

---

# TRANSFORMATION AV DEN VÄRMLÄNDSKA BESÖKSNÄRINGSUTVECKLINGEN

INNEHÅLL

Bakgrund till analysen.....	3
Förutsättningar på arenan för regional destinationsutveckling .....	4
Besöksnäringen i Värmland .....	7
Förvalta och förverkliga Varumärket Värmland .....	9
Utveckla den regionala utvecklingsstrategins insatsområde <i>Utveckla attraktiva platser</i> .....	9
Implementera den nationella besöksnäringstrategin på regional nivå .....	9
Facilitera och ansvara för drift och uppföljning av det smarta specialiseringsområdet .....	10
<b>Stycket nedan är arbetsmaterial och är ute på remiss för smart specialisering.</b> ....	10
<i>Attraktion genom hållbar platsutveckling</i> .....	10
Visit Värmlands organisations- och finansieringsform .....	12
Strategiskt koncept.....	13
Uppfattning om och förväntningar på Visit Värmland från de värmländska kommunerna .....	14
Olika behov hos olika kommuner .....	14
Förväntningar hos kommuner på aktiviteter/fokus för Visit Värmland .....	14
Andra regioners organisering .....	16
Inspel från andra regioner .....	17
Avslutande reflektioner .....	19

## BAKGRUND TILL ANALYSEN

Analysen har som utgångspunkt att förtydliga problematiken med de förändrade förutsättningarna på arenan för regional destinationsutveckling. Analysen vill tydliggöra olika intressenters förväntningar på organisationen.

Effect Management gjorde 2021, en analys med avsikt att peka på de värmländska kommunernas behov, förväntningar och förslag på vad Visit Värmland bör, samt inte bör fokusera på samt rekommendationer kring strategiska konsekvenser av detta. Denna analys bygger till viss del på Effects analys. Dock har denna analys satt Effect Managements slutsatser och rekommendationer i ett större sammanhang och kopplat till befintliga direktiv från nationella och regionala instanser.

För att underlätta för beslutsfattare att förstå konsekvenser av olika organisationsformer ges också inledningsvis en kort beskrivning av den förändrade situationen för besöksnäringen, delvis beroende av rådande pandemi men också på grund av andra faktorer/trender. Därefter följer en presentation av Visit Värmlands organisationsform och finansieringsform samt de direktiv som reglerar uppdraget Visit Värmland har och kommer att ha framöver.

Analysen behandlar också kort andra regioners former för destinationsutveckling för att ge inblick i hur övriga Sverige är organiserat.

## FÖRUTSÄTTNINGAR PÅ ARENAN FÖR REGIONAL DESTINATIONSUTVECKLING

År 2019 var besöksnäringen världens största och snabbast växande näring. Under 2019 fortsatte det globala resandet att utvecklas positivt. SCB trodde på en fortsatt ökning med cirka 3 procent per år fram till 2030.

Turismens förädlingsvärde, som kan beskrivas som bidraget till samhällsekonomin som helhet, uppgick till 127 miljarder kronor eller 2,5 procent av BNP år 2019. Det var en ökning med 0,6 procent mot föregående år.

Turismkonsumtionen i Sverige uppgick till 306 miljarder kronor under 2019. Det är en ökning med 0,7 procent jämfört med föregående år eller 5 miljarder kronor. Svenska turisternas konsumtion i Sverige utgjorde 67 procent medan 33 procent bestod av utländsk turismkonsumtion i Sverige. Sysselsättningen som ett resultat av turism var år 2019; 102 000 årsarbetskrafter, i genomsnitt 126 000 sysselsatta eller 192 miljoner arbetade timmar.

