

Arbetsmaterial Destinationsorganisering Ostkusten 2021

Delmoment 3 – Process Omvärldsanalys

ÅSA LUNDQVIST PEYRON, PLACE PROMOTION

Innehållsförteckning

1. Inledning	2
2. Vänersamarbetet, ekonomisk förening.....	3
3. Blekinge Arkipelag, ideell förening	5
4. Höga Kusten Destinationsutveckling AB, kommunalt bolag.....	10
5. Analys och slutsats Process Omvärldsanalys	13
Bilaga 1 Intervjufrågor	15
Bilaga 2 Referensmaterial	17

ARBETSMATERIAL Destinationsorganisering Ostkusten 2021

Delmoment 3 – Process Omvärldsanalys

1. Inledning

Bakgrund

Omvärldsanalysen är en del i den kollaborativa processen, initierad av Region Östergötland, vars syfte är att nå samsyn och ett välförankrat förslag på destinationsorganisering. I detta delmoment (delmoment 3: Process Omvärldsanalys) kartläggs, intervjuas och analyseras tre delregionala/ regionala/kommunala destinationsorganisationer vad gäller mål, uppdrag, organisationsform och finansiering av Place Promotion på uppdrag av Region Östergötland.

De tre omvärldsexempel som intervjuats är:

- **Vänernsamarbetet, ekonomisk förening** (Madeleine Norum, projektledare Vänernsamarbetet)
- **Blekinge Arkipelag, ideell förening** (Mattias Holmquist, koordinator Biosfärområde Blekinge Arkipelag)
- **Höga Kusten Destinationsutveckling AB, kommunalt bolag** (Mia Karlsson, VD, Höga Kusten Destinationsutveckling AB)

Syfte

Syftet med denna omvärldsanalys är att ge uppdragsgivaren, Region Östergötland, och de många involverade intressenterna exempel på hur andra organisationer är organiserade och finansierade för att få inspiration och skapa rätt beslutsunderlag för den fortsatta processen. Med utgångspunkt i de intervjuer som gjorts planeras och genomförs därefter nästa delprocess som omfattar workshops med fokus på konkreta förslag kring mål och uppdrag, resursbehov, finansieringsform och organisationsform. Omvärldsanalysen har genomförts med tre av uppdragsgivaren utpekade destinationer som alla medvetet och strategiskt arbetat med att utveckla sin destinations samverkan och turism de senare åren.

Syftet med omvärldsanalysen är att ge svar på frågor som rör de intervjuade destinationernas nyckelaktörer för samverkan, uppdrag och fokusområden samt finansiering och organisering. Även frågor kring framgångsfaktorer, utmaningar och om och hur uppdraget eventuellt förändrats har ställts.

Genomförande delmoment Omvärldsanalys

I samråd med uppdragets beställare identifierades och fastställdes tre intressanta omvärldsexempel (destinationer). Frågeställningar och redovisningsform definierades också tillsammans med uppdragsgivarna innan arbetet påbörjades i mitten av juni 2021. De tre intervjupersonerna kontaktades via mejl för bokning av intervjutid. Telefonintervjuerna genomfördes den 16 juni, 21 juni och den 30 juni 2021. Samtliga intervjufrågor som ställts till intervjupersonerna finns i bilaga 1. Intervjupersonerna kompletterade intervjuerna med att i efterhand skicka över kompletterande material, se referenser bilaga 2. Information är även hämtad från organisationernas webbplatser.

Upplägg av rapporten

Rapporten sammanfattar först de intervjuer som gjorts med de tre omvärldsexempel som valt ut. Under ett antal rubriker finns information om organisationernas finansiering, organisation, uppdrag med mera, därefter följer ett avsnitt i "citatform" som belyser relevanta frågor. Avslutningsvis görs en analys och slutsats av omvärldsanalysen av Place Promotion.

2. Vänersamarbetet ekonomisk förening

<https://www.lakevanern.se/livet-vid-vanern/vanersamarbetet/>

Finansiering

Föreningen finansieras via medlemsavgifter från de 13 medlemskommunerna. Alla betalar en grundavgift som är lika för alla samt en rörlig avgift som baseras på invånarantal. Utöver detta får föreningen projektmedel från Region Värmland och Västra Götalandsregionen, ett grundbidrag som under 2018 – 2021 utbetalas som projektmedel. Budget är fördelad på ordinarie verksamhet och projektet Lake Vänern Grand Tour. Föreningen har 1,3 miljoner i basbudget samt 3,9 miljoner i projektmedel. Regionerna lägger 500 000 kr var och kommunerna 300 000 totalt.

Madeleine Norum, projektledare Vänersamarbetet:

"Vi är inte en ren destinationsorganisation- det är bara en del av vårt uppdrag"

Våra gemensamma arenor har gjort oss stakare ihop. Det var kommunerna som tog initiativet till samverkan och den ekonomiska föreningen 2015.

