arbete inför 2023. Kommunicera, informera och bjud in till dialog under året.

## Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning Rapport Destinationsorganisering Ostkusten</b>	<b>2</b>
Samlade rekommendationer framåt	2
<b>Uppdrag</b>	<b>4</b>
Uppdragsbeskrivning	4
Upplägg av rapporten	4
Bakgrund till uppdraget	4
Uppdragets syfte	5
Uppdragets mål	5
Uppdragets målgrupper	5
<b>Genomförande - Fem delmoment</b>	<b>6</b>
Delmoment 1-Nulägesanalys	6
Delmoment 2-Process Intervjuer	6
Delmoment 3-Process Omvärld	6
Delmoment 4-Process Samsyn (workshops)	7
Delmoment 5-Resultat	7
<b>Nuläge Samverkan idag</b>	<b>8</b>
<b>Potential att samverka framöver</b>	<b>11</b>
<b>Slutsatser Destinationsorganisering Ostkusten utifrån genomförda intervjuer och workshops</b>	<b>12</b>
<b>Rekommendationer utifrån mål, uppdrag, organisering och finansiering</b>	<b>13</b>
<b>Samlade rekommendationer framåt</b>	<b>20</b>
<b>Bilagor</b>	<b>22</b>
Summering av intervjuer, omvärldsanalys och workshops	23



## Uppdrag

### Uppdragsbeskrivning

Uppdraget, att hjälpa uppdragsgivaren Region Östergötland och de involverade organisationerna att planera och genomföra en kollaborativ process på Ostkusten i syfte att nå samsyn och ett välförankrat förslag på destinationsorganisering, har efter en upphandling gått till Place Promotion.

Place Promotion har under tiden maj 2021 till december 2021 genomfört en process som bygger på olika delmoment: nulägesanalys, omvärldsanalys av tre andra destinationsorganisationer, intervjuer med nyckelpersoner i berört område, samt tre workshops för att nå samsyn och ta fram ett välförankrat förslag. Allt detta samlas i denna slutrapport med rekommendationer för en framtida destinationsorganisering.

### Upplägg av rapporten

Inledningsvis redovisas uppdragets bakgrund, mål, syfte och målgrupper. Därefter presenteras genomförandet och de fem olika delmomenten i den kollaborativa processen som Place Promotion genomfört. Därefter presenteras vad som görs inom området för samverkan idag samt rekommendationer och slutsatser där förslag till mål, uppdrag, organisering och finansiering presenteras för en destinationsorganisering för Ostkusten. Avslutningsvis summeras slutsatser och rekommendationer framåt. Samtliga bilagor återfinns längst bak i rapporten, här finns även analys, slutsatser och summering av intervjuer, omvärldsanalys och workshops.

### Bakgrund till uppdraget

Region Östergötland har fått finansiering av Tillväxtverket till ett projekt som heter Hållbar Omställning Besöksnäring. Projektet startade 2021 och är ett av totalt 25 tilldelade projekt i Tillväxtverkets stora satsning för en stark omställning och återstart av besöksnäringen efter covidpandemin. Region Östergötlands projekt handlar bland annat om att jobba för att få fram hållbara destinationer, med de två områdena längs Vättern respektive Skärgården (Ostkusten) som pilotområden. Ostkusten är en av de två utvalda pilotdestinationerna i området med målet att hitta en långsiktigt hållbar och förankrad destinationsorganisation 2023. Namnet Ostkusten används endast som ett samlande projekt- och arbetsnamn i denna process och för att definiera det geografiska området processen avser.

En viktig slutsats i de projekt och processer som tidigare genomförts, bland annat Hållbar Produktutveckling och det "Gemensamma Utvecklingsprogrammet för kust och skärgård i Östergötland och Norra Småland 2030", visar på vikten av att regionerna och kommunerna på Ostkusten bör skapa en samlad organisering för hela destinationen.



I det gemensamma utvecklingsprogrammet är det långsiktiga målet en kust och skärgård som genom sina unika värden är attraktiv för boende, verksamheter och rekreation. Kust och skärgård är en attraktiv del av regionen och ska vara tillgänglig för alla. I programmet finns även en del rekommendationer som har koppling till en framtida destinationsorganisering, till exempel samverkan mellan olika aktörer för att skapa förutsättningar för skärgårdens attraktionskraft året runt, innovativa lösningar, nyskapande turismprojekt för att hitta nya produkter, gemensam marknadsföring, ett eventuellt gemensamt varumärke, en samlad informationskanal och att utveckla besöksnäringen.

Utöver Hållbar Produktutveckling och utvecklingsprogrammet finns det även ett flertal undersökningar, strategier och projektresultat som Place Promotion tagit del av som stöd i arbetet, se bilaga sidan 24. Place Promotion har inte haft i uppgift att kartlägga eller omfatta detta material i denna process i detalj.

## **Uppdragets syfte**

Uppdragets syfte är att planera och genomföra en samverkansprocess för att nå samsyn och ett väl förankrat förslag på destinationsorganisering.

## **Uppdragets mål**

Målet för uppdraget är att ta fram och presentera ett förslag på mål, uppdrag, organisering och finansiering av en destinationsorganisering på Ostkusten samt tillhörande rekommendationer.

## **Uppdragets målgrupper**

Målgrupp för den kollaborativa processen är området som kallas Ostkusten där det idag finns en rad olika samarbeten inom och mellan kommunerna i Östergötland, till viss del även mellan Region Östergötland och Region Kalmar Län, Region Sörmland samt andra intressenter som länsstyrelsen och i olika företagsnätverk.



## Genomförande - Fem delmoment

Den kollaborativa processen har bestått av fem delmoment, se nedan.

### Delmoment 1-Nulägesanalys

Startmöte med uppdragsgivare: syfte, mål, frågeställningar och genomförandeprocess diskuterades för att fastställas i en projektplan. Referensgrupp, intervjupersoner och kontaktpersoner samt datum och deltagare för kick-off bestämdes också.

En inventering, genomgång och nulägesanalys gjordes av befintligt material för att identifiera vilket material och vilka frågor som bör tas med in den kollaborativa processen kring en destinationsorganisering.

I juni genomfördes en Kick-off (digitalt) för processen med den utvalda referensgruppen för introducera processen kring destinationsorganisering samt för att ta fram lämpliga aktörer för kommande intervjuer och workshops.

### Delmoment 2-Process Intervjuer

Under sommaren, med start i juni, genomfördes och sammanställdes totalt 22 intervjuer med 28 nyckelpersoner utpekade av uppdragets beställare. Intervjuerna genomfördes digitalt eller som telefonintervjuer. Slutsatserna av djupintervjuerna har sammanställts i rapporten "Arbetsmaterial Destinationsorganisering Ostkusten 2021, Delmoment 2 Process Intervjuer".

### Delmoment 3-Process Omvärld

Under juni och juli genomfördes en omvärldsanalys av tre utvalda destinationsorganisationer utpekade av uppdragets beställare (delregionala/regionala/kommunala) för att få exempel på hur andra organisationer är organiserade och finansierade samt vilka mål och uppdrag de har.

De tre destinationsorganisationerna som ingår in omvärldsanalysen är:

- Vänernsamarbetet, ekonomisk förening
- Blekinge Arkipelag, ideell förening
- Höga Kusten Destinationsutveckling AB, kommunalt bolag

Intervjuerna och omvärldsanalysen har sammanställts i rapporten "Arbetsmaterial destinationsorganisering Ostkusten 2021 Delmoment 3, Process Omvärldsanalys".



## **Delmoment 4-Process Samsyn (workshops)**

I augusti genomfördes ett möte med referensgruppen för avstämning och planering inför kommande workshops ihop med uppdragsgivare. Detaljerat förslag för upplägg av workshops har tagits fram av Place Promotion i nära samråd med uppdragsgivaren.

Under oktober och november genomfördes de tre workshoptillfällena (digitalt) med syfte att ta nästa steg i processen. I samband med dessa workshops gavs även en tillbakablick och genomgång av tidigare resultat, rekommendationer, och sammanställning av både intervjuer och omvärldsanalys presenterades. De tre olika workshop-tillfällena hade olika tema: Mål, syfte och uppdrag respektive Rollfördelning och organisering (organiseringsform) samt Finansiering och resurser (resursbehov).

## **Delmoment 5-Resultat**

Under december sammanställdes allt material från de olika delprocesserna i en skriftlig rapport med förslag på mål, uppdrag, organisering och finansiering av Ostkustens destinationsorganisation presenteras för uppdragsgivarna. Muntlig presentation av slutrapport och rekommendationer sker med relevanta beslutsfattare i februari 2022.

## Nuläge Samverkan idag

Redan idag finns det en viss samverkan inom området Ostkusten mellan några regioner, kommuner och länsstyrelser.

