



Omvärldsanalys platsvarumärkesutveckling Hjälmare

Projektet genomfört under dec 2021-jan 2022
av Placebrander och projektledes
av Madeleine Norum.



Innehållsförteckning

| | |
|-------------------------------------------|----|
| Om uppdraget | 3 |
| Omvärldsspaning | 5 |
| Bedömning av organisatorisk lösning | 20 |
| Vilka effekter uppnås..... | 22 |
| Slutsatser | 23 |
| Rekommendationer..... | 26 |

Om uppdraget

Bakgrund

Kring Hjälmmaren ligger fem kommuner, tre regioner samt tre länsstyrelser. Till dessa är fyra besöksorganisationer knutna. Örebro kommun har tillsammans med övriga offentliga organisationer påbörjat ett samverkansprojekt för att formulera en gemensam målbild kring Hjälmmaren som rekreationsområde. Trots att fokus ligger på rekreationsfrågor tangerar projektet även frågor kring vattenkvalité, landsbygdsutveckling, besöksnäring och infrastrukturfrågor som hamnar, iläggningsplatser och liknande.

För att målbilden ska kunna hanteras och implementeras finns det ett behov av samordning över Hjälmmaren mellan berörda organisationer. Samtliga frågor som ska samordnas är beroende på hur målbilden formuleras och är inte i detalj formulerad än. Klart är dock att frågor kring besöksnäringen på och kring Hjälmmaren behöver samordnas.

Örebro kommun utreder därför tillsammans med Region Örebro län och Länsstyrelsen i Örebro län lämpliga former för samordningen, det vill säga hur samordningsbehovet ska organiseras.

En viktig del i detta uppdrag är en omvärldsanalys kring hur behovet har lösts i liknande områden och då särskilt hur flera organisationer har gått ihop för att tillsammans utveckla besöksnäring och arbeta med platsvarumärket för ett större område. Det är av den anledningen Placebranders tjänster har efterfrågats.

Syfte

Syfte med detta uppdrag är att genom en omvärldsanalys:

- Identifiera liknande områden där flera aktörer har gått samman för att utveckla besöksnäring och arbeta med ett gemensamt platsvarumärke, exempelvis runt Siljan.
- Beskriva hur liknande utvecklingsarbete har organiserats, finansierats och hur arbetet bedrivs.
- Bedöma de organisatoriska lösningarna utifrån ur väl de tycks hantera samordningsbehovet och vad de åstadkommer.

- Analysera och bedöma effekten av de olika lösningarna utifrån parametrar som besöksantal, etableringar och påverkan på inflyttning till aktuella områden.

Metod

Uppdraget har genomförts i form av informationshämtning via webbplatser och via intervjuer med representanter för de valda platserna och organisationerna.

Val av studieobjekt har diskuterats med beställargruppen och tillsammans har dessa platser valts ut för att undersökas närmare:

Höga kusten destinationsutveckling AB, Familjen Helsingborg, Stockholm Archipelago. Det var meningen att även Swedish Lapland Visitors Board eller Visit Dalarna skulle ingå i studien men båda har avböjt medverkan på grund av tidsbrist. Vi presenterar den information som har varit möjlig att hitta via webbplatser. Dessa presenteras i bilaga.

Avgränsning i uppdraget

Vad gäller att bedöma effekten av de olika lösningarna utifrån parametrar som besöksantal, etableringar och påverkan på inflyttning till aktuella områden är denna punkt beroende av vilken tillgängliga data som respektive organisation som utvärderas kan bistå med. Vi har samlat in den data som organisationerna själva använder som uppföljning av sin verksamhet och har gjort en bedömning utifrån detta.

Omvärldsspaning

Höga kusten destinationsutvecklings AB

Organisationsform och uppdrag

Höga kusten destinationsutveckling AB bildades 2014 men hade föregåtts av samarbete en lång tid dessförinnan. Tankar om samarbete fanns redan på 1970-talet då det gjordes en utredning om ett större samarbete vid Höga kusten. Höga kusten destinationsutveckling AB är ett bolag som ägs gemensamt av fyra kommuner: Härnösand, Kramfors, Sollefteå och Örnsköldsvik, där respektive kommun äger 25 % av bolaget. Bifogat finns det ursprungliga samverkansavtal som finns upprättat mellan parterna. När bolaget skulle bildas fanns enligt VD inte tanke om någon annan organiseringsform. Man ville särskilja uppdraget och arbetsuppgifterna tydligt från den kommunala verksamheten och i Örnsköldsviks kommun fanns redan ett övergripande koncernbolag.

Upprinnelsen till samarbetet var att man ville samla resurser och bli effektivare i sin resursanvändning. Inledningsvis tittade kommunerna på flera områden som kunde bli aktuella för samarbete bland annat skola, brandförsvaret och besöksnäring. Samtliga kommuner ville samarbeta tätare kring besöksnäring. Därav blev ett bolag för besöksnäring aktuellt. De övriga områdena samarbetar antingen två eller tre kommuner kring men det är endast besöksnäring som man landat i ett gemensamt bolag. Inför bildandet av bolaget genomfördes ett gediget förankringsarbete.

På Höga kusten har besöksnäring företagen varit mycket engagerade och drivande och dessa jobbade tidigt gemensamt i den ekonomiska föreningen Höga kusten Turistföretagare. Föreningen har cirka 80 medlemmar. Sedan 2005 ägs Höga kusten Turism av den ekonomiska föreningen. 2016 tog aktiebolaget ett nytt tag och bolaget ombildades.

Det finns en tydlig rollfördelning mellan de olika bolagen där Höga kusten destinationsutveckling AB (kommunernas gemensamma bolag) arbetar med strategi, turistservice och utveckling av infrastruktur, tillgänglighet och gemensamt varumärke. Höga kusten Turism AB (besöksnäring företagens

gemensamma bolag) arbetar med marknadsföring, försäljning och en IT-plattform för Höga kusten. Rollfördelningen har enligt VD Mia Karlsson varit tydlig hela tiden men har nyligen formaliserats i skriftliga samarbetsavtal. Bifogat finns det samverkansavtal som finns upprättat mellan parterna.