Inom ramen för Lake Vänern, vårt destinationsutvecklingsprojekt, håller vi på att arbeta fram en nationell cykelled. Vårt ledutvecklingsarbete kommer, efter projektets slut, att vara inbyggt i den fasta verksamheten framöver vilket borgar för en fortsatt kontinuitet och att alla kommuner kan engagera sig aktivt och konkret. Arbetet med ledutveckling har varit en hävstång för resten av vår samverkan och skapat ett arbetssätt som vi kan använda framöver i andra frågor. Alla har fått jobba med frågorna lokalt i de egna kommunerna vilket i vårt fall har bidragit till att vi tillsammans hittat ett långsiktigt hållbart arbetssätt.

Nu har vi fokus på verksamhetsplan för i år och nästa år. Därefter är målet att få till en finansiering av baskaraktär eftersom vi fortfarande bara har projektmedel när det gäller vår destinationsutveckling.

I början av vår samverkan var det mycket fokus på att lära känna varandra. Nyckeln är förtroendet, från de högsta politikerna som är med till den aktiva tjänstepersonsgruppen.

Samverkan med andra organisationer

Vi arbetar med infrastrukturutvecklingen men när det gäller marknadsföring tar Visit-organisationen vid. Vi har en hyfsat tydlig arbetsfördelningen även om vi ibland trevar oss fram.

När det gäller cykelleden har det blivit väldigt tydligt när det gäller rollfördelning och vem som ansvarar för vad. Vi håller på att skriva avtal för att undvika dubbelarbete. Här har även Länsstyrelsen varit med i det konkreta arbetet kring paddelleder.

Utmaningar

Vi behöver kontinuerligt påminna om varför vi finns och få med alla på banan, inte minst om det byts ut personer i organisationerna (både politiskt och på tjänstepersonsnivå). Vi behöver fundera på hur vi introducerar nya personer i vårt arbete, inte minst i år när vi inte har kunnat träffas kontinuerligt som vi vanligtvis gör. Avstånden och finansiering är våra största utmaningar. Vi verkar inom ett stort geografiskt område.

Initialt fokuserade vi på

Vi fokuserade inte på destinationsfrågor utan samordning och effektivisering initialt. En 9-punktslista togs fram med fokus på vad vi skulle samverka kring. Utifrån detta sökte man projekt. En gång per år har vi "Vänernting" där vi samlas kring aktuella frågor. Då bjuds även föreningsliv, företag och olika organisationer in. Vår samverkan är behovsstyrd utifrån vad kommunerna vill och har behov av att jobba med. Vi sätter en årsplan och håller oss till den. Arbetet med att arbeta med remissyttrande har till exempel kanske blivit större och tar mer tid än vad vi kanske först trodde.

Regionens roll

Regionerna är primärt finansiärer. De står för 500 000 kr var. De är delaktiga i våra årsmöten och styrelsemöten. Det finns kontaktpersoner på regionerna men de samordnar sig inte internt. Vi har en bra dialog med dem.

Hur sjösatte ni er organisation?

Vår verksamhetsledare gjorde ett bra arbete i alla kommunstyrelser - det var en väl förankrad verksamhetsplan. Viljan att arbeta ihop fanns och just då hade vi en utmanande fråga som enade kommunerna och som bidrog till ett aktivt underifrånperspektiv och stärkte samarbetsviljan över kommungränserna.

Våra framgångsfaktorer

Att GÖRA saker tillsammans- och testa, vad funkar och vad funkar inte?

Vi har lyckats skapa en stolthet kring det vi åstadkommer.

Vi har en plan och har varit tydliga med att "hit ska vi".

Förankra och förankra igen så att alla är med! Att ständigt involvera och introducera nya personer.

Övriga medskick

Var ödmjuka inför att det kommer att ta tid, var uthålliga!

Politisk förankring är superviktigt.

I destinationsutvecklingsprojektet har vi inte involverat företagen förrän nu. Vi väntade, av strategiska skäl, i tre år. För oss var det viktigt att involvera företagen i rätt läge när vi hade något att presentera. Visitororganisationerna arbetar med produktutvecklingen nu ihop med företagen.

Lake Vänern Grand Tour - ett pilotprojekt för att utveckla Vänerns som destination

Lake Vänern Grand Tour är ett pilotprojekt som ingår i en nationell satsning för att utveckla naturturismen på landsbygden. Ett samarbete över administrativa gränser ska bidra till att utveckla Väneren som destination, men även föra samman kommunerna runt sjön. Fokus är nämligen inte bara

att öka den internationella turismen, utan även att det ska tilltala svenska besökare och lokalbefolkningen.