### Gemensamt utvecklingsprogram för kust och skärgård

Inom ramen för det regionala tillväxtuppdraget tog Region Östergötland och Region Kalmar län år 2017 fram ett "Gemensamt utvecklingsprogram för kust och skärgård i Östergötland och Norra Småland 2030". Programmet omfattar idag skärgårdsområdet i de fem kustkommunerna Norrköping, Söderköping, Valdemarsvik, Västervik och Oskarshamn. Programmet är en långsiktig politisk överenskommelse som ska utgöra underlag vid beslutsfattande inom samhällsplanering, lokal tillväxt och utveckling av det gemensamma kust- och skärgårdsområdet. Det långsiktiga målet med programmet är att skapa attraktiv plats för boende och olika typer av verksamheter, samt en plats för rekreation. Målet är att kust- och skärgårdsområdet ska vara tillgängligt och attraktivt för alla, såväl boende som besökare.

Just nu sker en utvärdering och revidering av det gemensamma utvecklingsprogrammet med syfte att bland annat bedöma programmets aktualitet med mål att uppdatera och komplettera programmet.

### Skärgårdsrådet

Skärgårdsrådet är ett nätverk mellan kustkommunerna i Småland och Östergötland. Rådet ska vara ett forum för ömsesidig information och för samverkan mellan företrädare för skärgårdsbefolkningen, skärgårdskommunerna Norrköping, Söderköping, Valdemarsvik, Västervik, Oskarshamn, Region Östergötland, Region Kalmar län och Länsstyrelserna i Östergötland och Kalmar län i skärgårdsfrågor. Rådet arbetar för en levande och hållbar skärgård och syftet är att skärgårdsbor ska kunna bo och verka i sin bygd.

### Skärgårdsutvecklare

Region Östergötland har tillsammans med skärgårdskommunerna i Östergötland en tjänst som skärgårdsutvecklare på 100 % knuten till rådet, vars roll är att arbeta med utvecklingsfrågor i skärgården. Tjänsten finansieras gemensamt av Region Östergötland samt de tre kommunerna Norrköping, Söderköping samt Valdemarsvik, med 25% finansiering var. Skärgårdsutvecklaren är anställd av Region Östergötland. Under 2022 kommer det att ske en generationsväxling i rollen som skärgårdsutvecklare på grund av pension.

### Den ideella föreningen Kustlandet

Kustlandet är en ideell förening som arbetar med landsbygdsutveckling längs södra Sveriges ostkust och sträcker sig över sex kommuner i Kalmar och Östergötlands län. Föreningen driver bland annat ett Leaderområde. Utvecklingsarbetet sker i projektform, antingen i egen regi eller genom medfinansiering av projektansökningar. Projekten finansieras huvudsakligen med EU- och statliga medel, men regionala organisationer i Kalmar och Östergötlands län bidrar också, liksom de sex kustkommunerna Norrköping, Söderköping, Valdemarsvik, Västervik, Oskarshamn och Mönsterås. Föreningen Kustlandet är ett samarbete mellan områdets ideella sektor, näringsliv och kommuner med syfte att förbättra förutsättningarna för boende och företagande på landsbygden samt att bevara den känsliga natur- och kulturmiljön.



## **Team Östergötland**

Som ett led i Region Östergötlands initiativ att ta ett helhetsgrepp inom strategisk marknadsföring och platsutveckling pågår ett projekt som heter TEAM-Östergötland. Det övergripande målet med huvudprojektet är att på tre år utveckla, organisera och finansiera en samordnad leveransfunktion av regionens strategiska platsutveckling, innehållande arbetet med att attrahera investeringar och platsmarknadsföring. Målet är att samtliga kommuner, omkringliggande län och andra relevanta regionala- och nationella organisationer kommer också att involveras. Fokus i projektet är de fyra områdena Tillväxt, Etablering, Attraktion och Marknadsföring (TEAM). Genom initiativet vill Region Östergötland komplettera redan tagna initiativ, men också förstärka hela regionens- och de enskilda kommunernas erbjudande och kunskap för att attrahera etableringar, investeringar och kompetens. Projekt TEAM Östergötland har delats upp i tre separata delprojekt som ska främja investeringar, besöksnäringen och rekrytering i regionen.

## **Genomförda samverkansprojekt med fokus på skärgård**

De senaste åren har det genomförts och initierats en rad samverkansprojekt, undersökningar, processer och analyser där bland annat Region Östergötland, men även en del av skärgårdskommunerna, spelat en nyckelroll som initiativtagare, finansiär, projektpart eller projektledare.

### **Framtidsanalys i skärgården**

Det material som Place Promotion fått ta del av i samband med denna process är bland annat den framtidsanalys som Kairos Future tagit fram inom området för projektet Coast4us i den östgötska skärgården. Region Östergötland var under åren 2018–2020 en av 15 så kallade Lead Partners för det internationella EU-projektet som delfinansierats via Central Baltic via EU. Syftet var att genomföra en smart och långsiktigt hållbar planering med nya verktyg och metoder inom utpekade pilotområden i kustzonen. St Annas Skärgård i Östgötaskärgården var bland annat i fokus för detta projekt. Denna del av projektet utmynnade i en projektrapport som heter ”Framtidsanalys Sankt Anna skärgård, vägen mot en hållbar utveckling mot 2030” gjord av Kairos Future.

### **Destinationsutveckling Ark East 2020**

Ett annat projekt som Länsstyrelsen Östergötland genomfört är ”Destination development- Ark East 2020, Collaborative visioning for the Coastline and the Islands of Östergötland Archipelago”. Det observerade området här är Östgötaskärgården och skärgårdarna i Arkösund, St. Anna, Gryt och Tjust. Syftet med rapporten var att utvärdera den aktuella besökarupplevelsen och att identifiera möjligheterna för en framtida hållbar utveckling på destinationen. Målet med rapporten var att skapa en djupare förståelse för besökarupplevelsen, styrkorna och möjligheterna för turismutveckling samt bidra till en långsiktig handlingsplan för ett strategiskt genomförande av en hållbar destinationsutveckling.

Båda dessa projekt med rapporter innehåller analyser, kunskap, intervjuer med aktörer och intressenter som delat med sig av erfarenheter, åsikter och konkreta förslag. Rapporterna innehåller även förslag på fortsatta åtgärder och utgör båda ett bra underlag för att ta fram en strategi och handlingsplaner för en hållbar destinationsutveckling i skärgården.

## Regionala och nationella strategier för besöksnäring

Parallellt med denna samverkansprocess kring destinationsorganisering längs Ostkusten pågår även andra utvecklingsprocesser, uppdateringar eller framtagande av nya strategier initierade av regioner eller kommuner i detta område. Både Region Östergötland och Region Kalmar Län har under 2021 och 2022 till exempel tagit fram eller reviderat sina besöksnäringstrategier och Region Sörmland har en strategi som gäller för 2013–2023. Dessa strategier är vägledande för regionernas satsningar och prioriteringar och beskriver hur man ska arbeta, enskilt och men även tillsammans med andra intressenter, för att nå de uppsatta målen. I Region Kalmar Läns strategi står det till exempel: ”Vi arbetar alla för att utveckla destinationen, tillsammans med besökare och invånare, i samarbete mellan det offentliga och det privata, mellan det småskaliga och det stora, mellan landsbygd och tätort, mellan lärosäten och näring, över kommun- och regiongränser, mellan nutid och framtid. Samverkan stärker våra band till varandra, samverkan bygger stolthet och skapar ambassadörer.” I Östergötlands strategi ligger hållbar destinationsutveckling som den första av sju strategiska prioriteringar där befintliga och möjliga destinationer, i eller delvis utanför regionens gränser, stötts utifrån de lokala förutsättningarna. I regeringens nationella strategi 2030, ”Strategi för hållbar turism och växande besöksnäring”, som kom i slutet av året 2021 nämns såväl hållbarhet som samverkan som två av fyra prioriterade områden.

Place Promotion har, som tidigare nämnts, inte haft i uppgift att kartlägga eller omfatta detta material i denna process men konstaterar att det är positivt att både hållbarhet och samverkan nämns i strategierna och att detta borgar för att det finns goda förutsättningar för ytterligare möjligheter att fördjupa och utveckla dessa områden längs Ostkusten.



## Potential att samverka framöver

### Varför samverkan inom besöksnäring- och destinationsutvecklingsfrågor?

Vi går mot en utveckling av destinationer och attraktiva platser utan tydliga geografiska gränser för de som besöker, verkar eller lever där. Besökarna, de verksamma företagen eller invånarna, har inte alltid förståelse för de administrativa gränser som idag utgörs av kommun- och regiongränser. Detta är självklart utmanande, och ställer nya krav på en mer gränslös och flexibel samverkan och nya arbetsformer.

När det gäller just besöksnäring- och destinationsutvecklingsfrågor finns det många skäl att samverka mellan kommuner, företag och andra intressenter på destinationerna, men också över såväl kommun-, region- och nationsgränser. Genom samverkan kan man mobilisera effektivare utvecklingsresurser tillsammans och få en större utväxling av insatserna. Den gemensamma kompetensen inom organisationerna blir större och kan användas, och kanske till och med delas, resurseffektivare mellan de olika parterna, inte minst när det gäller de komplexa och utmanande framtids- och utvecklingsfrågor som finns på agendan för kommuner och regioner idag. Det handlar både om att hitta "dragare" och besöksmål, men även om att till exempel skydda områden för att värna om hållbarhet för både natur och lokalbefolkning.