Höga kusten destinationsutveckling AB har en politisk styrelse med representanter från både majoritet och opposition i respektive kommun, 2 ledamöter per kommun. Respektive kommun väljer själva vilka som ska representera kommunen. Ordförandeskapet roterar.

Till detta finns en ledningsgrupp som från början skulle representeras av näringslivscheferna – men efter något år - då man såg att det var fler och fler frågor som berörde samhällsförvaltningarna – blev det tillväxtcheferna.

Höga kusten destinationsutveckling AB samlar också andra funktioner hos ägarkommunerna i något som idag kallas för storkommunmöten. Då samlas tjänstepersoner från till exempel näringsliv, kommunikation, kultur och fritidsenheterna för att informeras om läget i bolaget och att diskutera gemensamma utvecklingsfrågor.

Till arbetet med turistservice finns en styrgrupp. I styrgruppen sitter Höga kusten destinationsutveckling AB och Höga kusten Turism AB.

Från starten formades fem strategiområden som Höga kusten destinationsutveckling AB skulle arbeta med:

- Bygga varumärket
- Titta på större evenemang
- Utredda turistbyråverksamhet
- Främja investeringar
- Stärka värdskapet

Utifrån dessa strategiområden skapades handlingsplaner och konkreta aktiviteter.

"Vi bockade av strategierna, de blev nästan som att göra listor för oss. När man gör saker, gör jobb tillsammans mot ett enat mål så tar man kliv och utvecklingssteg tillsammans och man lär efter vägen."

Mia Karlsson, VD

Alldeles nyligen har bolaget arbetat fram en ny strategi för området och i den landat i visionen: Alltid en nivå till. Med missionen att skapa en attraktiv, hållbar och tillgänglig plats dit allt fler längtar har bolaget stakat ut riktningen för framtiden.

I samband med framtagandet av den nya strategin formulerades även nya målsättningar fram till 2030. Bolaget ska arbeta för:

- Fördubblad omsättning
- Koldioxidneutral destination
- Lokala ambassadörer
- Internationell toppklass 2030

Och dessa målsättningar ska nås genom att:

- Öka attraktionskraften
- Stärka systemet
- Lyft kommunikationen
- Hellre hållbart
- turistanpassa tillgängligheten

Idag arbetar Höga kusten destinationsutveckling AB inom arbetsområdena infrastruktur och tillgänglighet, kompetensutveckling, strategiska allianser, kommunikation, utbud och Höga Kusten Turistervice.

När bolaget bildades anställdes tre personer på strategisk nivå och ytterligare fyra personer för arbetet med turistservice tillkom efter turistbyråutredningen 2017. Utöver detta anställs projektledare vid aktuella projekt. Just nu driver bolaget ett exportprojekt där en person är anställd.

Höga kusten Turism AB har en person anställd.

Utöver detta lägger kommunerna i sina respektive tjänstepersoners uppdrag in tid som går i linje med det som Höga kusten destinationsutveckling AB gör.

Den organisationsform som valts för Höga kusten med ett bolag för kommunerna och ett bolag för företagen anser VD, Mia Karlsson, fungerar mycket väl för de uppdrag bolagen har. Genom det nyligen formaliserade skriftliga samarbetsavtalen har även rollfördelningen säkrats och tydliggjorts ännu bättre för framtiden.

Finansiering

Finansiering av bolaget sker utifrån en modell där varje kommun betalar dels en fast grundavgift på 250 000 kr per år och en avgift som är rörlig och bygger på invånarantal. Idag är den kostnaden 80 kr/år/invånare. Totalt blir det cirka 11 miljoner kr per år. Regionen betalar inte någon avgift till bolaget utan går in som finansiär då bolaget söker projektmedel för specifika insatser.

Företagen betalar en medlemsavgift till Höga Kusten Turism AB där det finns fyra olika nivåer som man kan medverka på.

Effekter

Målsättningen för bolaget har varit att fördubbla omsättningen av besöksnäringen i området och att öka antalet anställda inom besöksnäringen med 800 personer. Under coronapandemin menar VD att dessa målsättningar inte varit relevanta då man har behövt släppa målsättningen med att öka antalet anställda. Målsättningen om att fördubbla turistiska omsättningen under årets alla månader kvarstår. I och med den nya strategin har även nya målsättningar satts upp vilka har beskrivits ovan.

Bolaget följer utvecklingen i området genom att ta fram statistik för antalet gästnätter både internationella och nationella. Under 2019 var antalet gästnätter 610 582 varav 14 % av dessa kom från utländska gäster. Sedan 2010 har totala antalet gästnätter ökat med 59 %. Och från bolagets bildande (2014) har antalet gästnätter ökat med cirka 100 000. Logiintäkterna i området står för cirka 207 miljoner kronor och besöksnäringen står för cirka 2004 förvärvsarbetande i området.

De effekter som bolaget sett av arbetet hittills är att varumärkesarbetet har tagit fart och gett ringar på vattnet. Varumärkesprocessen var gedigen, den byggde på attitydundersökningar och involverade många både invånare, företag och

kommunrepresentanter vilket gör att den var väl förankrad. (Placebrander var behjälpliga med varumärkesprocessen). Stoltheten i området både bland entreprenörer och invånare har ökat och det är många som vill vara med och sprida varumärket Höga kusten. Enligt Mia Karlsson är det många som nu vill vara med och bidra till varumärket Höga kusten.

Ytterligare en effekt av varumärkesarbetet är att det nu förs diskussioner om attraktivitet i stort både för inflyttning och etableringar och hur området gemensamt skulle kunna arbeta för detta.