Fokus i projektet är att knyta ihop Vänerne som en hel destination med hjälp av de aktiviteter som finns i och vid sjön. Genom att synliggöra alla aktiviteterna digitalt men också knyta ihop det som finns fysiskt med hjälp av skyltning ska det bli enklare för både lokalbefolkning och turister att ta del av det som finns att uppleva och göra vid Sveriges största sjö.

Cykelleden som håller på att kopplas samman runt sjön kommer att bli ryggraden för konceptet. Andra aktiviteter som också kommer att vara väsentliga för arbetet är paddling, båturer och vandring. Insatser kommer också att göras för att stärka upp service och information gällande Vänerne, här kommer gästhamnarna att spela en central roll. Lake Vänerne Grand Tour pågår 2018–2021 och har en budget på 4 miljoner kr. Projektet finansieras av Jordbruksverket, Region Värmland, Västra Götalandsregionen och Vänerkommunerna.

3. Blekinge Arkipelag ideell förening

<http://blekingearkipelag.se/>

Blekinge Arkipelag är en ideell förening som bildades redan 2011. Föreningen ska bidra till en klok förvaltning av biosfärområdets natur och kultur. Föreningens uppdrag är även att genomföra lokala lösningar på ekologiska, ekonomiska och sociala utmaningar i området och globalt. På detta sätt, samt genom bra samverkan och kunskapsspridning vill man lyfta biosfärområdet som ett föregångsexempel, ett inspirerande modellområde, för hållbarhet.

Biosfärområde Blekinge Arkipelag, är utsett av FN-organet UNESCO för dess höga natur- och kulturvärden. Området omfattar kust och skärgård i Karlshamn, Karlskrona och Ronneby, men även delar av dessa städer med tillhörande byar.

För att styra Blekinge Arkipelags verksamhet har föreningen utarbetat ett strategiskt verktyg och en verksamhetsplan som uppdateras årligen. I detta strategiska verktyg finns beskrivningar av de fem insatsområdena som man har fokus på. Insatsområdena motiverar i sin tur de teman, projekt och aktiviteter som Blekinge Arkipelag väljer att arbeta med och ta upp i föreningens verksamhetsplan. Se de fem insatsområdena här:

<http://blekingearkipelag.se/v%C3%A5rt-biosf%C3%A4romr%C3%A5de/index>

Dokumentet innehåller även föreningens verksamhetsplan för 2018–2021.

Organisation

Föreningens styrelse är verksamhetens viktigaste beslutsforum där frågor om både arbetssätt och innehåll lyfts. Styrelsen består idag av 9 personer. Se hemsidan för information om vem som sitter i styrelsen samt för att få en bild över organisationen:

<http://blekingearkipelag.se/v%C3%A5r-f%C3%B6rening/organisatsioon>

<http://blekingearkipelag.se/v%C3%A5r-f%C3%B6rening/organisatsion#&gid=1&pid=1>

Blekinge Arkipelag har totalt två heltidstjänster, som delas på tre personer: en koordinator, en projektsamordnare och en projektledare. Föreningen har sin bas och kontor i Ronneby kommun i biosfärområdets enda park finns.

Samverkan och verksamhetsinriktning

Redan 2011 skapades en samverkansplan för arbetet i Blekinge Arkipelag men arbetet kom inte riktigt i gång. Brist på initiativförmåga, främst en otydlig rollfördelning mellan de olika involverade parterna, bidrog till detta. Under 2015–2016 genomförde den ideella föreningen Blekinge Arkipelag en grundlig förstudie för att undersöka förutsättningarna att utveckla en arkipelagrutt. Rutten var tänkt som ett nätverk av hållbara leder och resmöjligheter genom kusten och skärgården inom Biosfärområdet Blekinge Arkipelag. Genom ett sådant nätverk av leder skulle man skapa en infrastruktur och tillgängliggöra området och dess unika natur- och kulturmiljöer för såväl Blekingebor som besökare. Förstudien blev en samlande kraft och genom förstudien kunde man även samla in alla intressenters åsikter och förankra idéer. "Plötsligt var det många aktörer som ville samma sak, och då blev det förändring", som intervjupersonen uttrycker det.

Förstudiens resultat visade till exempel på att det fanns goda infrastrukturella och juridiska möjligheter att skapa olika kust- och skärgårdsnära leder. Den fysiska tillgängligheten var god, men det saknades exempelvis karta, vägvisare, informationstavlor och andra markörer som välkomnar och underlättar för besökaren. Karta kombinerat med digitala hjälpmedel behövdes för att kunna presentera de erkänt höga natur- och kulturvärden som finns i området.

För att optimera möjligheterna till rika upplevelser för olika typer av friluftsmänniskor och naturturister gav förstudien konkreta förslag på exempelvis olika ledmöjligheter för att skapa en attraktiv ledinfrastruktur. Under förstudien utarbetades även ett koncept för kvalitetsmärkning av hållbara upplevelser för hållbarhet i besöksnäringen.