Det är också många viktiga samhällsområden som påverkar besöksnäringens förutsättningar att utvecklas, där besöksnäringen skulle kunna användas som en katalysator för utveckling. Det handlar till exempel om regional tillväxt, näringspolitik, infrastruktur och kommunikationer, kollektivtrafik, kultur, miljöfrågor samt arbetsmarknadsfrågor. Många av dessa frågor kan idag inte hanteras på bara en nivå i systemet (kommunalt, regionalt eller nationellt) eftersom de hänger ihop. Lyckas man hitta en effektiv samverkansmodell mellan de olika nivåerna i systemet kan det därför spela en viktig roll och ha en stor betydelse för destinationernas utveckling framåt.

Genom att lyfta in besöksnäringen i samhällsplaneringen och arbeta medvetet och strategiskt med besöksnäringens frågor utifrån ett helhetsperspektiv kan detta även bidra till platsens attraktivitet och hållbarhet. Destinationsutveckling kan medverka till en bättre samhällsservice för de egna kommuninvånarna och en positiv lokal utveckling, men då krävs det en tydlig och bra interaktion mellan alla dem som skapar förutsättningar tillsammans för en destination. Vill man satsa på att utveckla destinationer och skapa förutsättningar för besöksnäringen att växa och utvecklas krävs det en tydlig politisk vilja, ett ledarskap i frågorna och en handlingskraft för att företagen, men också alla de andra aktörerna, ska våga göra investeringar och satsa. Med en effektiv och långsiktigt hållbar samverkansmodell som grund med besöksnäringens bästa i fokus finns det alla förutsättningar för att tillsammans skapa just detta.

Allt detta, att dagens och framtidens besöksnäring och destinationsutveckling kräver nya och kanske bredare samarbetsformer än tidigare är regionerna, kommunerna men även företag och övriga intressenter medvetna om idag, ändå är det utmanande att hitta formerna för hur detta ska göras.

# Slutsatser Destinationsorganisering Ostkusten utifrån genomförda intervjuer och workshops

## Intresset för att samverka

I det geografiska område som ingår i detta uppdrag finns det idag som helhet en stor medvetenhet och ett intresse för att samverka, det visar både de intervjuer som gjorts och de tre workshoptillfällen som genomförts. Engagemanget, men också kunskapen i frågorna är dessutom stort hos de som varit involverade i den kollaborativa processen, och deltagarna ser olika vinster med att samverka. Bilden av ett besöksnäringssystem med många aktörer, flera nivåer, olika administrativa gränser men ändå ofta parallella eller gemensamma uppdrag och mål framträder, vilket inte på något sätt är unikt för Ostkusten. Förutsättningarna för att samverka finns med andra ord på alla nivåer och hos alla involverade aktörer, något som självklart är viktigt för att initiera en process. För att bli en framgångsrik destination krävs det att så många aktörer och intressenter som möjligt drar åt samma håll men också att det finns en tydlig nytta för alla involverade aktörer.

## Vad vill man samverka kring?

Det är tydligt att destinationens alla aktörer behöver enas om syfte, mål och fokusområden för en framtida samverkan då det idag finns fler flera förslag och idéer. Detta innebär, som nämnts i slutsatserna av intervjuerna, att ett vägval behöver göras. I workshop nummer ett diskuterades just mål, syfte och uppdrag och frågan ”Vad är du i din roll mest intresserad av att samverka kring?” besvarades bland annat. Flest röster av deltagarna fick då alternativen stärka och utveckla en gemensam destination genom att jobba med infrastruktur och bättre tillgänglighet, skapa nätverk för bättre samverkan och utföra strategiska utvecklingsprojekt med extern finansiering.

Svarsalternativen som gavs i denna fråga baserades på de svar som gavs i de genomförda intervjuerna med nyckelpersoner.

## Rollfördelning och organisering (organiseringsform)

I intervjuerna framkom det att åsikterna om vilken organisationsform för samverkan som är att föredra var skiftande och ibland vaga. Några svarar även att vilken samverkansmodell man bör välja beror på vad man vill åstadkomma tillsammans genom en destinationsorganiseringen. Detta kan bero på att frågan behöver förankras och diskuteras mer än vad den gjort hittills, vilket inte intervjupersonerna getts tillfälle att göra. När frågor kring rollfördelning och organisering (organiseringsform) togs upp i workshop nummer två fick deltagarna bland annat svara på frågan om vilken destinationsorganisering som är att föredra i detta sammanhang. Här var det alternativet ”vässa det som redan finns, men rollfördela bättre och hitta ytterligare finansiering” som förordades av flest personer följt av ”bolag (i någon form)” samt ”förening (ekonomisk eller ideell”).

Under denna workshop diskuterades även området rollfördelning och bland annat vad som krävs för att fördjupa och utveckla denna samverkan mellan de många aktörerna i besöksnäringssystemet. En bättre rollfördelning, politiska beslut och att stärka systemet med mer resurser var de alternativ som flest mötesdeltagare svarade på denna fråga.

## Rekommendationer utifrån mål, uppdrag, organisering och finansiering

Uppdraget och målet med denna kollaborativa process är att komma med förslag på mål, uppdrag, organisering och finansiering av en destinationsorganisering av Ostkusten samt tillhörande rekommendationer. Vad krävs för att ta nästa steg, att gå från ord till handling där flera aktörer och intressenters samlade insatser, kraft, engagemang och resurser ger mer effekt, större utveckling och utväxling, och leder till en långsiktigt hållbar tillväxt i skärgårdsområdena längs Ostkusten?

- För det första måste alla aktörer och intressenter i besöksnäringssystemet bjudas in, men även ta sitt ansvar utifrån det uppdrag och den roll de har.
- Därefter handlar det om att skapa tydliga plattformar för samverkan och samsyn kring destinationsutveckling och besöksnäringsspår, om vad som ska göras och vem som ska göra vad. Här krävs det mod, tillit, kreativitet och engagemang parterna emellan, men också erfarenhet, kunskap, mandat och tydliga strategier och mål.
- För att genomföra detta krävs konkreta gemensamma handlingsplaner som följs upp och utvärderas kontinuerligt. Det behövs även en utpekad resurs som är ansvarig för att planerna och resultaten följs upp och utvärderas kontinuerligt.
- Om flera aktörer tillsammans ska uppnå verkliga synergieffekter genom sin samverkan behövs det också en tydlig koppling mellan de enskilda kommunerna utvecklingsplaner och de mål och investeringar som beslutas regionalt och nationellt.

Basen för allt detta arbete är att politiken i sin roll som beslutsfattare måste visa att besöksnäringen är viktig för samhället och den framtida utvecklingen. Smart använt kan besöksnäringen och destinationsutveckling vara en del av en långsiktigt hållbar lösning på en del av skärgårdens utmaningar.

Här följer nu rekommendationer baserade på det arbete och den process som gjorts inom ramen för denna kollaborativa process för en framtida destinationsorganisering med fokus på mål, uppdrag, organisering och finansiering:

### Mål

För att bli framgångsrika och komma till "action" behöver alla involverade parter tillsammans ta fram gemensamma mål och visioner för destinationsorganiseringen och samverkansorganisationen.

Vilka är de avgörande frågorna och vilka är aktörerna? Har man samma målbilder? Finns det några eventuella intressekonflikter? Processen att ta fram målen är en del av förankringen. Vägen dit är med andra ord nog så viktig som målen i sig.

Övergripande mål och visioner för destinationsutvecklingsarbetet och besöksnäringsspåren längs Ostkusten behöver, som tidigare konstaterats, ha en politisk förankring för att få kraft. Här behöver destination Ostkusten inte börja på noll eftersom det finns en potential i att använda det gemensamma utvecklingsprogrammet som bas, med den revidering som WSP föreslår i sin utvärdering. Att revideringen pågår "i detta

nu” skapar dessutom förutsättningar för att man tidsmässigt kan lyckas synkronisera arbetet med denna destinationsorganiseringsprocess. Eftersom Region Sörmland och kommunerna i regionen i nuläget inte omfattas av programmet bör möjligheten utredas om även Sörmland kan ingå. Likaså har Region Kalmar idag formellt inte antagit programmet vilket självklart även hade underlättat tydligheten i en samverkansprocess.

Förutsatt att alla regioner och kommuner längs Ostkusten är villiga att omfattas finns det annars, i programmet, den avsiktsförklaring, den långsiktiga politiska överenskommelse, som efterfrågas och behövs i detta sammanhang som bas för nästa steg i processen. I utvecklingsprogrammet finns även redan flera av de centrala aktörer involverade som ingår i denna kollaborativa process, och en klar fördel här är att även länsstyrelserna i Östergötland och Kalmar redan är delaktiga.