Råd och tips

Höga kusten destinationsutveckling AB (genom VD Mia Karlsson) ger följande tips till organiseringsarbetet kring Hjälmarens:

- Ta med näringen i diskussionerna och hur de ser på samarbetet.
- En tanke kring varumärket är, vad är det man ska ropa in till, är det Hjälmarens beach, eller vad är varumärket? Varumärket blir inte starkt om de olika entreprenörerna ändå hellre väljer att säga att de finns i Kumla än vid Hjälmarens.
- Var inte rädda för att det tar tid.

Stockholm Archipelago

Organisationsform och uppdrag

Arbetet med Stockholm Archipelago påbörjades redan 2011 då Länsstyrelsen, Stockholms stad och dåvarande Stockholm läns landsting bjöd in beslutsfattare från skärgårdskommuner, skärgårdsorganisationer och andra nyckelaktörer för att diskutera en möjlig samverkan och en långsiktig satsning på utvecklingen av besöksnäringen i området. Man landade i en önskan om fördjupat samarbete och en förstudie inleddes. Förstudien resulterade i en ansökan om ett destinationsutvecklingsprojekt (2012) för skärgården. Projektet fick ta del av 70 miljoner kronor från Tillväxtverket i utlysningen om Hållbar destinationsutveckling. Inom ramen för det arbetet togs en gemensam vision och målbild fram för det framtida arbetet som fick namnet Skärgårdsstrategin i praktiken. Innan projektet avslutades (2015) formades riktlinjer för det framtida samarbetet.

Både offentliga nyckelaktörer och besöksnäringens företag ansåg att huvudmannaskapet, administrationen och koordineringen av arbetet skulle husera hos Visit Stockholm. Man tog också beslut på att arbetet skulle ske i projektform, i treårscykler, då man ansåg att detta var den framkomliga vägen för samarbete inom besöksnäringen i området.

I nuvarande samarbete deltar skärgårdskommunerna Haninge, Nacka, Norrtälje, Nynäshamn, Vaxholm, Värmdö, Östhammar och Österåker, Stockholms stad och Visit Stockholm, Region Stockholm och Skärgårdsstiftelsen i Stockholms län. Bifogat finns det samverkansavtal som finns upprättat mellan parterna och som gäller för 2021-2023.

Uppdraget för samarbetet är att:

- Öka kännedomen om Stockholm skärgård i utlandet.
- Att möjliggöra affärer för besöksnäringens företag i skärgården.

Visionen man jobbar mot är ”att vara en hållbar året-runt destination i världsklass år 2030”.

Ett beslut som fattades tidigt var att anställa en projektledare (100%) och en koordinator (50%) för webbportalen inom ramen för projektet.

Till projektet finns flera grupper knutna: en styrgrupp, en beredningsgrupp och tematiska arbetsgrupper. Dessutom finns två referensgrupper.

I styrgruppen för samarbetet deltar näringslivsansvariga från respektive kommun och marknadschef från Visit Stockholm. Adjungerade till styrgruppen är Waxholmbolaget och en företagsrepresentant.

Inför att styrgruppen ska fatta besluts förbereds frågorna i en beredningsgrupp där de som arbetar operativt med besöksnäringens frågorna i respektive kommun deltar.

Utöver dessa beslutsgrupper finns olika tematiska arbetsgrupper. Tänkt är att dessa ska rapportera om arbete som sker i grupperna under beredningsmötena. De arbetsgrupper som finns handlar om:

- Statistik (Haninge håller i arbetet)
- Verktygsväska för att hjälpa företagen att utvecklas t.ex. kring produktutveckling, värdskap, digitalisering, exportmognad. (Nynäshamn och Nacka driver)
- Omlandet- Nämdö skärgård som ska bli nationalpark 2025.
- Lokalt hållbarhetslöfte (Visit Värmdö håller i arbetet)
- Ny arbetsgrupp på gång: Infrastruktur (lobbying för bättre tidtabeller i skärgården, samt sophämtning och städning)

Det finns också två referensgrupper kopplade till samarbetet. Den ena referensgruppen samlar besöksnärsorganisationerna: Visit Värmdö, Visit Haninge, Visit Vaxholm och Visit Roslagen. Den andra är fortfarande i sin linda och ska samla 10-12 företag, för att succesivt öka, i syfte att fånga in företagens behov och önskemål om utvecklingsinsatser i skärgården.

Den form som samarbetet har idag fungerar enligt projektledaren mycket bra. Projektet har en tydlig vision och målbild och man har konkret handlingsplan att arbeta utifrån. Genom att vara ett så litet och slimmat "kansli" så är det möjligt att vara snabbfotad i de insatser man gör. Det går också lätt att styra om, som till exempel nu under pandemin så har projektet kunnat styra om i verksamheten så att det fungera bättre utifrån företagens behov och önskemål.

"Samverkansformen fungerar väldigt bra. Vi är snabbfotade och flexibla och kan styra mot uppdraget helt och fullt. Vi hamnar inte i andra arbetsuppgifter som det kan bli om organisationen blir för stor." Marie Östblom, Projektledare

Enligt projektledaren kan en utmaning med samverkansprojekt vara att när de kommunala tjänstepersonerna kommer hem till sin hemmaplan så är det kommunens arbete som får fokus och samverkansfrågorna prioriteras ned.

Finansiering

Deltagande kommuner betalar lika stor summa varje år, 150 000 kr per kommun oavsett antal invånare. Skärgårdsstiftelsen betalar 50 000 kr per år, Stockholm stad 200 000 kr per år. Regionen satsar 500 000 kr och Länsstyrelsen satsar normalt 300 000 kr per år, men har tillfälligt gått ur samarbetet. Totalt har

projektet normalt 2 250 000 kr per år i anslag. Utöver dessa anslag ansöks om specifika utvecklingsprojekt.

Finansieringen sker från kommunernas och regionernas 1:1 medel.