I förstudien konstaterade man också att målen för ett gemensamt genomförandeprojekt på olika sätt skulle främja värden knutna till företagande, arbetsmarknad och ekonomi, rekreation och hälsa, lokal delaktighet, miljö och ekosystem, kulturmiljöer och kulturarv, blekingars landskaps- och historiska identitet samt föreningens och regionens varumärke. Det var också viktigt att en framtida utvecklad destination förvaltas på ett hållbart sätt, både vad gäller skötselmässig drift och marknadsföring.

Med förstudien som grund sökte Blekinge Arkipelag pengar hos bland annat Tillväxtverket och Leader. Tanken var att arbeta i tre steg: det första steget handlade om en etablering av en infrastruktur med ett nätverk av leder. Det andra steget innebar produktutveckling ihop med besöksnäringens företag. Swedish Welcome testade till exempel besöksnäringens produkter, det var fokus på samverkan och hur man bygger upplevelsepaket. Det tredje och avslutande steget var marknadsföring, en fråga som landade hos Visit Blekinge.

De sökta pengarna till en arkipelagrutt från Tillväxtverket och Leader möjliggjorde att processen kom i gång. Det skapades möjligheter att bygga infrastrukturen, produktifiera ihop med besöksnäringen, utbilda och skapa både varumärke och nätverk.

ARK56 och Arkipelagrutten

ARK56 är sedan juni 2019 ett nätverk av leder, företag och produkter inom Biosfärområde Blekinge Arkipelag. Det utvecklades genom en förstudie och projektet "Arkipelagrutten - Hållbara outdoorprodukter utmed leder på land och vatten i Blekinge" mellan åren 2015–2019.

Arkipelagrutten - en satsning för att lyfta Blekinge som outdoordestination

Blekinge Arkipelag ville med hjälp av besöksnäringens företag i biosfärområdet lyfta Blekinge som outdoordestination med ett tydligt fokus på kust och skärgård. Region Blekinge hade huvudmannaskapet för projektet "Arkipelagrutten" och föreningen Blekinge Arkipelag ansvarade för projektets genomförande och målsättningarnas förverkligande. Projektet finansierades av Tillväxtverket.

Syftet med projektet Arkipelagrutten var att tillgängliggöra biosfärområdet Blekinge Arkipelag och dess unika natur- och kulturmiljöer för att bidra till en hållbar och levande skärgård. Projektets vision har varit att Blekinge skall bli en attraktiv och hållbar destination för outdoorturism.

Huvudmål för projektet var att:

- Främja företagande och arbetsmarknad.
- Bidra till renare miljö och intakta ekosystem.
- Fler ska uppleva, bli informerade om och öka sin förståelse för områdets historia och ekosystemtjänster.
- Fler ska få fysisk och psykisk rekreation i området.
- Blekinge Arkipelag ska bli ett för regionen känt varumärke som förknippas med positiva värden.

Utvecklingsarbetet inom ARK56

För att optimera möjligheterna till rika upplevelser för olika typer av besökare gjordes en satsning på ledturism för vandring, cykling, kajakpaddling samt segling. Produkter som togs fram under projektet samlades under det gemensamt utarbetade varumärket "ARK56". För att öka ledernas, natur- och kulturmiljöernas attraktivitet samt attraktiviteten på hela destinationen krävdes också en satsning på produktutveckling för de företag som ligger längs ARK56s leder och nav.

Inom ramen för detta arbete genomfördes också insatser för hållbar utveckling och för att förbättra kvaliteten i upplevelsen. Man tog till exempel fram en handbok om Hållbar utveckling inom besöksnäringen, utbildningar om paketering av erbjudanden till gäster och företagen fick en viktig roll som ambassadörer som lotsar besökarna längs med lederna.

En fysisk ARK56 karta trycktes som idag säljs på Turistbyråer och hos företagen som är anslutna till ARK56. Mobilapplikationen ARK56 (en app med en interaktiv karta) utvecklades och lanserades och blev "hjärtat i informationsspridningen" av allt som finns att upptäcka

Parallellt med produktutvecklingen etablerades de fysiska delarna av lederna (skyltning, grillplatser, toaletter och liknande) av Karlskrona, Ronneby och Karlshamns kommun tillsammans med Länsstyrelsen.