I WSPs utvärderingen efterlyses en stärkt koppling mellan utvecklingsprogrammet och mer operativa handlingsplaner och ett tydligare ett ägarskap av programmet. En tydlig destinationsorganisering längs Ostkusten med en strategi och handlingsplan med mål för vad som ska göras, hade på ett naturligt sätt kunnat bli en viktig del av själva utförandet av utvecklingsprogrammet. Utvecklingsprogrammet har dessutom den breda ansats som behövs idag för att få in samhällsplaneringsfrågorna i destinationsutvecklingen ur ett attraktivitets-, funktionalitets- och ett hållbarhetsperspektiv. Programmet är politiskt förankrat, vilket ger mandat till organisationen att arbeta vidare med frågorna, men fungerar också som en bra bas när organisationen exempelvis vill söka pengar och stöd gemensamt.

**Rekommendation:** Använd det gemensamma utvecklingsprogrammet för kust och skärgård som bas för att ta fram en vision och sätta övergripande mål för destinationsorganiseringsarbetet, men möjliggör att även Region Kalmar och Region Sörmland samt kustkommunerna i Sörmland tydligt inkluderas.

## Uppdrag

I WSPs utvärdering av utvecklingsprogrammet konstateras det att det krävs en utförarorganisation för att genomföra och omsätta de intentioner som finns i programmet, men att strukturen för detta i dag är otydligt. Här finns en tydlig roll för destinationsorganiseringen längs Ostkusten att ta och konkretisera i en uppdragsbeskrivning utifrån de mål och den vision man sätter.

När det handlar om att utreda uppdraget för en destinationsorganisering för Ostkusten handlar det om att i ett första steg fokusera på samverkansprocessen istället för att fastna i organisationsformer. Hur ska processen se ut och framför allt vad är målet (vad ska uppnås)? Välj att börja arbeta med några av de områden som är intressanta och som har förutsättningar att ge störst effekt kortsiktigt, men välj även något mer utmanande långsiktigt mål parallellt med dessa. För att göra detta krävs det en roll, en person, med fokus på skärgård, en samordningsfunktion som har till uppdrag att se helheten. En funktion som ser ”utifrån och in”, över region-, enhets- och andra organisationsgränser eftersom besöksnärlingsfrågorna både är komplexa och breda.

På Höga Kusten sammanfattades uppdraget i fem punkter som man inledningsvis arbetade målmedvetet med under några år med full kraft och tydlighet, detta är ett enkelt och konkret sätt att paketera uppdraget på. En möjlighet är också att ta avstamp i vad besökarna och olika målgrupper vill ha och behöver, för att

formulera uppdraget, så som man under flera år arbetat i Familjen Helsingborg enligt WSPs utvärdering. För att göra valet när det gäller uppdrag finns det gediget material att luta sig mot, bland annat de två rapporter som nämnts tidigare här, Kairos Futures framtidsanalys och Ark East 2020, men även i utvecklingsprogrammet och denna rapporters intervju- och workshopresultat. Kairos Futures framtidsanalys innehåller tydliga rekommendationer och i Ark East identifieras möjligheter för framtida hållbar utveckling och nästa steg i denna process.

Genom att använda det material som redan finns framtaget sparas tid, resurser och startsträckan blir kortare. De kommunala och regionala organisationerna behöver också visa på handlingskraft och skapa förtroende bland företagen i näringen genom att nu agera- och inte genom att genomföra ännu en undersökning, analys eller rapport.

Under arbetet med denna process kring destinationsorganisering längs Ostkusten har bland annat följande samverkansområden föreslagits av de intervjuats eller deltagit i workshoptillfällena:

1. Arbeta med en ökad tillgänglighet i skärgården, både vad gäller infrastruktur och kollektivtrafik men verka även för fler säsonger. Utveckla exempelvis gästhamnarna, jobba med ledutveckling för vandring och cykling och noder för besökarna i skärgården.
2. Ta ett helhetsgrepp kring marknadsföring.
3. Ta fram en utbildning för politiker och tjänstepersoner.
4. Skapa en mötesplats och ett företagsnätverk för företagare i skärgården.
5. Se över möjligheten att söka projektfinansiering för speciella utvecklingsinsatser.

**Rekommendation:** Vilket uppdrag en destinationsorganisering längs Ostkusten ska ha hänger ihop med det övergripande målet som tar sin utgångspunkt i utvecklingsprogrammet. I Kairos Futures framtidsanalys återfinns tydliga rekommendationer och i Ark East identifieras möjligheter för framtida hållbar utveckling och nästa steg i denna process. Under arbetet med denna process har även en rad andra möjliga samverkansområden identifierats- använd denna samlade input vid formulerandet av det fortsatta uppdraget.

## Organisering (Organisationsform)

En fråga som ständigt varit närvarande i arbetet med denna kollaborativa process är frågan kring en destinationsorganisation eller en destinationsorganisering. Vilken organisationsform är bäst för att nå målen och genomföra det man vill göra? Ska destinationsorganisering ske inom befintlig struktur eller i en annan ny form? Det handlar om vem som ska ansvara för vad, men även vilka områden som ska ingå i området som i denna process omnämns ”Ostkusten”.

Här finns olika vägar att gå och omvärldsanalysen belyser tre framgångsrika exempel med tre olika organisationsformer som bas. Vilken är då bäst? Och vilken passar just destination Ostkusten? Svaret här är att Ostkusten måste anpassa sin process och därmed sin organiseringsform till de lokala förutsättningar som just denna destination har men också efter vilka mål och effekter man eftersträvar.

### **1. Använd befintlig struktur men förtydliga Skärgårdsrådets roll och uppdrag samt utveckla rollen som skärgårdsutvecklare till en funktion som omfattar fler regioner och kommuner och ett bredare uppdrag som även inkluderar att verka för destinationens utveckling.**

Vill man komma igång snabbt med arbetet finns det goda förutsättningar att använda, och eventuellt utveckla och utöka, de strukturer som finns idag genom Skärgårdsrådet där flera aktörer och intressenter redan är representerade, istället för att skapa ytterligare en plattform för samverkan. Till rådet finns även en tjänst som skärgårdsutvecklare skulle kunna agera som en drivande nyckelperson i arbetet.

Idag består rollen av en tjänst som är knuten till Region Östergötland och finansieras gemensamt av regionen och de tre kustkommunerna. Här finns därför potential att även låta Region Kalmar Län och Region Sörmland samt kustkommunerna i dessa båda regioner, att bli delaktiga i skärgårdsutvecklarrollen. Detta hade möjliggjort en utökning av resurser till tjänsten som skärgårdsutvecklare och skapat förutsättningar för att ett större uppdrag och område hade rymts i en framtida funktion.

### **2. Tillsätt en tillfällig projektledare som katalysator för utvecklingsprocessen och ett destinationsutvecklingsråd med målet att skapa en tydlig intern organisation med fokus på destinationsutveckling i skärgården.**

En annan rekommendation är att under en begränsad period tillsätta en projektledare som katalysator i processen, inom ramen för Region Östergötlands pågående projekt Hållbar Omställning Besöksnäring. Projektledarens uppdrag är att driva och få igång arbetet med destinationsorganisering genom att agera koordinator, samordna och utveckla arbetet ihop med befintlig organisation i regioner och kommuner, andra aktörer och intressenter samt aktivt verka för att söka projektpengar.

Projektledaren samverkar med ett platsutvecklingsråd, en arbetsgrupp med en ansvarig person per aktör (kommun, region, länsstyrelse men även företag) som representerar sin organisation och ansvarar för att samordna arbetet med frågor kopplade till specifikt destinationsutveckling i skärgården längs Ostkusten. Till arbetet med destinationsorganiseringen knyts även en styrgrupp med nyckelpersoner bestående av ledande tjänstepersoner. Styrgruppen och arbetsgruppen har en viktig roll som ambassadörer för att förankra destinationsorganiseringen på de olika nivåerna. Projekt och andra satsningar fördelas ansvarsmässigt mellan de offentliga aktörerna så som man exempelvis arbetar inom Familjen Helsingborg idag.

### **3. Anlita en extern part eller skapa en ny organisation**

Ett tredje alternativ är att man anlitar en extern part eller skapar en ny organisation för destinations-samverkan längs Ostkusten. Region Sörmland anlitar en extern part idag och har STUA upphandlade som utför destinationsutvecklingsarbetet. För detta krävs det en gemensam upphandling med en tydlig gemensam



kravspec som alla parter står bakom. Då man ännu inte enats om mål, uppdrag och finansiering kring en gemensam destinationsorganisering på Ostkusten kan det i detta läge vara svårt att ge ett tydligt uppdrag till en extern part.

En helt ny organisation, i bolags- eller föreningsform är också en möjlighet, även om startsträckan för detta är betydligt längre. I den kollaborativa processen tolkar Place Promotion det som att denna sist-nämnda lösning är den som i dagsläget är minst sannolik att genomföras beroende på en lång uppstartssträcka, brist på resurser att göra detta och även en oenighet kring om denna form är att föredra.