En kommun måste säga upp samverkansavtal 9 månader innan nästa treårsperiod påbörjas annars löper samarbetsavtalet vidare på ytterligare tre år.

Företagen är inte med och betalar i en årlig avgift utan medverkar med sin tid i projektets aktiviteter och satsar medel i specifika marknadsföringsinsatser.

Effekter

De effekter som man vill se i och med samarbetet är att skärgården ska:

- vara attraktiv för besökare
- ha fler och lönsamma säsonger
- vara föregångare inom hållbar destinationsutveckling
- öka sysselsättningen

Några konkreta målsättningar som satts upp är:

- Skärgården ska kunna uppvisa 1,7 miljoner gästnätter varav 300 000 utländska, en ökad beläggning hela året.
- 7,9 miljarder i omsättning i den turismrelaterade delen av näringslivet, med ett förädlingsvärde på 2,9 miljarder
- 5000 arbetstillfällen

Dessa målsättningar ska följas upp med beställd statistik från SCB där gästnattsstatistiken används. Men även omsättningen för de s.k exportmogna företag som projektet lyfter fram mot den internationella marknaden ska följas upp.

Bifogat finns den statistik som finns att tillgå. Statistiken visar en tydlig uppgång av utländska besökare i hela Stockholms län från 2008-2018 med 56 %. Antalet gästnätterna för Stockholm Archipelago området under 2019 (jan-aug) ligger på 957 832 (svenska) och 149 104 (utländska). Den största utländska marknaden utgörs av Tyskland som står för 39 074 gästnätter.

Ur den regionala omsättningsstatistiken kan vi utläsa att aktivitetsföretagen har gjort en omsättningsökning på 39 % från åren 2015 till 2018. Bland boendeföretagen har det skett en omsättningsökning på 31 % från år 2014, eller 20 % ökning om man använder samma startår som aktivitetsföretagen (2015).

Vad gäller antalet arbetstillfällen har även där skett en stadig ökning sedan 2014/2015 fram till 2018. Bland aktivitetsföretagen ser vi en ökning av antalet arbetstillfällen med 24 % (från 100 till 124 anställda). För boendeföretagen är ökningen 25 % fram till 2018 om man väljer startåret 2014, eller 16 % om man väljer samma startår som aktivitetsföretagen (2015). Från cirka 400 till 510 anställda.

Jämfört med de målsättningar som Stockholm Archipelago har satt upp kan vi konstatera att de rör sig i rätt riktning. Vad gäller antalet gästnätter så har man nått upp till cirka 70 % av målsättningen. Vad gäller omsättningen för företagen så går den också stadigt uppåt detta gäller även för antalet anställda i besöksnäringens företag.

De långsiktiga effekter som satts upp för Stockholm Archipelago och som man vill se till 2030 är att skärgården ska vara:

- Ett attraktivt resmål året runt
- Känd för sin hållbarhet
- Avgörande i Stockholmregionens utveckling
- Attraktiv för boende, företag och samhällsservice

De effekter projektledningen sett hittills av arbetet är att man har fått en ökad kännedom i utlandet. Detta ser projektet genom fler artiklar i utländsk media och att fler utländska besökare rör sig i området på andra tider än mitt i sommaren. En effekt av samarbetet är också att de nu kan se att fler besöksnäringens företag håller öppet under tider som de tidigare hade stängt. Ytterligare en effekt projektet sett är att om man startar med ett utvecklingssteg så ger det ringar på vattnet som då kräver eller inspirerar till utveckling på andra områden. Det ena leder till det andra.

”Det finns så många fördelar med samverkan. Det är det som är nyckeln till framgång, nu och i framtiden.”

Marie Östblom, projektledare

Projektet lyfter också en effekt som innebär att det nu finns en större förståelse för och att platserna känner en större tillhörighet till helheten och förstår vikten av att arbeta tillsammans.

Råd och tips

Stockholm Archipelago (genom Marie Östblom) ger följande tips till organiseringsarbetet kring Hjälmmaren:

- Sätt fokus på rollerna. Tydliggör att i den här gruppen pratar man hela Hjälmmaren, här måste man byta hatt. Vissa kommuner släpper inte sin kommunhatt, det behöver man träna på. Tänk till på detta.
- Lokala informationen är viktig. De kommunala representanterna måste föra informationen vidare i sina organisationer, annars blir samarbetet en isolerad företeelse i denna samverkansgrupp. Det är alltså inte bara viktigt med förankring i början av samarbetet utan viktigt att få till fungerande informationsflöden ut i respektive samverkande organisation även under projektekets gång.
- Avgränsa vad samverkansprojektet ska göra jämfört med andra projekt. Var tydliga med uppdraget. Då kan också kommunerna prata bättre om samarbetet internt.

Familjen Helsingborg

Organisationsform och uppdrag

Familjen Helsingborg är ett samarbete mellan 11 kommuner i nordvästra Skåne. Samarbetet sker inte i form av en gemensam organisation utan i form av en samarbetskommitté där det finns en uttalad intention att samarbetet ska bygga på att alla vinner, om inte vid varje tillfälle så åtminstone över tid, vilket förutsätter uthållighet och helhetssyn. Kommunerna som samarbetar är: Bjuv, Båstad, Helsingborg, Höganäs, Klippan, Landskrona, Perstorp, Svalöv, Åstorp, Ängelholm och Örkelljunga. Samarbetet bildades 2016 och bifogat finns det samarbetsavtal som samarbetskommitténs arbete bygger på. De områden man samarbetar kring har utvecklats sedan starten.

Visionen som man arbetar för är att Familjen Helsingborg år 2035 ska:

- upplevas som en mångsidig och sammanhängande stadsbygd
- uppfattas som innovativ och spännande
- uppnå livskvalitet för invånare och livskraft för företag

Familjen Helsingborgs verksamhetsidé lyder:

I Familjen Helsingborg utvecklar vi vår stadsbygd tillsammans. Vi skapar de bästa förutsättningarna för livskvalitet hos invånare och livskraft hos företag. Vi vågar testa nya lösningar och arbetssätt. Känslan skapar Familjen Helsingborg.