Dock skulle den mer eller mindre obrutna linje av tillväxt få sig en påtaglig svacka med start 2020 i och med Covid 19-pandemin. Det är och har varit en utmanande tid för branschen. Stödåtgärder som korttidspermittering, omställningsstöd, riktade stöd till enskilda näringsidkare, hyresstöd, kreditgarantier, bryggglån och tillfälligt sänkta arbetsgivaravgifter för unga är exempel på insatser som regeringen införde för att rädda svenska jobb och företag under pandemin. Det har också varit möjligt för företagen att få anstånd med betalningar av skatter och avgifter<sup>1</sup>. Under 2020 och 2021 har därefter smittspridningen stabiliserats och tagit ny fart om vartannat. Situationen är fortsatt osäker och återhämtningen kommer att ta tid. Men det är inte bara pandemin som påverkat och framgent påverkar besöksnäringen i Värmland, liksom i övriga världen. Några övriga trender som behandlas i den nationella besöksnäringstrategin innefattar:

- De delar av besöksnäringen som bygger på större möten och evenemang står inför stora utmaningar. Konferensanläggningar, hotell, mässor, nöjesparker, muséer och evenemangsarrangörer inom kultur och idrott har alla drabbats mycket hårt under pandemin. Utvecklingen av distansarbete och digitala möten har å andra sidan ökat kraftigt och visat sig ha många fördelar och kan möjliggöra en utveckling av mer hållbara lösningar. Distansarbete kan spara både tid och pengar och kommer sannolikt att fortsätta utvecklas när tekniken för digitala möten blir allt bättre. Det kan bli viktigt för konferens- och mötesindustrin att möta dessa behov.
- Affärsresandet kommer att förändras men inte försvinna. Upplevelsen i ett fysiskt möte eller ett fysiskt deltagande i till exempel kultur- och idrotsevenemang är bredare än en digital upplevelse och skapar en större autenticitet. Levande möten mellan människor kommer även i fortsättningen att ha stor betydelse både i arbetslivet och på fritiden.
- Pandemin har på många vis skyndat på klimatutvecklingen och vi ser på flera håll att tunga investerare satsar på grönt utan en dold agenda. Företag vill göra gott och månar om världens befolkning. Dessutom är det just detta som den unga målgruppen efterfrågar, verksamheter som tar ansvar - på riktigt<sup>2</sup>.
- Den del av besöksnäringen som är kopplad till livsmedelsproduktion och hantverksmässiga produkter i såväl stads- som landsbygdsmiljöer kan bidra till omställning och diversifierat företagande, vilket möjliggör en ökad motstånds- och konkurrenskraft för många företagare runt om i landet. Genom att fler utländska besökare får möjlighet att upptäcka svensk mat och dryck, kultur, musik och natur kan efterfrågan på svenska produkter på sikt öka globalt och därmed öka den svenska livsmedelsexporten.

För att anpassa och stärka besöksnäringen med hänsyn till globala trender, på nationell nivå, finns det flera aktörer som agerar drivande, både inom offentlig och privat sektor.

---

<sup>1</sup> [www.regeringen.se/informationsmaterial/2021/10/strategi-for-hallbar-turism-och-vaxande-besoksnaring-2021-12-16](https://www.regeringen.se/informationsmaterial/2021/10/strategi-for-hallbar-turism-och-vaxande-besoksnaring-2021-12-16)

<sup>2</sup> Trendrapport 21 *Attrahera invånare och investeringar till din plats*, Kairos Future 2021

### *Visit Sweden*

Visit Sweden AB, moderbolaget i koncernen, är ett aktiebolag som från och med 2020 till 100 procent ägs av svenska staten och förvaltas via Näringsdepartementet. Bolaget har sitt säte i Stockholm, Sverige. Till och med 31 december 2019 ägdes bolaget till 50 procent av staten och till 50 procent av besöksnäringen via Svensk Turism AB. Deras uppdrag är att image-marknadsföra Sverige som turistdestination mot både internationella och svenska målgrupper. Staten investerar ett anslag för fasta kostnader och imagemarknadsföring av svenska destinationer, och har också gjort särskilda satsningar på bland annat naturturism, måltidsturism och design. Regionala turistorganisationer, destinationer, turistföretag och övriga aktörer i besöksnäringen, samt samarbetspartners i andra branscher satsar medel på att delta i Sverigemarknadsföringen<sup>3</sup>.

### *Svensk Turism*

Svensk Turism AB är ett privat aktiebolag, ägt till 100% av näringslivet, och en plattform för besöksnäringens företag i Sverige. Svensk Turism vill samla den privata delen av besöksnäringen och bidra till en hållbar och konkurrenskraftig besöksnäring i Sverige, byggd på företagets behov och möjligheter, i samverkan med det offentliga.