Dessa två alternativ, att anlita en extern part eller skapa en ny organisation, är inget Place Promotion rekommenderar i detta läge. Däremot är det möjligt att tiden så småningom är mogen för att ta detta steg när det gäller en gemensam destinationsorganisering på Ostkusten, då en samverkan med många parter oftast genomgår olika faser och utvecklingssteg.

#### Rekommendation:

- En tydligare rollfördelning, samordning och ett förtydligande av de olika aktörernas nuvarande uppdrag och strategier har efterlysts i inom ramen för detta arbete och krävs för att ta nästa steg. Gör en grundligare analys och kartläggning för att undersöka nuläget hos alla involverade parter: vem som gör vad idag, hur man kompletterar varandra men också vad man eventuellt saknar. Här kan varje kommun, region och intressent själva bidra med denna kunskap efter en given struktur för att underlätta och snabba på insamlingen.
- Ta ett beslut kring vilken av de föreslagna alternativen när det gäller organisationsform som är bäst just nu i processen och tydliggör detta i en handlingsplan, projektplan eller avsiktsförklaring. Vem som ska göra vad och hur roller och ansvar ska fördelas och vem som ska ingå. Förankra och kommunicera även om förslaget hos alla involverade parter och arbeta med kommunikation och återrapportering kontinuerligt för att öka engagemang och delaktighet om vad som pågår.
- Tillsätt en varaktig arbetsgrupp och en styrgrupp för det fortsatta arbetet då det krävs representanter från de olika parterna som arbetar vidare med frågan kring en destinationsorganisering av Ostkusten.

### Finansiering (Resursbehov och resurser)

Ofta lyfts behovet av fler resurser och finansiering när det handlar om samverkan och att detta skulle vara det primära hindret för samverkan. I denna kollaborativa process har därför en del av arbetet ägnats åt att diskutera just detta. Vilka resurser finns redan idag? Hur kan man använda dem effektivare? Vilka nya resurser behövs in i systemet och till vad?

I samverkan handlar det ofta om att införliva samverkansarbetet i det arbete som redan görs eller skulle ha gjorts lokalt eller i rollen som ensam aktör. Målbilden måste vara att genom samverkan kan man nå längre och göra något som man inte själv som ensam aktör hade kunnat göra. Resurserna finns kanske därför redan till att göra en stor del av detta i den egna budgeten, oftast i form av tid men även ibland i form av pengar. Genom samverkan kan det också skapas förutsättningar att växla upp de resurser som finns. Med detta sagt finns det idag säkert en del kapacitet inom organisationerna och hos aktörerna längs Ostkusten att lägga tid på samarbetet och möjligtvis även att finansiera en del aktiviteter. Flera av de som deltagit

i intervjuer eller i workshoptillfällena har även lyft att man redan idag lägger en del finansiering till just samverkan och att dessa pengar även fortsättningsvis kan användas. För att förtydliga och medvetandegöra detta föreslår Place Promotion att en kartläggning görs av de resurser som finns att tillgå idag i systemet av aktörer inom besöks-näringsystemet i de berörda regionerna och kommunerna.

För att initiera större satsningar som exempelvis projektsatsningar är det en styrka att vara flera parter som går ihop och kan växla upp sina pengar tillsammans, vilket konstaterats tidigare. Ett etablerat destinations-samarbete med en tydlig organisering hade möjliggjort detta i högre grad. Här finns det ett utvecklingsområde för en destinationsorganisering för Ostkusten att arbeta kring. Det man behöver reda ut här är rollfördelningen och vem som ska leda och samordna dessa projekt-satsningar och hur de olika aktörerna sedan ska vara involverade. Pengar och projekt finns i systemet att söka, bland annat från EU, men på grund av den något oklara rollfördelningen och inriktningen på samarbetet finns det idag en osäkerhet kring att ta dessa initiativ.

Näringslivet nämns ofta i finansieringssammanhang som viktiga parter. Det finns ibland en förväntan på näringslivet om att engagemang och delaktighet skapas genom finansiering. Här behöver man skilja på de små och större aktörernas olika förutsättningar. De mindre aktörerna har större möjligheter att bidra med tid och engagemang än några större summor. Däremot är de oftast intresserade av att växla upp sina redan existerande pengar i konkreta aktiviteter. De större aktörerna efterfrågar ofta de offentliga aktörernas långsiktiga strategiska planer men även andra information i form av statistik och siffror för utveckling eller en plats- för att våga satsa, men också för att få konkreta tips och idéer på var de kan satsa sina pengar.

På Ostkusten finns det idag en rad näringsidkare, såväl stora som små, som är intresserade av att i samverkan med de offentliga aktörerna eller genom egna projekt verka för en långsiktigt hållbar utveckling av skärgården. De offentligas roll är att lyfta de möjligheter som finns och emellanåt ta en samordnande roll för att skapa bättre och tydligare förutsättningar för näringslivet att gå in med finansiering. I arbetet med Team Östergötland handlar två av de tre delprojekten om att främja investeringar och att främja besöksnäringen, och här finns potential att ta ett helhetsgrepp för att dra nytta av detta arbete.

#### Rekommendation:

- Gör en kartläggning av de resurser som finns att tillgå idag i systemet av aktörer inom besöksnäringsystemet i de berörda regionerna och kommunerna. Utred också hur och om man inom ramen för en gemensam destinationsorganisering kan använda dem effektivare, samt identifiera vilka nya resurser som eventuellt behövs in i systemet och i så fall till vad? Eftersträva att framöver ha en långsiktigt hållbar basfinansiering gärna i mix med projektf finansiering. Även här kan varje kommun, region och intressent själva bidra med denna kunskap efter en given struktur för att underlätta och snabba på insamlingen.
- En tydlig destinationsorganisering ökar möjligheterna att tillsammans som destination söka projektpengar och att växla upp sina pengar tillsammans. Låt någon utpekad part få ansvaret för att driva arbetet kring att hitta ny extern finansiering för destinationsutvecklingsprojekt.
- De offentligas roll är att lyfta de möjligheter som finns och emellanåt ta en samordnande roll för att skapa bättre och tydligare förutsättningar för näringslivet att gå in med finansiering. Arbeta proaktivt för att på olika sätt öka näringslivets finansieringsgrad.



## **Samlade rekommendationer framåt**

Här följer nu avslutningsvis, i punktform, en summering av de rekommendationer framåt som Place Promotion föreslår för att skapa en plattform för en långsiktigt hållbar destinationsorganisering längs Ostkusten:

### **1. Skapa en struktur och plattform för det vidare arbetet med en destinationsorganisering av Ostkusten under 2022:**

Skapa ett platsutvecklingsråd för Ostkusten, som består av en arbetsgrupp och en styrgrupp, med ett tydligt uppdrag och mandat att arbeta vidare med den fortsatta processen under 2022. Tillsätt även en tillfällig projektledare som har det övergripande ansvaret för att samordna, följa upp och driva processen vidare.

### **2. Ta fram en handlingsplan för 2022 med aktiviteter för det fortsatta arbetet:**

Ge arbetsgruppen i uppgift att ta fram en handlingsplan som styrgruppen formellt sedan kan besluta om. Förankra vilka fokusområden man prioriterar att arbeta vidare med under 2022 och ge konkreta förslag på vad som ska göras. Exempelvis med fokus på att stärka och utveckla en gemensam destination, skapa en bättre infrastruktur och tillgänglighet, skapa företagsnätverk för bättre samverkan samt initiera strategiska utvecklingsprojekt och hitta finansiering till dessa.

Att kartlägga resurser, rollfördelning och de aktiviteter som redan görs idag inom besöksnäringssystemet i de berörda regionerna och kommunerna är också något som bör rymmas i detta uppdrag. Använd även det material som tagit fram tidigare och som ingår i denna rapport för att bygga vidare på den kunskap och de erfarenheter som redan finns.

Genomför även en utbildningsinsats för de som på något sätt arbetar med destinationsutvecklingsfrågor i region och kommun med syfte att öka medvetenheten och kunskapen om platsutveckling, besöksnäring och komplexiteten i frågorna i skärgården.

### **3. Ta fram en politisk avsiktsförklaring för en gemensam samverkan kring destinationsorganisering längs Ostkusten så snart som möjligt under 2022:**

Försök få till en avsiktsförklaring där alla de tre regionerna ingår. Eventuellt kan befintliga samverkansöverenskommelser mellan region och kommun behöva uppdateras.

### **4. Inkludera destinationsorganisering och ett destinationsutvecklingsråd i det Gemensamma utvecklingsprogrammet för Kust- och skärgård i Östergötland och Norra Småland i samband med att programmet uppdateras och utvecklas:**

Arbeta vidare med de av WSP föreslagna uppdateringar av programmet. Inkludera om möjligt även Region Sörmland och kustkommunerna i Sörmland samt Region Kalmar Län i arbetet.