Familjen Helsingborgs samarbete leds av en styrelse bestående av kommunstyrelsens ordförande och oppositionsledaren från respektive kommun. Kommundirektörerna bereder ärenden inför styrelsemötena och deltar också på dessa. Möten sker tio gånger per år. Helsingborg är ordförande.

Kommundirektörerna inom Familjen Helsingborg är beredningsgrupp inför styrelsens sammanträden. Kommundirektörs-gruppen sammanträder cirka tio gånger per år och tar då hand om styrelsens beslut samt bereder nya ärenden.

Det finns också ett sekretariat för Familjen Helsingborg. Deras uppgift är att ansvara för den intern servicen genom att koordinera och administrera styrelsens, kommundirektörsgruppens, nätverkens samt de olika samverkansprojektens arbete.

Inom Familjen Helsingborg finns det ett 40-tal kunskapsnätverk som arbetar med samarbetsprojekt och gemensamma frågor. Nätverken består av anställda i de samverkande kommunerna. De olika nätverken handlar om områden som: infrastruktur, näringsliv, bibliotek, digitalisering, upphandling, samhällsplanering m.m.

Alla kommuner har lika stort inflytande men alla behöver inte delta i alla projekt. Samarbetet genomförs i tre arbetsformer:

- kunskapsnätverk som arbetar löpande med kvalitetsutveckling i kommunernas verksamheter.
- formaliserade samarbeten och verksamheter som utför tjänster till invånare och personal (Bibliotek, HR & ledarprogram, Infrastruktur &

kollektivtrafik, Lärande, Näringsliv, Omsorg & trygghet, Strategisk samhällsplanering)

- test- och utvecklingsprojekt som är skapade utifrån den gemensamma utvecklingsplanen för 2020-2023.

De frågor som rör utveckling av besöksnäringen och arbetet med ett gemensamt platsvarumärke ryms inom samarbetsområdet Näringsliv och kunskapsnätverket Näringsliv och destination.

Utvecklingsplanen som de olika nätverken arbetar utifrån gäller för åren 2020-2023 och enligt den ska utvecklingsarbetet fokusera på fyra områden:

- högre livskvalitet
- företagsamhet
- infrastruktur
- digitalisering

Näringsliv och destinationsnätverket har en egen struktur för sitt arbete. Varannan månad träffas alla näringslivs- och turismchefer i stormöte för att diskutera gemensamma utmaningar och önskingar på satsningar. Inför stormöten skickas det in förslag på saker som ska tas upp och det finns en beredningsgrupp som bereder frågorna till mötet. Det som bestäms på stormötena förs sedan tillbaka till arbets- och projektgrupper där sedan näringslivsutvecklare och turismutvecklare utför arbetet. Alla kommuner lägger in tid i de olika projekten och arbetsgrupperna och det ser väldigt olika ut per kommun hur mycket tid som läggs inom ramen för detta samarbete.

Nätverket bedriver för närvarande två projekt (båda är inom utvecklingsområdet livskvalitet):

- den självmarknadsförande destinationen (Projektet syftar till att engagera besöksnäringen i att sälja den gemensamma destinationen).
- uppväxling H22 (Syftar till boosta besöksnäringen inom värdskap/gästskap, hållbarhet, sälj och marknadsföring)

Med destinationsarbetet vill man uppnå detta fram till 2025:

- *Destinationen är fylld med ambassadörer:* Fler ambassadörer verkar för destinationens bästa genom omtänksamt värdskap och ansvarsfullt gästskap.

- *Destinationen är balanserad:* Det är ett balanserat besöksflöde året runt, på hela destinationen. Både besökare, invånare och företag mår bra här, så även naturen.
- *Destinationen är innovativ:* Genom att lära av omvärlden och tillvarata möjligheter och lösa utmaningar görs hela tiden destinationen starkare.

Respektive projekt har en projektgrupp och allt engagemang bygger på frivilligt deltagande. På frågan om hur väl man anser att formen för samarbetet fungerar i syfte att uppnå det man ska uppnå med verksamheten, menar Fanny Lindblad att på det stora hela fungerar systemet med styrelse, kommundirektörsgrupp, sekretariat och nätverk bra. Däremot ser de att finansieringen av näringslivsverksamheten skulle kunna vara annorlunda uppbyggt för att få en bättre kontinuitet i arbetet.

”Arbetet med näringslivet handlar om att skapa relationer mellan Familjen Helsingborg och företagen och för det krävs kontinuitet och långsiktighet. Svårt att göra det i projektform.”

Fanny Lindblad, destinationssäljare

De menar att önskvärt vore att få till en långsiktig lösning på finansieringen så att inte allt sker i projektform. Detta har man lagt fram som idé till sekretariatet och väntar besked på beslut.

Finansiering

Finansieringen av samarbetet sker i form av en fastställd avgift per kommuninvånare. För närvarande är årsavgiften 21 kr per kommuninvånare och den summan har varit gällande sedan starten 2016. Ur årsredovisningen från 2020 (bifogad) kan vi utläsa att budgeten för Familjen Helsingborgs totala arbete är 8,2 miljoner kr.

Projekt, arbetsinsatser och utredningar som gäller för kommitténs gemensamma frågor finansieras via den gemensamma budgeten. För att få finansiering pitchar de olika nätverken sina projektidéer för sekretariatet, och kommundirektörsgruppen och beslut fattas i styrelsen om vilka projekt som ska beviljas och inte. Projekten tar sin utgångspunkt i utvecklingsplanen.

Förslag som inte ryms i budgeten kan finansieras genom anslag från medlemskommunerna. Projekt som främst berör några medlemskommuner men

som har stor betydelse för helheten kan också finansieras gemensamt, annars finansieras dessa av kommunernas egna budgetar.