Med en ledinfrastruktur på plats fanns det ett behov av att fördela ansvar och kostnader och borga för en fortsatt förvaltning och utveckling. För den framtida förvaltningen av projektresultaten har Region Blekinge idag därför tillsatt en halvtidstjänst för ledhuvudmannaskapet, VisitBlekinge arbetar vidare med marknadsföring och uppdateringar av appen ARK56, respektive kommun har förbundit

sig att upprätthålla ledernas status och Blekinge Arkipelag fortsätter att utveckla app och karta samt företagens upplevelseprodukter och hållbarhetsinsatser ihop med företagen. Blekinge Arkipelag har även huvudansvaret för det företagsnätverk med ett idag 60-tal medlemmar som startades i samband med projektet. Ledhuvudmannen på Region Blekinge har en strategisk och utvecklingsmässig funktion, men har även till uppgift att se till så att kommunerna efterlever samarbetsavtalet. Länsstyrelsen är också aktiva deltagare i styrgruppen för Blekinges leder, och arbetar med de frågor som ligger inom deras ansvarsområde som exempelvis strandskydd. Läs mer om den handlingsplan kring huvudmannaskapet för Blekinges regionala leder på sidan 9 som togs fram i slutet av 2020.

Finansiering Blekinge Arkipelag

Blekinge Arkipelag finansieras via ett årligt anslag till basverksamhet (kontorsdrift och lön för två heltidstjänster) som omfattar 1,02 milj kronor från HaV och biosfärkommunerna i Blekinge. Andra kostnader täcks av sökta projektmedel från företrädesvis statliga och europeiska organ. Kostnader för ledinfrastrukturen ligger i den tekniska förvaltningen hos kommunerna i deras ordinarie budget. Att föreningen är ideell innebär att föreningen i första hand finansieras av stödmedel och gåvor, snarare än intäkter från egna produkter. Region Blekinge har ledhuvudmannaskapet som innebär att de finansierar en 50% tjänst men de står även för finansieringen av en 20% tjänst till uppdatering av hemsida och app. Denna 20% tjänst ligger i dagsläget hos Visit Blekinge men kan komma att läggas hos Blekinge Arkipelag inom en snar framtid.

”Nu när allt är på plats behöver inte kommunerna lägga så mycket på finansiering, det viktiga beslutet togs egentligen av kommunerna i ett tidigt skede när vi gjorde vår projektansökan eftersom de då fick ge tummen upp till att finansiera en del av ledutvecklingen inom ramen för den tekniska förvaltningen i den egna kommunen”, säger intervjupersonen. Idag lägger kommunerna cirka 100 000kr var till Blekinge Arkipelag.

Mattias Holmquist, koordinator Blekinge Arkipelag:

”Blekinge Arkipelag är en bra gemensamhetslösning- det är något som flera organisationer känner sig delaktiga i och på så sätt blir alla ambassadörer”

Kanske är det också så att vi har fördel av att vara ett litet län? Vi har inte långa avstånd mellan oss. Å andra sidan måste ju alla i ett samarbete tycka att detta är viktiga frågor. Annars faller det...

Vi fortsätter att arbeta aktivt med projektmedel och har exempelvis sökt pengar till ett projekt under ”Friluftslivets År 2021” för att göra en handbok och utveckla ambassadörskapet hos företagen. Detta har medfört ett uppsving för föreningen och att vår position stärkts.

Om samverkan med andra organisationer

Vi arbetar med infrastrukturutvecklingen men när det gäller marknadsföring tar Visit-organisationen vid. Vi har en hyfsat tydlig arbetsfördelning, även om vi ibland trevar oss fram. Visit Blekinge är exempelvis medlemmar i den ekonomiska föreningen.

När det gäller cykelleden har det blivit väldigt tydligt när det gäller rollfördelning och vem som ansvarar för vad. Vi har skrivit avtal för att undvika dubbelarbete. Här har även Länsstyrelsen varit med i det konkreta arbetet kring paddelleder.

Vi samverkar med landsbygdsutvecklarna i kommunerna- de har löst markägar- och tillståndsfrågor. Vi försöker också komma ut till KS och KSAU för att berätta om vår verksamhet.

Utmaningar

Vi (Blekinge Arkipelag) har inte själva ansvar för marknadsföringen och det är väl det område där vi inte kommit så långt jämfört med de övriga två delarna (stegen). Vi saknar egna medel till marknadsföring för att ta nästa steg. Det är möjligt att ombildningen av Visit Blekinge kan ge större möjligheter för oss inom detta område.

Trots att vi inte haft så mycket pengar att satsa på marknadsföring har vi haft hela 20 000 nedladdningar av vår app! Vi har därför potential att bli ännu mer framgångsrika när pandemin är över. Men det tar tid och att få den lilla entreprenören att vara uthållig och att orka fortsätta satsa är en utmaning. De digitala träffarna med våra besöksnäringföretag under pandemin har varit utmanande - vi behöver träffas fysiskt.

En av kommunerna har det svårare med finansieringen än de övriga- den kommunen är inte så ekonomiskt stark- och har ej gått med på att medfinansiera en tjänst. Det är utmanande om inte alla kommuner "är med".

Regionens roll

Regionen är primärt finansiärer. De står för 500 000 kr var. De är delaktiga i våra årsmöten och styrelsemöten. Det finns kontaktpersoner på regionerna men de samordnar sig (tyvärr) inte internt. Vi har en bra dialog med dem. Regionen innehar ju även ledhuvudmannaskapet.