Svensk Turism beslutade 2019 att lämna sitt delägarskap i Visit Sweden, vilket innebär att staten sedan årsskiftet blev ensam ägare i Visit Sweden AB. Svensk Turisms uppgifter handlar från och med 2020 om att vara huvudman för "Nationell strategi för svensk besöksnäring", utgöra kärnan i Visit Swedens kommande Advisory Board och utgöra ett forum för den svenska besöksnäringens strategiska utveckling.

Svensk Turism AB har under 2020–2021, tillsammans med Tillväxtverket, arbetat för att utveckla en samverkansarena för besöksnäringen. Samverkansarenan ska samla besöksnäringens företag, formulera näringens behov och vara drivande i näringens hållbara tillväxt<sup>4</sup>.

Utvecklingen av ett hållbart resande och besöksnäring omfattar således många delar, påverkas av globala trender och kräver därför planering och strategisk samverkan, samt riskanalyser.

### *Regionala Nätverket för Besöksnäring & Turism (RNBT)*

Regionala Nätverket för Besöksnäring och Turism är en partipolitiskt och religiöst obunden ideell förening som arbetar för att stärka samverkan mellan regionala destination managementorganisationer eller motsvarande strukturer hos den regionala utvecklingsansvariga alternativt organisationer med regionalt uppdrag inom besöksnäring och turism samt mellan dessa och nationella och internationella aktörer. Föreningens arbete och samverkan baseras på gemensamma sakfrågor och fungerar därmed som en aktiv plattform med syftet att:

- vara en samlade kraft för gemensamma sakfrågor där de regionala destination managementorganisationerna alternativt motsvarande strukturer hos den regionala utvecklingsansvariga eller organisationer med regionalt uppdrag inom besöksnäring och turism tillsammans bidrar till en positiv utveckling av Sveriges besöksnäring och turism.
- uppnå en ökad transparens, erfarenhetsutbyte och kunskapsdelning mellan medlemmarna och föreningens intressenter.

---

<sup>3</sup> [www.corporate.visitsweden.com](http://www.corporate.visitsweden.com) 2022-01-09

<sup>4</sup> [www.svenskturism.se](http://www.svenskturism.se) 2022-01-09

Detta uppnås genom att föreningen:

- är den självklara plattformen i relevanta nationella samverkanssammanhang
- kan agera både strategiskt och operativt
- driver en tydlig kommunikation med föreningens intressenter nationellt

Föreningen ska inte ersätta andra nuvarande organisationer med intresse i eller som representerar besöksnäringen i landet (exempelvis branschorganisationer eller motsvarande). Föreningen har inte heller som ändamål att driva opinionsbildning eller agera i påverkansarbete. Den ideella föreningen har en styrelse samt en valberedning. Nätverkets/Föreningens främsta uppgift är att agera samtalspart o intermediär på nationell nivå. Föreningen utgör en samlade kraft för gemensamma sakfrågor där regionerna tillsammans får en stark röst. Föreningen har en stark roll i samverkan med tex Tillväxtverket och andra nationella forum så som tex Visit Sweden, Svensk Turism, Trafikverket, SKR m.fl.