Nätverket näringsliv och destination har tagit beslut vid två olika tillfällen om att anställa. 2015 anställdes en koordinator (100 %) och 2017 anställdes en destinationssäljare (100 %).

” En framgångsfaktor som jag skulle vilja lyfta är att man i nätverket tog beslut om att man inte bara skulle sitta i arbetsgrupper och diskutera och ta vidare var och en utan man insåg att det behövdes någon som ansvarade för koordinering och driv. Man anställde två som kunde hålla ihop arbetet. ”

Fanny Lindblad, destinationssäljare

Finansiering av arbetet inom Näringsliv och destination sker genom att nätverket söker projektmedel via Familjen Helsingborgs sekretariat och kommundirektörsgroup. För närvarande finansieras projekten: Den självmarknadsförande destinationen (800 000 kr projektmedel från Familjen Helsingborg+ 450 000 kr från Tillväxtverket), Marknadsföringskampanjen Ditt naturnära äventyr (1 500 000 kr projektmedel från Familjen Helsingborg) och Uppväxling H22 (700 000 kr projektmedel från Familjen Helsingborg+ 800 000 från HH Samarbetet). Destinationssäljarens lön betalas till 50 % ur den totala budgeten för Familjen Helsingborg (med fördelningsnyckel). Övriga lönekostnader bekostas av projektmedel. Genomförs insatser i form av konkreta sälj- och marknadsföringsinsatser sker 50% av finansieringen av deltagande företag.

Effekter

När det gäller uppföljning av Familjen Helsingborgs arbete presenteras detta i en årsredovisning årligen. Se bilaga. Före omorganisationen användes antalet internationella gästnätter som ett mått på hur väl arbetet har lyckats inom nätverket näringsliv och destination. Målsättningen var att öka mer än snittet i Sverige. Detta uppnåddes alla år som målet följdes upp förutom 2015.

Totalt antal gästnätter/ Internationella gästnätter Familjen Helsingborg

% förändring jämfört med föregående år

| Gästnätter | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 |
|-------------------------|-------|-------|--------|-------|
| FH totalt | + 9,7 | + 0,5 | + 4,6 | + 5,4 |
| FH internationella | + 9,4 | + 8,7 | + 5,3 | + 7,1 |
| Skåne totalt | + 4,7 | + 0,1 | +6,9 | + 7,8 |
| Skåne internationella | + 12 | + 3,8 | + 11,3 | + 7,5 |
| Sverige totalt | + 3,5 | + 2,5 | + 2,9 | + 6,0 |
| Sverige internationella | + 7,4 | + 4,6 | + 2,7 | + 9,4 |

Känslan skapar Familjen Helsingborg

Efter omorganisationen följs arbetet i stället upp utifrån de mål och indikatorer som respektive projekt har satt upp.

| Den självmarknadsförande destinationen | Måluppfyllelse |
|------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| 50 % medfinansiering från näringen | Uppnått |
| 50 deltagande företag | Uppnått, 100 deltagande |
| 75 % av företagen är en del av arbetet även 1 år efter projektet | Återstår att se |

| Uppväxling H22 | Måluppfyllelse |
|-------------------------------------------------|-----------------|
| 75 deltagande företag på våra workshops | Återstår att se |
| 150 000 medfinansiering från näringen | Återstår att se |
| 35 deltagande företag i Destinationspaviljongen | Återstår att se |

| Ditt naturnära äventyr | Måluppfyllelse |
|-------------------------|----------------|
| Antal influencers 35 | 31 |
| Antal följare 1 200 000 | 1 300 000 |
| True Reach >1 500 000 | 1 800 000 |

| | |
|---------------------------------|-------|
| Engagemang 3 % | 6,9 % |
| Trafik på landningssidan 30 000 | 600 |
| CPM True Reach 0,48 | 0,30 |

Vad gäller mått för inflyttning och etablering som efterfrågas i offertförfrågan finns de ej framtagna för Familjen Helsingborg.

Råd och tips

Familjen Helsingborg (genom Fanny Lindblad) ger följande råd och tips till organiseringsarbetet runt Hjälmaren:

- Kontinuitet är viktigt. Att få till ett långsiktigt samarbete tar tid, och det är viktigt att säkra resurserna så att kontinuiteten är möjlig.
- Se till att ta fram en gemensam målbild.
- Påminn deltagande aktörer att i samarbetet får man ha gemensamhetshatten på sig, det vill säga man måste släppa på den egna kommunens agenda och se till helheten.
- Få med näringen i ett tidigt skede. Till exempel när målen tas fram, gör en workshopserie av det! För bästa resultat och möjligheten till ett högt engagemang och att faktiskt kunna fullfölja.

Bedömning av organisatorisk lösning

Vi har i denna omvärldsanalys tittat på tre olika lösningar för att organisera ett gemensamt arbete för utvecklingen av besöksnäring och ett gemensamt platsvarumärke. De organisatoriska lösningarna vi har tittat på är aktiebolag (Höga kusten destinationsutveckling AB), samarbetskommitté (Familjen Helsingborg) och i projektform med en tydlig huvudman (Stockholm Archipelago).

Det är otroligt svårt att bedöma hur väl en organisationsform hjälper eller stjälper ett områdes möjligheter att åstadkomma resultat för besöksnäringens utveckling och varumärkesbyggande. Det vi kan konstatera är att alla samarbeten är beroende av den kontext de verkar i och vilken historia som finns avseende besöksnäringens utveckling och övriga utvecklingsfrågor i området.

Samtliga tre samarbetslösningar har föregåtts av tidigare lösare samarbeten, förstudier eller projekt. Alla tre lösningarna formaliserades med avtal under

perioden 2014-2016 och de har således arbetat tillsammans ungefär lika länge (6-8 år).