Hur sjösatte ni er organisation?

Vår ordförande i styrelsen (kommundirektör i Karlskrona) har haft en viktig position och roll, vi hade även en länsstyrelsechef som var delaktig i projektgruppen, de var verkligen nyckelpersoner och haft bra hand och dialog med respektive kommunverksamhet.

Det är också viktigt med en bra projektledare när man drar i gång som kan organisera, administrera och arrangera och som förankrar och får med sig alla. Då skapar man en stolthet hos alla som är delaktiga.

Våra framgångsfaktorer

Att vi hittat finansieringen och att det fanns en förstudie där alla fick tycka till om vad vi skulle lyfta fram, göra och hur vi skulle arbeta.

Övriga medskick

Utnyttja den egna geografin och det egna landskapets karaktär.
Anpassa verksamheten/organisationen till de regionala förutsättningarna.

Tips! Naturvårdsverket arbetar med något som heter Hållbara Landskapsinitiativ - kan det vara något för er att hänga på?

Handlingsplan kring huvudmannskapet för Blekinges regionala leder. - ett vägledande dokument för långsiktig kvalitetsstandard.

En handlingsplan kring huvudmannskapet för Blekinges regionala leder (ARK56, Blekingeleden och Sydostleden) togs fram och undertecknades i slutet av 2020 av de nio involverade parterna (Region Blekinge, Länsstyrelsen, de fem kommunerna, Visit Blekinge och Blekinge Arkipelag).

Handlingsplanen är en genomförandeplan som kompletterar och förtydligar det redan beslutade samverkansavtalet från 2019. Handlingsplanen ska säkra långsiktig ledutveckling med två huvudspår: den kring destinationsutveckling som syftar till att stärka besöksnäringen samt friluftslivets och hälsoeffekternas roll i den egna befolkningen lokalt.

I handlingsplanen finns övergripande gemensamma mål och en tydlig ansvarsfördelning för att uppnå en så effektiv och tydlig organisation som möjligt, där det viktigt med korta beslutsvägar kring mandat och ansvar. Det omfattar drift och underhåll, säsongsomfattning men också hållbar destinationsutveckling. I handlingsplanen hittar man ansvarsområdena som respektive av de olika parterna (inklusive markägare) har ansvar för och ska uppfylla.

4. Höga Kusten Destinationsutveckling AB, kommunalt bolag

<https://www.hkdest.se/sv>

Höga Kusten Destinationsutveckling är ett kommunalt bolag där fyra kommuner jobbar tillsammans för framtidens Höga Kusten: Härnösand, Kramfors, Sollefteå och Örnsköldsvik. Bolaget bildades 2014 med uppgiften att främja den strategiska utvecklingen av besöksnäringen på Höga Kusten.

Bolagets första vision var att "Höga Kusten ska utvecklas till en destination med attraktionskraft i internationell klass", nu är visionen "alltid en nivå till". Verksamhetsinriktningen är att utveckla destinationen strategiskt långsiktigt och hållbart. Bolaget ska ta ett övergripande ansvar för destinationen och i samarbete med kommuner, näringsliv och organisationer ansvara för och driva detta utvecklingsarbete. Samsyn, engagemang och entusiasm är ledord för arbetet.

Målsättningen idag är att fördubbla omsättningen och öka antalet anställda inom Höga Kustens besöksnäring med 800 personer fram till 2025.

När bolaget startade tog man fram ett fem-punktsprogram som man fokuserade på. Uppdraget för det kommunala bolaget Höga Kusten Destinationsutveckling AB var fram till 2017 att samverka med Höga Kusten Turism och de fem områdena i fokus var:

utreda turistbyråverksamheten, arbeta med strategiska etableringar, värdskap och utbildning, samordna evenemang, förädla och stärka varumärket samt att arbeta med strategisk marknadsföring inom detta område. Därefter förändrades och utvecklades uppdraget mot 2020 något och fokusområdena var:

- Stödande infrastruktur och tillgänglighet
- Driva kompetensutveckling
- Strategiska allianser

- Kommunikation att utveckla
- Utökad utbud

Under 2021 har en ny besöksnäringstrategi för Höga Kusten mot 2030 tagits fram. Höga Kusten Destinationsutveckling har lett arbetet men intressenter från offentligheten, näringsliv och besöksnäringens främjare har medverkat på olika sätt. Kairos Future har stöttat med framtidsanalys och processledning. Strategin beskriver vad destinationen vill åstadkomma som helhet - "för att så många som möjligt ska dra åt samma håll", som de själva beskriver det i strategidokumentet. Strategin ska också ge stöd för beslutsfattandet i det dagliga arbetet hos Höga Kusten.