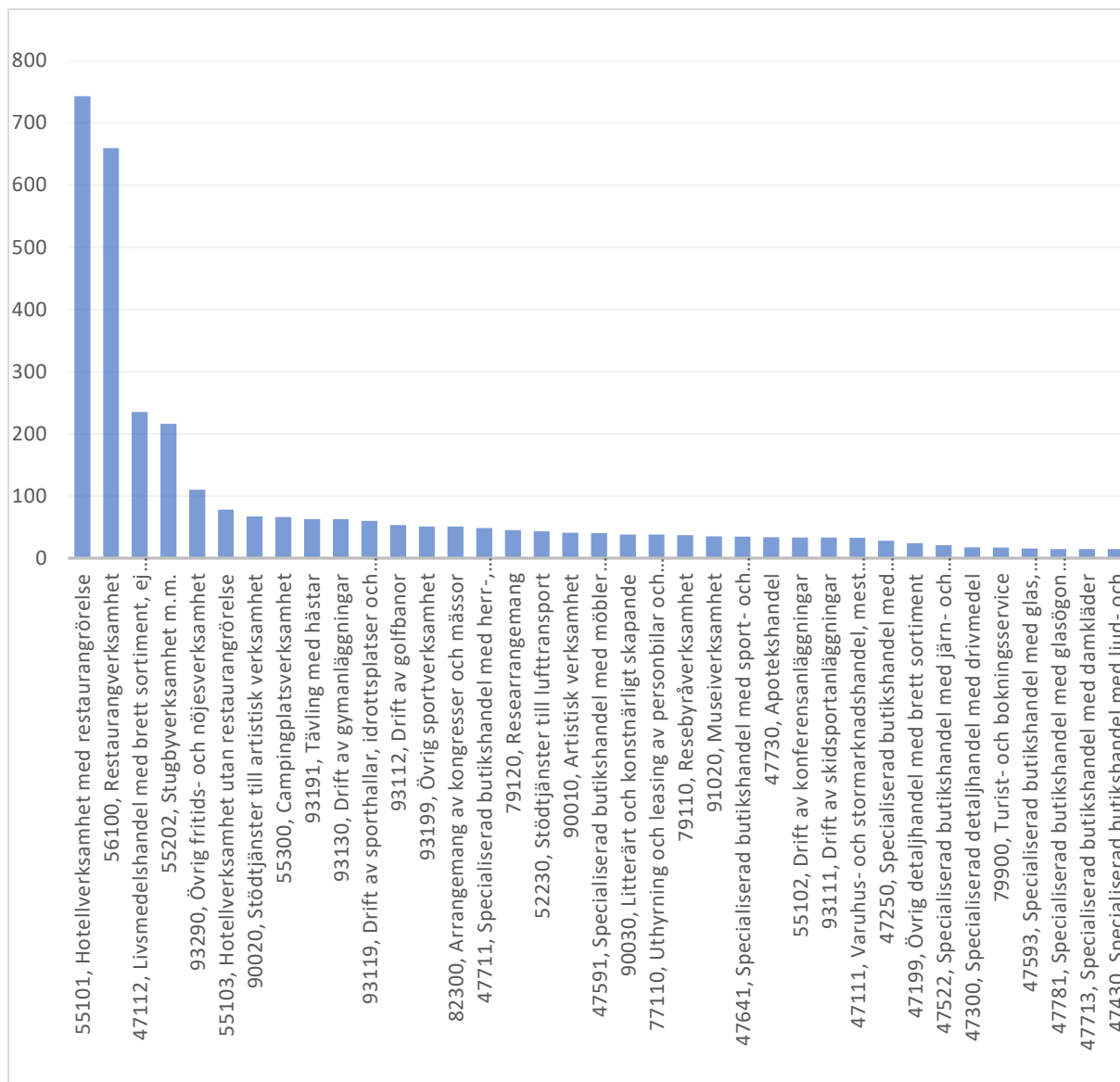
Smartare Tillsammans! Är ett exempel på arbeten som görs tillsammans med Tillväxtverket, Visit Sweden o RNBT, där syftet ska leda till effektiva former för samverkan mellan Tillväxtverket, Visit Sweden och regionala besöksnäringfunktioner med fokus på utmaningar, behov och vägar framåt inom turism och besöksnäring.

Det gemensamma målet är att skapa en samverkan som bidrar till kunskapsutbyte och ett mer effektivt och koordinerat genomförande av insatser på nationell och regional nivå samt integrering av turism och besöksnäring i bredare utvecklingsfrågor. I de prioriterade frågorna; Kompetens-försörjning, Kunskap och insikter, Infrastruktur och tillgänglighet, Innovation och utveckling samt Samverkan aktörssystemet

## BESÖKSNÄRINGEN I VÄRMLAND

Besöksnäringen är en näring som utgörs av en mängd olika branscher. I Värmland ser fördelningen av branschposter baserat på antal anställda ut enligt följande:

Diagram 1: Fördelning av branschposter baserat på antal anställda i Värmlands län



Källa: Dun & Bradstreet, 2021

Diagrammet visualiserar hur närmare 40 branschposter måste vara i samverkan för att skapa en positiv utveckling av besöksnäringen i Värmland. Vad som ytterligare försvårar arbetet är att effekterna av samverkan också märks först efter lång tid. Branschlogiken kräver därför olika typer av roller, uppgifter och aktiviteter som samverkar för att optimera utveckling inom näringen. Detta då den stora variationen av branschposter visar branschens stora differentiering.