Sträva även efter att synkronisera och uppdatera strategier och utvecklingsplaner på olika nivåer. Uppmuntra alla involverade aktörer att aktivt arbeta med skärgårdsutveckling i sina egna verksamhetsplaner med fokus på destinationsutveckling och hållbar utveckling i skärgården.

”Ingen kan göra allt, men alla kan bidra med något”.

### **5. Skapa och hitta synergieffekter mellan destinationsorganiseringen och Skärgårdsrådet:**

Se över och förtydliga skärgårdsrådets roll som mötesforum och en plats för informationsutbyte mellan olika intressenter med intresse för skärgården längs Ostkusten.

### **6. Se över, förtydliga och utveckla rollen som skärgårdsutvecklare:**

I samband med generationsskiftet 2022 ges det tillfälle att fundera på om tjänsten som skärgårdsutvecklare kan få en delvis annan funktion, ett ökat fokus på platsutveckling i skärgården, eventuellt genom att involvera fler parter och därmed även utöka resurserna.

### **7. Använd 2022 för att testa ovanstående arbetssätt och göra saker som leder arbetet framåt:**

Utvärdera och följ upp arbetet som gjorts 2022 och baserat på detta sätt en plan framåt för fortsatt arbete inför 2023.

Kommunicera, informera och bjud in till dialog under året. Arbeta strategiskt med att sprida kunskapen om utvecklingsprocessen vad gäller destinationsorganisering på Ostkusten, vad som görs inom området för samverkan och av vem, för att på så vis öka engagemang, delaktighet, kännedom och skapa förutsättningar för ytterligare samverkan på alla nivåer.

### **Avslutande ord**

En destinationsorganisering av Ostkusten, en stabil plattform i form av en långsiktigt hållbar samverkansorganisation med en tydlig nytta för alla aktörer, är inget som skapas över en natt. Å andra sidan står inte destinationen på noll när det gäller att arbeta med besöksnärlings- och destinationsutvecklingsfrågor med fokus på kust- och skärgårdsområdet längs Ostkusten. Det finns fortfarande en mängd frågor att besvara och arbeta med för att landa detta, men det finns framförallt goda förutsättningar och möjligheter att tillsammans ta nästa steg i utvecklingsprocessen när det gäller platsutveckling i skärgården längs Ostkusten.

## Bilagor

Summering av intervjuer, omvärldsanalys och workshops

23

## Rapporter

Arbetsmaterial Delmoment 2- Process Intervjuer (inklusive intervjufrågor)

Arbetsmaterial Delmoment 3- Process Omvärldsanalys (inklusive intervjufrågor)

Se: <https://utveckling.regionostergotland.se/ru/dokument/destinationsorganisering-ostkusten>

## Deltagare i processen

Uppdragsgivare

Referensgrupp

Intervjupersoner Nyckelpersoner

Intervjupersoner Omvärldsanalys

Workshopdeltagare

## Referensmaterial

Gemensamt utvecklingsprogram för kust och skärgård i Östergötland och Norra Småland 2030 (2017)

Utvärdering av gemensamt utvecklingsprogram av WSP Advisory (April 2021)

Framtidsanalys Sankt Anna Skärgård, vägen mot en hållbar utveckling 2030 av Kairos Future (April 2020)

Destination Development- Ark East 2020. Collaborative visioning for the Coastline and Islands of Östergötland Archipelago av Kim Ross (November 2020)

## TEAM Östergötland

Se: <https://utveckling.regionostergotland.se/ru/utvecklingsomraden/naringsliv-och-innovation/naringslivsutveckling/investering-och-etablering/team-ostergotland>

## Summering av intervjuer, omvärldsanalys och workshops

I genomförandeprocessen har Place Promotion arbetat med intervjuer och tre workshops för att samla in primärdata och underlag från nyckelpersoner från området som omfattar Ostkusten. Respondenterna och deltagarna har bestått av nyckelpersoner från Ostkusten och representerar olika regioner, kommuner, intressenter och näringsidkare.

Med utgångspunkt i de intervjuer som gjorts i delmoment 2, samt den omvärldsanalys som också genomförts (delmoment 3,) planerades och genomfördes därefter delmoment 4 som omfattar workshops med fokus på konkreta förslag kring mål och uppdrag, resursbehov, finansieringsform och organisationsform.

## Process Intervjuer

Sammanställningen av intervjufrågorna och intervjuerna i sin helhet återfinns i rapporten ”Arbetsmaterial Delmoment 2- Process Intervjuer”, se bilagan. Här följer sammanställningen av den analys som gjorts baserat på intervjuvaren.

### Bakgrund och syfte intervjuer

I detta delmoment har intervjuer genomförts med totalt nyckelpersoner, alla på olika sätt verksamma på Ostkusten. Intervjuerna har genomförts av Place Promotion på uppdrag av Region Östergötland. Referensgruppen för den kollaborativa processen har bistått med förslag på personer i nyckelpositioner att intervjua. En genomgång av samtliga intervjufrågor och svar från de olika intervjugrupperna finns att tillgå i sammanställningen av intervjuerna i bilagan. De som deltagit i intervjuerna är indelade i tre grupper i rapporten för att förenkla redovisningen av intervjuerna (politiker, tjänstepersoner samt näringsidkare). Svaren från de olika grupperna har sammanfattats och anonymiserats.

Syftet med intervjuerna är att samla in åsikter, tankar, erfarenheter och idéer gällande nuläget, men även möjligheter vad gäller en eventuell framtida destinationsorganisering. Intervjumallen består av 25 intervjufrågor som berör intervjupersonernas roll, nuläge - samarbete idag och intresse, nyckelaktörer för samverkan, uppdrag och fokusområden, finansiering och organisering samt en avslutande ”övrigt-kommentar”.

## Analys och slutsats Process Intervjuer

De genomförda intervjuerna är ännu en pusselbit i den kollaborativa processen vars syfte är att nå samsyn och ett välförankrat förslag på destinationsorganisering. I detta delmoment har personer med olika koppling till Ostkusten intervjuats, från Trosa i norr till Kalmar i söder, om frågor som berör intervjupersonernas roll, nuläge - samarbete idag och intresse, nyckelaktörer för samverkan, uppdrag och fokusområden, finansiering och organisering samt getts en möjlighet att ge en avslutande ”övrigt-kommentar”.

Materialet är ganska omfattande och sammanställningarna av intervjuerna utgör ett bra underlag till fortsatta diskussioner, inspiration och är viktig input i den fortsatta processen.

I detta skede i den kollaborativa processen var inte syftet att i denna sammanfattning ge ett slutligt svar eller förslag på hur en eventuell destinationsorganisering av Ostkusten bör se ut. Intervjuerna visar däremot på några tendenser:

## Stort engagemang för frågorna hos alla aktörer

Medvetenheten och intresset för att samverka är högt hos alla intervjupersoner. Samtliga intervjupersoner har ett engagemang, kunskap och erfarenhet av besöksnärlingsfrågor och destinationsutveckling, även om de har det i olika roller och ur olika perspektiv. Många nämner också att "tiden är mogen" för att ta nästa steg och samverka. Denna kraft och detta engagemang för frågorna är något den kollaborativa processen bör dra nytta av när man arbetar vidare med frågorna om destinationsorganisering.

## Alla ser vinster av att samverka

Enligt intervjuerna har de tre länen fokus på frågorna skiljt sig åt något beroende på länen historia, intresse och syn på samverkan över länsgränserna. Idag är samtliga tre intervjuade regionföreträdare tydliga med att de tror att länen framöver skulle vinna på ökad samverkan kring besöksnärlingsfrågor.

De intervjuade kommunföreträdarna från sex kommuner längs Ostkusten pekar på att kommunerna ibland har olika intresse, kapacitet, geografi, ekonomi, behov och förutsättningar för att samverka och eventuellt organisera sig tillsammans. Även de regionala tjänstepersonerna resonerar på ett likande sätt. Gemensamt för intervjupersonerna i dessa två grupper är dock att de, trots dessa nämnda skillnader, anser att de i sina roller och uppdrag ser en positiv nytta med någon form av samverkan.

Några av de intervjuade näringsidkarna lyfter också att samverkan krävs för att inte bromsa utvecklingen, för att bli starkare tillsammans men också för att bli starkare gentemot andra destinationer och aktörer.

## Bilden av alla involverade aktörer är komplex

I intervjuaren framgår att det är många aktörer och intressenter som verkar inom besöksnärlings-området samt att det är ett stort geografiskt område som ryms, av naturliga skäl, i en möjlig skärgårdsdestination som Ostkusten. Emellanåt är det oklart för respondenterna vem som äger vilka frågor och gör vad, samt vad som görs och hur. En tydligare rollfördelning, samordning och ett förtydligande av de olika aktörernas uppdrag och strategier efterlyses av flera intervjupersoner. Detta ska inte tolkas som att det inte görs mycket redan idag av de aktörer som finns, utan som att en samlad bild hade underlättat förståelsen och helhetsbilden.