Vi kan konstatera att det finns en tydlig organisatorisk struktur i samtliga lösningar med en fungerande beslutsordning med styrelse, beredningsgrupper, referensgrupper och arbetsgrupper. Det finns också formaliserade skriftliga avtal mellan de samverkande parterna. Vi anser att detta är av stor vikt för att möjliggöra att det operativa arbetet ska kunna flyta på och vara effektivt.

Alla platser vi har tittat på jobbar i linje med sina visioner, strategier och handlingsplaner.

Det vi också ser i de olika organisatoriska lösningarna är en uppdelning av det offentliga och näringslivets engagemang. För Höga kusten har näringslivet varit drivande i utvecklingen i området och de har dessutom formerat sig i ett eget bolag och ekonomisk förening men med stark koppling till destinationsbolaget som är helt offentligt ägt. I Familjen Helsingborg och i Stockholm Archipelago är besöksnäringföretagen viktiga bollplank men de talar inte med en enad röst utan deltar i utvecklings- och marknadsföringsinsatser med tid och resurser.

Jämfört med de tankar som Hjälmmaren har angående att lyfta in fler områden såsom vattenkvalité, landsbygdsutveckling och infrastrukturfrågor som hamnar, iläggningsplatser och liknande är det endast Familjen Helsingborg som ingår i en större helhet. Där näringsliv och destination är en del av cirka 40-tal nätverk och samarbeten. Höga kusten och Stockholm Archipelago jobbar enbart med besöksnäringsutveckling och att stärka varumärket. Det vi ser som en möjlig risk är att när ett samarbete ska spänna över för många olika delar kan det vara svårt att hålla ihop arbetet och hitta en stringens och ett fokus. Men möjligheten att parera i detta beror naturligtvis på hur mycket resurser som samarbetet har att förfoga över.

När det gäller finansieringen ser det något olika ut för de olika lösningarna. Som vi ser det har Familjen Helsingborg den mest ryckiga finansieringslösningen för verksamheten, då hela finansieringen sker utifrån specifika projekt. Stockholm Archipelagos lösning med projektmedel från 1:1 medel är något mer kontinuerligt. Samarbetet har format en tydlig prislapp för arbetet per kommun som bygger på ett löpande avtal med en lika stor avgift för samtliga kommuner. Höga kustens

lösning med en fast avgift per kommun och en prislapp per kommuninvånare fungerar väl där eftersom kommunerna är så olika stora. Det vi ser här är att Höga kustens viljeyttring är betydligt större då de satsar en avsevärd större summa på arbetet än de övriga två områdena. Förutom de offentliga pengarna satsar även företagen en hel del via sitt gemensamma bolag, Höga Kusten Turism, en gemensam satsning som man inte ser i de övriga områdena. Naturligtvis ger storleken på satsade medel olika förutsättningar för de olika områdena både i att utveckla området men även hur synliga man är utåt.

Vilka effekter uppnås

Sett till den statistik som vi har kunnat tillgå från organisationerna ser vi en stadig ökning av gästnätter för samtliga studerade områden Höga kusten, Stockholm Archipelago och Familjen Helsingborg. För Höga kustens del ser vi en ökning av antalet gästnätter i området på 59 % (2019) sedan starten 2010. För Stockholm Archipelago är siffrorna ungefär de samma 56 % ökning för åren 2008-2018. För Familjen Helsingborg har vi endast siffror mellan åren 2015-2018 och inte de totala siffrorna utan endast snittökning jämfört med föregående år och jämfört med övriga Sverige.

När det gäller förändring i omsättning och antalet anställda är det endast Stockholm Archipelago som har delgett dessa siffror och där ser vi också en ökning.

Vad gäller statistik för inflyttning och etablering som efterfrågades i offertunderlaget är det ingen av de studerade områdena som följer den statistiken. Anledningen till detta är att de inte har uppdraget att arbeta med dessa frågor.

De effekter som intervjupersonerna ser av det arbete som görs är av mer mjuk karaktär. Till exempel lyfts det av Höga kusten att stoltheten i området både bland invånare och företag har ökat tack vare ett starkt varumärkesbyggande. Detta har också lett till att det nu förs diskussioner om att prata attraktivitet i stort inte bara för besökare utan även för etableringar och fler invånare.

Genom statistiken ser vi att de utländska och de svenska besökarna ökar i Stockholms län och i skärgården. Projektledaren där menar också att besökarna kommer på andra tider än högsäsong och att fler media gör reportage om

området. Ytterligare en effekt de ser är att företagen väljer att ha öppet på andra tider än tidigare, då de tidigare hade stängt.

Alla tre områden anger också att både kommunala tjänstepersoner och företagen i området har en bättre förståelse nu för vikten av att arbeta tillsammans och att alla delar är viktiga för helheten.

De olika områdena startade sina samarbeten ungefär i samma tid, men enligt vår bedömning har varumärket Höga kusten nått ut bäst åtminstone nationellt.

Slutsatser

De slutsatser vi drar genom denna jämförande studie är att det finns många olika sätt som man kan lösa ett samarbete på. Både lösningar där man går ihop i en gemensam organisation, samarbetskommitté eller där man löser samarbetet via projekt. Det vi kan konstatera är att de som väljer en fastare struktur genom tex att bilda en gemensam organisation därigenom får en tydligare finansiering. Detta gör att de har större möjlighet att arbeta effektivt mot uppsatta mål och visioner. De som arbetar med finansiering via projekt, får en ryckigare tillvaro där mycket tid går åt till administration för att hantera projektmedel.