I strategin ryms destinationen Höga Kustens gemensamma vision, mission, mätbara mål mot 2030 (kopplade till flera av de 17 globala målen i Agenda 2030), fem strategiska områden och delstrategier som besvarar "hur" destinationen behöver arbeta för att nå målen, prioriterade målgrupper samt tankar om hur man "tillsammans ska tända lägereldarna och får saker och ting att hända".

Organisation

Bolagets styrelse är politiskt tillsatt och består av åtta ledamöter och utses av kommunfullmäktige i Kramfors, Sollefteå, Örnsköldsvik och Härnösands kommuner. Vardera kommunfullmäktige utser två ledamöter, en från majoriteten och en från oppositionen. Ordförandeskapet roterar.

Finansiering

Kommunerna äger 25% var i Höga Kusten destinationsutveckling AB. Kommunerna finansierar utifrån invånarantal, en summa som bolaget går igenom med kommunerna inför varje år. Just nu lägger man 85 kronor per invånare (tidigare var det 50 kr per invånare), cirka 10 miljoner totalt. Turismen omsätter idag 2,7 miljarder totalt, då ingår även några projekt som bolaget driver.

Ekonomisk förening samlar besöksnäringens entreprenörer

Precis som på många andra destinationer finns det många involverade aktörer och intressenter på Höga Kusten. Höga Kustens Turism är en separat ekonomisk förening som samlar runt 125 entreprenörer. Rollfördelningen är tydlig och Höga Kusten Turismutveckling arbetar med Höga Kusten Turism, marknadsföring, försäljning och ansvarar även för Höga Kustens IT-plattform. Näringen har samarbetat sedan innan år 2000. Medlemmarna betalar 25 000 kr, 15 000 kr eller 5000 kr i medlemsavgift, beroende på företagets vilja att engagera sig och vad man får tillbaka.

Mia Karlsson, VD, Höga Kusten:

"Politiskt har man enats om att besöksnäringen är en motor för positiv utveckling här på Höga Kusten. Det är en näring som skapar både sysselsättning, attraktionskraft och tillväxt i våra kommuner. Man måste sätta mål som får politiken att lyssna och prata så det attraherar"

Regionens roll

Region Västernorrland ansvarar för den regionala tillväxtstrategin, samordnar länets besöksnäring, arbetar med analys och strategi samt ska sprida kunskap om turismens effekter. "Per definition är regionen ansvariga för det övriga tillväxtarbetet, men de är bara EN person", som intervjupersonen

uttrycker det. "Hos oss är nog destinationen Höga Kusten starkare än region Västernorrland". Historiskt anses vårt län vara ett industrilän och besöksnäringen har därför inte så stor plats i vårt län.

Hur sjösatte ni organisationen?

Kommunerna inledde sina diskussioner kring ytterligare samverkan redan 2012 då man bestämde sig för att just destinationsutveckling var ytterligare ett möjligt samverkansområde. En tillväxtchef i Örnsköldsvik var, enligt intervjupersonen, en betydelsefull nyckelperson i arbetet med att förankra och "provskjuta" idén om ett gemensamt destinationsbolag hos såväl kommuner som andra intressenter och organisationer. "En person som kittade och drev frågan, vilket krävs för att det ska bli bra". Därefter togs det ett politiskt beslut och kommunerna hittade en lösning om finansiering. 2017 beslöts det också att man inte skulle ha några lokala turistbyråer kvar vilket innebar ett konkret utökat uppdrag att utreda en möjlig gemensam turistservice.

Våra framgångsfaktorer

Samarbete är vår viktigaste framgångsfaktor. Vi är dessutom lagom stora både vad gäller antal kommuner, antal företag och geografisk yta. Det varumärkesarbete som vi jobbade oerhört starkt med initialt bidrog också till att det blev ett tydligt VI här. Vi gjorde saker tillsammans redan från start. Vi har också en oerhörd stolthet bland alla våra aktörer över vår plats/destination som bidrar till engagemanget i frågorna.

Att alla aktörer enas om en gemensam bild och om vilket håll man ska gå åt är också viktigt. En förankrad riktning hos såväl föreningsliv som hos det offentliga och företagen är ett måste för att ha förutsättningar att nå framgång.

Utmaningar

Befolkningsutvecklingen här på Höga Kusten är tyvärr negativ och det påverkar serviceutbud och kollektivtrafik- vilket självklart riskerar att påverka destinationens attraktivitet.

Vi ligger också "långt från marknaden". Infrastrukturfrågorna är svåra eftersom vi inte äger dessa frågor, det gör andra aktörer.

Vi brottas emellanåt med att kommunerna tycker att "de har satsat och att nu är vi klara". Men ett utvecklingsarbete får aldrig stanna av.

Ibland är det också svårt att arbeta med organisationer som exempelvis Visit Sweden som ofta tror att det bara handlar om marknadsföring. Men besöksnäringens frågor är så mycket mer och handlar ofta om samhällsplanering.