## Fokus för samverkan- ett vägval som behöver göras

När intervjupersonerna får besvara frågor som rör uppdrag och fokusområden är idéerna och möjligheterna många, kring vad syfte och mål bör vara med en eventuell gemensam destinations-organisering. Många lyfter vikten av att aktörerna i processen tillsammans måste enas om syfte och mål, gärna med tydliga fokusområden och mätbara mål för att komma vidare. Detta innebär ett vägval, och att man behöver diskutera och prioritera vad man vill fokusera på tillsammans.

## Destinationsorganisering inom befintlig struktur eller i en annan ny form?

Alla de intervjuade är överens om att det behövs en destinationsorganisering kring Ostkusten i någon form, däremot är åsikterna om vilken organisationsform för samverkan som är att föredra skiftande och ibland vaga. Detta kan bero på att i detta läge behöver frågan förankras och diskuteras mer än vad den gjort hittills. Några svarar även att vilken samverkansmodell man bör välja beror på vad man vill åstadkomma tillsammans genom en destinationsorganiseringen. Här ingår även de centrala frågorna kring hur och vem som ska leda en eventuell gemensam destinationsorganisering och hur arbetet ska finansiera.



## Avslutande ord Process Intervjuer

Precis som det nämns i det avslutande medskicket i rapporten Omvärldsanalys (Delmoment 3) är det viktigt att varje destination anpassar sin process och organisationsform till de lokala förutsättningar som just den destinationen har. I ett område finns dessutom ofta mycket bra arbete som redan gjorts och som går att ”jacka i”, synliggöra ännu bättre och inte minst, mycket kunskap som man kan dra nytta av vid en destinationsorganisering. Detta framkommer tydligt i de intervjuer som gjorts med nyckelpersonerna, verksamma i olika roller inom området Ostkusten.

För att bli en framgångsrik destination handlar det också om att få så många aktörer och intressenter att dra åt samma håll. Intervjuerna som genomförts visar på att det både finns ett stort engagemang, en vilja och en förståelse för att göra detta. Frågan är om inte detta är den allra viktigaste förutsättningen för att alla involverade aktörer och intressenter tillsammans ta nästa steg i att nå samsyn och ett välförankrat förslag på destinationsorganisering för Ostkusten.

## Process Omvärldsanalys

### Bakgrund och syfte omvärldsanalys

I samråd med uppdragets beställare identifierades och fastställdes tre intressanta omvärldsexempel (destinationer) som alla medvetet och strategiskt arbetat med att utveckla sin destinations samverkan och turism de senare åren. Frågeställningar och redovisningsform definierades tillsammans med uppdragsgivarna innan arbetet påbörjades i mitten av juni 2021. Dessa tre omvärldsexempel har likvärdiga uppdrag men olika strukturer och finansiering.

I detta delmoment har syftet varit att kartlägga, intervjua och analysera de tre destinationsorganisationerna vad gäller mål, uppdrag, organisationsform och finansiering för att få inspiration och skapa rätt beslutsunderlag för den fortsatta processen. Även frågor kring framgångsfaktorer, utmaningar och om och hur uppdraget eventuellt förändrats har ställts. Intervjupersonerna kompletterade intervjuerna med att i efterhand skicka över kompletterande material. Information är även hämtad från organisationernas webbplatser. Samtliga intervjufrågor som ställts till intervjupersonerna finns i bilagan. De tre omvärldsexempel som intervjuats är: Vänernsamarbetet (ekonomisk förening), Blekinge Arkipelag (ideell förening) samt Höga Kusten Destinationsutveckling AB (kommunalt bolag).

## Tre omvärldsexempel - sammanfattande matris

Organisation	Uppdrag	Organisationsform	Finansiering
<b>Vänersamarbetet Ekonomisk förening</b>	Bildades 2015 för att samla kommunerna längs Vänern. Ska stärka en hållbar tillväxt kring Vänern och vara en arena för Vänerfrågor. Utvecklingsarbete är i fokus, ska samordna och samorganisera arbetet. Mer operativa insatser kör man i projektform. Tre delar i verksamheten: Effektivisering och samordning, Näringslivsutveckling och Kommunikation. Man tar fram en årlig verksamhetsplan som styr vad man ska göra.	13 medlemskommuner. Styrs av en politisk styrelse. En tjänstemannagrupp med samordnare från respektive kommun finns även. Verksamhetsledaren har ansvar för den operativa verksamheten, man har även en projektledare som driver föreningens större destinationsprojekt, Lake Vänern.	Finansieras genom en grundavgift samt en rörlig avgift baserad på invånarantal: 500 000 kr (x2) i projektmedel (grundbidrag) från de båda regionerna. Totalt har föreningen 1,3 miljoner kronor i basbudget och 3,9 miljoner i projektmedel. Budgeten är fördelad på ordinarie verksamhet och projektet Lake Vänern. Visit-organisationen arbetar med 1,5 tjänst i föreningen.
<b>Blekinge Arkipelag Ideell förening</b>	Blekinge Arkipelag är en ideell förening som bildades redan 2011. Föreningen ska bidra till en klok förvaltning av biosfärområdets natur och kultur. För att styra föreningen har man en verksamhetsplan som ett strategiskt verktyg som uppdateras årligen.	Nio personer sitter i föreningens styrelse. Styrelsen består av personer från kommun, näringsliv, länsstyrelse och föreningsliv. Det finns två heltidstjänster anställda i föreningen. Man har även en handlingsplan för ledinfrastrukturen där nio olika aktörer är involverade. De nio aktörerna är fem kommuner, länsstyrelsen, Visit Blekinge, Region Blekinge samt själva föreningen Blekinge Arkipelag.	Föreningen har ett årligt anslag till basverksamhet på 1,02 miljoner kronor från HaV och biosfärkommunerna i Blekinge. Andra kostnader täcks av sökta projektmedel (ca 2,5 miljoner kronor) från företrädesvis statliga och europeiska organ. Kostnader för ledinfrastrukturen ligger i den tekniska förvaltningen hos kommunerna i ordinarie budget (ca 100 000 kronor/kommun). Region Blekinge har ledhuvudmannskapet och finansierar en 50% tjänst (på regionen) och står för finansieringen av en 20% tjänst till uppdatering av hemsida och app (Visit Blekinge).
<b>Höga Kusten Destinationsutveckling AB Kommunalt bolag</b>	Bildades 2014 för att främja den strategiska utvecklingen av besöksnäringen på Höga Kusten. Bolaget ska ta ett övergripande ansvar för destinationen. Visionen är att utveckla en destination med attraktionskraft i internationell klass, både strategiskt långsiktigt och hållbart. Målsättningen är tydlig, att fördubbla omsättningen och öka antalet anställda inom HK besöksnäring med 800 pers fram till 2025.	Höga Kusten är ett kommunalt bolag där fyra kommuner samverkar. Kommunerna äger 25% var. Bolagets styrelse är politiskt tillsatt, ordförandeskapet roterar årligen, och man har två ledamöter från varje kommun. Man har valt att bilda en separat ekonomisk förening för näringen (Höga Kusten Turistservice). Där ingår ca 125 företag. Den ekonomiska föreningen ansvarar för marknadsföring, försäljning och IT-plattformen.	Det kommunala bolaget finansieras utifrån invånarantal (85 kronor/invånare), cirka 10 miljoner kronor totalt. Bolaget omsätter cirka 2,7 miljoner kronor (inklusive projekt). Det finns totalt åtta anställda i bolaget.

## Analys och slutsats Process Omvärldsanalys

Intervjuerna visar på tre olika destinationsorganisationer, tre olika organisationsformer med något olika finansiella, politiska och geografiska förutsättningar. Våra tre omvärldsexempel visar att det finns olika vägar att gå när det gäller exempelvis organisering, finansiering och uppdrag. Trots detta finns det några gemensamma frågor och områden som intervjupersonerna på de tre destinationerna lyfter fram som avgörande för att en destinationsorganisering och samverkan kring destinationens utveckling ska vara framgångsrik. Dessa områden är:

### - Förankring

Samtliga intervjupersoner nämner att det har funnits viktiga nyckelpersoner i det inledande processarbetet som aktivt lett och drivit arbetet med att förankra, skapa en bred delaktighet, förståelse och engagemang i besluten bland de olika intressenterna.

### - Politiska beslut

Alla de tre destinationsorganisationerna har fattat politiska beslut som varit startpunkten för att arbetet initierats och för att de olika parterna ska förbinda sig att arbeta med frågorna.

### - Finansiering

Samtliga tre destinationer poängterar vikten av att ha en långsiktig finansiering. Detta innebär att det finns en utpekad resurs (organisation) som driver, samordnar och ansvarar för destinationsfrågorna. Det innebär också att det finns förutsättningar att arbeta långsiktigt med frågorna och att de ekonomiska resurserna skapar möjligheter att genomföra och göra saker.

### - Tydlig rollfördelning

Destinationsfrågor involverar många intressenter. Genom att (våga) vara tydlig med vem som ansvarar för, och kanske även vem som finansierar och resurssätter olika områden och delar i en destinationsorganisering, blir effekten och effektiviteten större. Samtliga tre destinations-organisationer har en tydlig rollfördelning men har också erfarenheter av vad otydlighet i vissa skeden inom detta kan få för negativa konsekvenser.