## VISIT VÄRMLAND

Varje regions uppbyggnad och utbud av besöksnäringen är unik, även om de alla utgår ifrån faktorerna bo, äta, göra, resa och handel. Det krävs därför unik kompetens om den egna näringen och förmåga till reaktion, snabba beslut samt aktioner tillsammans med företagen, ofta på kort varsel hos den organisation som möter, motiverar och samverkar med näringen för att få till förändring. Det är därför av stor vikt att en framtida organisation som ska driva denna utveckling har mandat att påverka och agera utifrån strategiska planer och med en flexibel budget som möjliggör anpassning efter verklighetens snabba förändringar och krav på snabba beslut. Det finns också ett stort behov av en nära koppling till andra instanser, vars direktiv styr organisationens verksamhet. Samverkan mellan organisationen, i det här fallet Visit Värmland, och statliga, regionala och kommunala organ är därför viktiga. Flera av de frågor som Visit Värmland hanterar i sin dagliga verksamhet, eller på kort varsel måste agera på, har den regionala utvecklingsavdelningen inom regionen stor möjlighet att förverkliga genom finansiering eller upprätta nya mandat, då det också är de som står för majoriteten av de direktiv som Visit Värmland ansvarar för att bedriva sitt arbete mot (mer om direktiv och finansiering följer i nedanstående avsnitt). De kompetenser som finns inom den regionala organisationen för att driva destinationsutveckling har därför en viktig uppgift genom att:

- å ena sidan vara lyhörda på behoven hos aktörer inom näringslivet, gällande bland annat infrastrukturella frågor, tillgänglighet, behov av olika samverkansformer, stöd gällande utbildning eller kompetensförsörjning, etcetera och förmedla detta uppåt till högre instanser,
- å andra sidan förverkliga mål utifrån strategiska ramverk inom uppifrån angivna ansvarområden, vilket kräver förmåga till att få till förändring tillsammans med näringen.

Utifrån ett samverkansavtal med Region Värmland har Visit Värmland i huvudsak fyra ansvarområden:

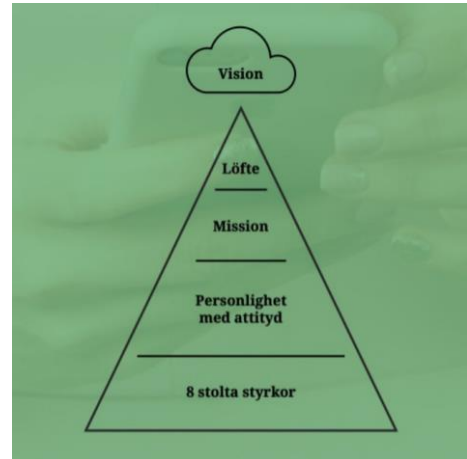
1. Förvalta och utveckla Varumärket Värmland,
2. Vara ledande i arbetet med att utveckla den regionala utvecklingsstrategins (Värmlandsstrategin 2040) insatsområde *Utveckla attraktiva platser*,
3. Implementera den nationella besöksnäringstrategin på regional nivå samt,
4. Facilitera och ansvara för drift och uppföljning av det smarta specialiseringsområdet *Attraktion genom hållbar platsutveckling*.

Ur de ökande ansvaret för strategisk utveckling av näringen i relation till ovanstående punkter ser vi ett springande behov av att utveckla Visit Värmland för att klara av att leverera utifrån de förväntningar som finns på organisationen från både det offentliga samt den privata näringen.