Organisationsformen kan också vara avhängigt uppdraget och även den vana och tradition av organisationslösningar som finns bland de ingående parterna. För Höga kustens del till exempel fanns redan en uppbyggd struktur kring att ha olika verksamheter i aktiebolag och det fanns redan ett övergripande koncernbolag. För Familjen Helsingborgs del fanns tankar kring samarbeten inom ett 40 tal områden varav Näringsliv och destination var ett nätverk som var aktuellt för samarbete. Här har man samma lösning för samtliga nätverk. För Stockholm Archipelago fanns en given huvudman Visit Stockholm och en vana att driva utvecklingsfrågor i projektform, varför detta blev en naturlig organisatorisk lösning för dem. Organisatoriska lösningar kan också utvecklas över tid, men de tre lösningar vi har tittat på här har samma struktur och finansiering sedan starten.

I alla tre exemplen finns politisk förankring för de samarbeten som bedrivs och detta tror vi är av stor betydelse för hur väl samarbetet fungerar. Finns det en

förankring politiskt har tjänstepersoner mandat att jobba med frågorna internt och det finns möjlighet att lägga in tid i samarbetet.

Det kanske inte är så tydligt i alla exempel vi har tittat på men för Höga kustens del kan vi se att man lyfter vikten av tydlighet i rollfördelningen mellan det offentliga roll och företagets roll. Detta tror vi är av avsevärd vikt för att få ett samarbetsklimat som fungerar och blir så effektivt som möjligt. Vi ser också att samspelet mellan företagen och det offentliga är mycket viktigt för att stärka varumärket och för att utvecklingen ska ta fart.

Det vi också ser är att samtliga lösningar vi har tittat på har anställd personal som har uppdraget att koordinera och driva på arbetet. För Höga kusten är den personalstyrkan betydligt större än övriga, men då ansvarar de även för turistservice inom ramen för uppdraget, vilket de andra två områdena inte gör. En stor del av samarbetena bygger också på att kommunala tjänstepersoner lägger in tid i olika arbetsgrupper, referensgrupper och ledningsgrupper, vilket vi anser att man ska vara tydlig med då man diskuterar framtida organisering. Om man väljer att gå samman i ett gemensamt samarbete så innebär inte det att kommuner kan släppa allt till de personer som möjligen anställs. Mycket jobb kommer fortsatt finnas för respektive kommun att ansvara för men koordineringen sköts av den gemensamma kraften.

Vi ser också vikten av att ha en tydlig gemensam målbild, som är förankrad och som många ställer sig bakom. Samtliga destinationer har en målbild som är framtagen tillsammans med offentliga företrädare och besöksnäringens företag i området. Vi ser att detta gör det möjligt för fler att vara med och bidra in i arbetet.

Upplägget och nivån på finansiering ser olika ut för de olika destinationerna. Här handlar det återigen om i vilken kontext man verkar. Hur är vanan att satsa på besöksnäringens utveckling och marknadsföring? Ska samarbetet inbegripa andra delar än dessa områden och vad har man för vilja att betala för den samordningen? Här bör man också titta på hur strukturen för de olika kommunerna ser ut, är det en stor kommun och flera mindre kanske upplägget kring finansiering med fördel kan se ut så som Höga kusten har löst finansieringsfrågan, med en fast summa per kommun och sedan en rörlig del per invånare. Vill man att samtliga kommuner ska betala lika, så gör man som

Stockholm Archipelago och hittar en nivå på satsningen som blir gällande för samtliga kommuner.

Att följa upp arbetet är a och o för att få fortsatt förtroende och för att se att man når de mål som sätts upp för verksamheten. Att använda sig av gängse mått i branschen såsom gästnätter, omsättningsökning och ökning i antalet anställda är bra för att följa utvecklingen i stort. Men vi förordar även konkreta målsättningar för verksamheten och vad samarbetet i sig ska uppnå. En ökning av gästnätter, omsättningsökning och antal anställda i branschen är något som beror på många parametrar där samarbetets insatser är del.

Samtliga av de vi har intervjuat säger att kontinuiteten är nyckeln för att få till utveckling. Förändring tar tid och de hävdar att sådana här processer måste få ta tid då det är många som är involverade i arbetet. De menar att om man inte är villig att satsa långsiktigt ska man inte dra i gång arbetet. De menar också att om man bestämmer sig för att satsa långsiktigt tillsammans bör arbetet formaliseras i både avsiktsförklaringar och långsiktig finansiering.

Rekommendationer

Utifrån genomförda intervjuer och de slutsatser vi dragit ger vi dessa rekommendationer inför arbetet med Hjälmmaren.

- Ta fram en gemensam målbild.
- Ta fram en avsiktsförklaring som skrivs under av samtliga parter.
- Enas om en finansieringslösning som fungerar för alla parter.
- Välj en organisatorisk lösning som passar in i kontexten och som fungerar för er.
- Anställ som minimum minst en person att driva och koordinera arbetet.
- Förankring, förankring, förankring. Det tål att upprepas många gånger, då detta är nyckeln till en långsiktig fungerande lösning.

Källförteckning

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

<https://professionals.visitstockholm.com/sv/om-visit-stockholm/samarbeten/stockholm-archipelago-sa/>

<https://familjenhelsingborg.se/om-familjen-helsingborg/>

<https://www.swedishlaplandvisitorsboard.com/om-destinationen/>

<https://www.visitdalarna.se/corporate/corporate>

<https://tourismnskane.com/sv/statistik-och-analys/statistik-for-gastnatter>

Intervjuer

Mia Karlsson, Höga kusten destinationsutveckling AB, VD

Fanny Lindblad, Familjen Helsingborg, destinations säljare

Marie Östblom, Stockholm Archipelago, projektledare

Bilagor

1. Information om Swedish Lapland Visitors Board och Visit Dalarna
2. Aktieägaravtal Höga kusten destinationsutveckling AB
3. Samverkansavtal Höga kusten Turism AB
4. Samverkansavtal Stockholm Archipelago 2021-2023
5. Statistik Stockholm Archipelago
6. Populärversion Skärgårdsstrategin Stockholm Archipelago
7. Samarbetsavtal Familjen Helsingborg
8. Familjen Helsingborg årsredovisning 2020