Övriga medskick

"Man kan bada och äta glass överallt, och vi måste ständigt fundera på vad som är särskiljande för det vi vill locka in till!" Kraften är ju den verksamheten man har byggt på de unika tillgångar man har i just denna destination.

Glöm inte att kliva ur er egen box och titta utifrån behovet och marknaden- hur ser besökaren och företagen på saken? De ser ju inga gränser. Fundera också på hur näringen kan jacka i. Ibland omsätter vissa företag mer än vad vi gör och har mer muskler.

Genom att slå ihop och samlas kan man effektivisera och få en hävstång med en gemensam

kommunikation. Som jag ser det är centralisering en nyckel. Däremot är nära samverkan med exempelvis kommunernas tillväxtchefer och näringslivsavdelningar viktiga eftersom de har de lokala kontakterna.

5. Analys och slutsats Process Omvärldsanalys

Den genomförda omvärldsanalysen är en pusselbit i den kollaborativa processen vars syfte är att nå samsyn och ett välförankrat förslag på destinationsorganisering. I detta delmoment har tre destinationsorganisationer kartlagts, intervjuats och frågor ställts för att jämföra och analysera organisationernas mål, uppdrag, organisationsform och finansiering.

Omvärldsanalysens syfte är inte, med andra ord, i detta skede att ge svar på hur en eventuell "Skärgårdsdestination Ostkusten" ska organisera sig konkret, utan endast att bidra till inspiration och input i processen för att ta fram ett väl förankrat destinationsorganiseringsförslag.

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 destinationsorganisationer 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 som 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.

/Place Promotion, Åsa Lundqvist Peyron 210823

BILAGA 1:
INTERVJUFRÅGOR OMVÄRLDSANALYS "DESTINATIONSORGANISERING OSTKUSTEN"
PLACE PROMOTION, ÅSA LUNDQVIST PEYRON

Intervjupersonens roll

1. Beskriv din roll, funktion och koppling till destinationen som du företräder.

Nyckelaktörer för samverkan

2. Vilka geografiska områden (kommuner och organisationer) ingår i er organisation och varför just dessa?
3. Baserat på dina erfarenheter av er egen destinationsorganisering, om man ska skapa en långsiktigt hållbar organisation kring destinationsorganisering:
Vilka organisationer tycker du är självklara för denna samverkan?
Är det någon/några som inte ska/behöver vara med?
4. Finns det organisationer i er närhet med uppdrag som överlappar/krockar/kompletterar er destinationsorganisation? Om så är fallet: hur har ni gjort då? Hur har ni tydliggjort era respektive uppdrag och roller?
5. Hur är (och var) det politiska intresset hos er för att samverka kring en gemensam destinationsorganisering, skulle du säga? Lokalt? Regionalt?

Uppdrag och fokusområden

6. Vad är er organisations huvuduppdrag?
Ta del av ev. vision, mål, syfte, handlingsplan?
7. Vad fokuserade ni på initialt när ni startade upp?
8. Vilka områden fokuserar ni på, på sikt?
9. Är det något som er organisation inte ska arbeta med? Är detta uttalat och ett medvetet val?
10. Har uppdraget förändrats? Är det något uppdrag, arbets- eller fokusområde ("en vit fläck på kartan") som er destinationsorganisation visade sig fylla, som kanske inte fanns på agendan när ni startade upp?

Finansiering och organisering

11. Hur finansieras er organisation? Finansieringsmodell?

12. Vilka är de huvudsakliga finansiärerna?
13. Vilken resursnivå hade ni (som miniminivå) när ni startade?
Ekonomisk budget/personella resurser?
14. Hur och vem leder er destinationsorganisation? Efterfråga ev. organisationschema
15. Vilken roll spelar regionen i er destinationsorganisering? (Finansiering, "leder arbetet", är aktiva, en part bland flera?) Vilken roll tycker du, med din erfarenhet, att en region bör ha och ta?
16. Hur sjösatte ni er destinationsorganisation, när ni startade upp? Både vad gäller förankring och vem, och vad, som ingick i er destinationsorganisering.
Vad krävdes hos er för att ta nästa steg ("göra verkstad av era planer")?
Ex. politiskt initiativ/uppdrag, finansiering, strategidokument, personella resurser...
17. Vilka är er destinationsorganiserings framgångsfaktorer, skulle du säga?
18. Vilka är er destinationsorganiserings utmaningar?
19. Ev. övriga reflektioner eller medskick?

BILAGA 2:
Referensmaterial

- Uppdaterad verksamhetsplan och budget 2020–2021 för Vänersamarbetet
- Handlingsplan kring huvudmannskapet för Blekinges regionala leder - ett vägledande dokument för långsiktig kvalitetsstandard
- En nivå till mot 2030-Höga Kustens Besöksnäringstrategi (slutkorrektur)