### - Tydliga mål

Att sätta tydliga mål för vad man tillsammans ska uppnå och fokusera på innebär att de involverade parterna tillsammans kan kraftsamla kring det som är viktigt för destinationens utveckling. Tydliga mål som är förankrade, som alla känner till och känner sig delaktiga i. Att sätta mål innebär också att man prioriterar strategiskt, det vill säga medvetet väljer och väljer bort vad man fokuserar på.

## Medskick för att skapa en långsiktigt hållbar destinationsorganisering

Det är tydligt i de tre intervjuerna till omvärldsanalysen är att varje destination måste anpassa sin process och organiseringsform till de lokala förutsättningar som just den destinationen har, både vad gäller mål, uppdrag, resursbehov, finansiering och vilka intressenter som är involverade. Däremot bör man så långt som möjligt dra nytta av andra destinationers erfarenheter, utmaningar och framgångsfaktorer för att inspireras, spara tid och resurser.

Enligt de resultat som framkommit i denna omvärldsanalys finns det dock några avgörande nyckelfrågor som förankring, politiska beslut, finansiering, tydlig rollfördelning och tydliga mål som måste arbetas igenom för att skapa en bra och stabil grund för en destinationsorganisering och framgångsrik samverkan. Om nyckelfrågorna som rör en gemensam vision och struktur har tydliggjorts initialt är förutsättningarna större för samsyn och en gemensam riktning framåt.

För att bli en framgångsrik destination gäller det att få så många aktörer och intressenter att dra åt samma håll. En långsiktigt hållbar destination kräver samverkan, engagemang och förståelse från många olika intressenter. I något skede av processen handlar det också om tillsammans att välja väg och att prioritera och på så vis ge ett viktigt stöd i beslutsfattandet för alla involverade parter på olika nivåer i destinationen.

## Process samsyn- tre workshoptillfällen

Under oktober och november genomfördes tre workshoptillfällen (digitalt) med syfte att ta nästa steg i processen och ytterligare diskutera frågor kring mål, uppdrag, resursbehov, finansieringsform och organisationsform. I workshoptillfällena deltog utvalda representanter från politik, näringsliv, tjänstepersoner och andra intressenter i de deltagande kommunerna och regionerna längs Ostkusten. Fullständig deltagarlista finns i bilagan.

I samband med dessa workshops gavs även en tillbakablick och genomgång av tidigare resultat, rekommendationer och en sammanställning av resultaten från både intervjuer och omvärldsanalys presenterades. De tre workshoptillfällena hade olika tema, första tillfället hade fokus på mål, syfte och uppdrag, det andra tillfället handlade om rollfördelning och organisering (organiseringsform) och det tredje och sista workshoptillfället fokuserade på finansiering och resurser (resursbehov). Vid samtliga tillfällen bestod workshoptillfällena av gruppfrågor och så kallade Menti-frågor, som besvarades individuellt, för att på olika sätt belysa och fånga upp deltagarnas åsikter och idéer kring ämnena.

Nedan presenteras de frågor som diskuterades vid tre olika workshoptillfällena. Flera av frågorna ingick i de djupintervjuer som gjorts i delmoment 2 för att ytterligare fördjupa, belysa och föra en dialog kring möjliga alternativ kring en destinationsorganisering. Dokumentation kring samtliga workshops finns att tillgå.

### Workshop 1 - Mål, syfte och uppdrag

#### Gruppfråga 1:

Vad tycker ni ska vara i fokus för destinationsorganisering/samverkan i detta skede

(dvs. initialt)? Finns det några områden som denna samverkan bör fokusera på, på sikt?

Är det något destinationsorganiseringen/samverkan inte bör arbeta med?

**Menti-fråga:** Vad tycker du bör vara destinationsorganiseringens huvuduppdrag?

**Gruppfråga 2:** Formulera mål och syfte.

**Menti-fråga:** Vad är du (i din roll) mest intresserad av att samverka kring

#### Illustration: Bild från resultat av Menti-fråga

Vad är du (i din roll) mest intresserad av att samverka kring?  
Välj 3 och rangordna



## Workshop 2 - Rollfördelning och organisering (organisierungsform)

**Gruppfråga 1:** Har ni några idéer om hur en destinationsorganisering för Ostkusten ska ledas och av vem?

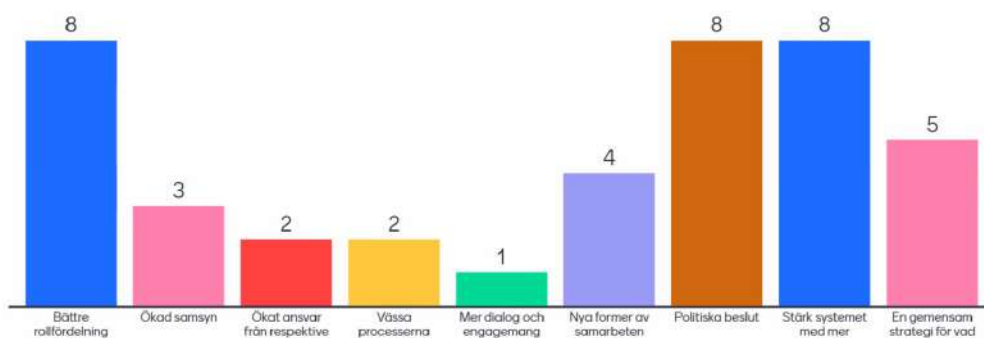
**Menti-fråga:** Besöksnäringssystemet består av många aktörer som behöver samverka. Vad tycker du behövs för att fördjupa och utveckla denna samverkan?

**Gruppfråga 2:** Hur ska denna typ av organisering sjösättas, både vad gäller förankring, och vem och vad som bör ingå i en destinationsorganisering av Ostkusten? Vad krävs för att ta nästa steg?

**Menti-fråga:** Vilken destinationsorganisering är att föredra anser du?

**Illustration: Bild från resultat av Menti-fråga**

Besöksnäringssystemet består av många aktörer. Vad behövs för att fördjupa och utveckla denna samverkan?



**Illustration: Bild från resultat av Menti-fråga**

Vilken destinationsorganisering är att föredra anser du? Välj två alternativ.



## Workshop 3 - Finansiering och resurser (resursbehov)

I denna workshop tog vi avstamp i tre möjliga scenarier, olika vägar att gå, när vi diskuterade kring finansiering och resurser (resursbehov):

### 1. BEFINTLIG STRUKTUR OCH BEFINTLIGA RESURSER

Nyttja det som redan finns utan att tillsätta ytterligare finansiering.

### 2. NYTTJA DET SOM FINNS MEN FÖRSTÄRK MED YTTRELLIGARE FINANSIERING

från ex. regioner/kommuner/näringsliv eller genom projekt.

### 3. EN EXTERN PART ELLER EN NY ORGANISATION får uppdraget att driva frågor där regioner/kommuner/näringslivet är uppdragsgivare/delägare/medlemmar.

Dessa tre scenarier utgjorde sedan utgångspunkt i gruppdiskussionerna.

#### Gruppfråga 1:

Vilket av dessa tre scenarier tycker ni i gruppen (utifrån ett resurs- och finansieringsperspektiv) är den bästa grunden för att skapa en långsiktigt hållbar destinationsorganisering längs Ostkusten?

#### Gruppfråga 2:

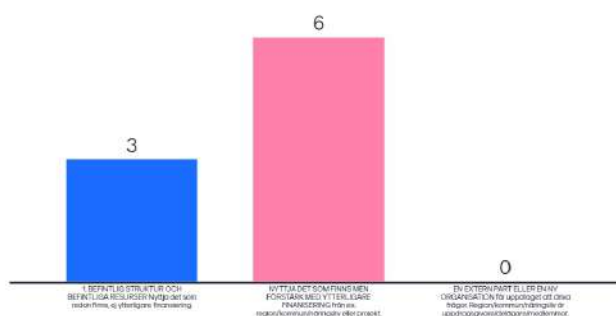
Utgå från den modell som ni valde i er grupp i den förra gruppfrågan:

Vilka resursbehov finns för att få denna destinationsorganisering på plats och hur ska man göra detta? Vilka resurser skulle de organisationer ni representerar kunna bidra med i detta sammanhang?

Menti-frågan besvarades i efterhand och alla deltagare uppmanades att enskilt eller i grupp (efter ev. diskussioner internt) gå in och besvara frågan: Vilka av dessa scenarier tycker du är den bästa grunden för finansiering? Vilket scenario ni helst ser vi ska jobba vidare efter med början nästa år?

#### Illustration: Bild från resultat av Menti-fråga

## Vilket av dessa scenarier tycker du är den bästa grunden för finansiering?





Place Promotion Sweden AB  
Kyrkogatan 8E  
591 35 Motala  
info@placepromotion.se  
placepromotion.se

**Sveriges nya**  
**platsutvecklingsbyrå**