## FÖRVALTA OCH FÖRVERKLIGA VARUMÄRKET VÄRMLAND

Varumärkesplattformen Värmland<sup>5</sup> (Se bild nedan) sammanfattar det gemensamma varumärket, platsen Värmland, på ett sätt som ger vägledning till alla som använder varumärket i det dagliga arbetet och i all form av kommunikation mot omvärlden. Är vi många som jobbar utifrån samma grund blir vi tydliga och skapar förutsättningar för framtida framgångar. Ett gemensamt varumärke är också en förutsättning för ett välmående Värmland. Vi behöver attrahera många (för nya invånare, nya företagsetableringar, investeringar, besökare, etcetera) för att skapa ett välmående Värmland. Varumärket Värmland bygger på en Vision – *Ett hållbart Värmland som förändrar världen* (samma som för Värmlandsstrategin 2040), Löftet om *Ett skönare liv*, missionen om att *Framtidens Värmland skapar vi tillsammans*, Personlighet och attityd som *Vild och vacker, Varm och välkomnande* samt *Vill och vågar*. Slutligen utgår också varumärket från 8 styrkor; *Kultur och kreativitet, Konkurrenskraftigt näringsliv, Karlstads universitet, Strategiskt läge, Residensstaden Karlstad, Livskraftig region, Skogen*, samt *Vänern*.



Visit Värmland ska utifrån förmåga och förutsättningar värna om, förverkliga tillsammans med andra aktörer, och arbeta för att förankra denna bild av Värmland, inom liksom utanför länet.

## UTVECKLA DEN REGIONALA UTVECKLINGSSTRATEGINS INSATSONOMRÅDE *UTVECKLA ATTRAKTIVA PLATSER*

Värmlandsstrategin 2040<sup>6</sup> är vårt gemensamma verktyg för att skapa det Värmland vi vill ha och behöver i många år framöver. Den ger en bild över länets styrkor och utmaningar och lyfter prioriterade områden att kraftsamla kring för en hållbar väg framåt. Strategin utgör en grund för beslut, styr satsningar och tilldelning av projektmedel och företagsstöd. Vid förhandlingar med regeringen, statliga myndigheter och EU fungerar den som ett underlag för hur medel och satsningar ska fördelas.

Värmlandsstrategin 2040 har fyra utpekade insatsområden (där vardera insatsområdet har mål och utpekade insatser):

1. Förbättra livsvillkoren
2. Höja kompetensen
3. Utveckla attraktiva platser
4. Stärka konkurrenskraften

Visit Värmland har ett särskilt ansvar att verka för att realisera det tredje insatsområdet Utveckla attraktiva platser. Attraktiva platser inkluderar platser i städer men särskilt fokus ligger på platser på landsbygd. Insatser kopplade till detta insatsområde inkluderar attraktivitet kopplat till boendemöjligheter, etableringsmöjligheter, att tillgängliggöra kultur, kreativitet, naturupplevelser, etcetera för fler genom att beakta frågor av infrastrukturell karaktär, digitalisering, hållbara transporter, kommersiell service på landsbygd, med mera.

## IMPLEMENTERA DEN NATIONELLA BESÖKSNÄRINGSSTRATEGIN PÅ REGIONAL NIVÅ

Behovet av att fortsätta utveckla en långsiktigt hållbar turism och en konkurrenskraftig, hållbar och innovativ besöksnäring i hela landet har blivit mycket tydligt i spåren av Covid 19-pandemin. Pandemin har visat hur alla besöksnäringens branscher hör ihop och är beroende av varandra. Att utveckla gemensam kunskap om turismens förutsättningar och behov av anpassning i en föränderlig omvärld kan bidra till att skapa både social, ekonomisk och miljömässig hållbarhet. Turismen ska bidra till minskad klimatpåverkan och inte tära på natur och miljö.

<sup>5</sup> [www.varumarketvarmland.se](http://www.varumarketvarmland.se) 2021-12-16

<sup>6</sup> [www.varmlandsstrategin.se](http://www.varmlandsstrategin.se) 2021-12-16

Fossilfria transporter och cirkulära affärsmodeller inom turismens alla delar behöver utvecklas. Pandemins negativa påverkan på besöksnäringen har försvagat företagens ekonomi och möjligheter att anställa. Samarbeten för att utveckla besöksnäringens alla delar kan bidra till att den ekonomiska och sociala hållbarheten stärks. Den nationella besöksnäringstrategin *Strategi för hållbar turism och växande besöksnäring* pekar ut den långsiktiga riktningen och är en plattform utifrån vilken turismpolitiken ska utformas fram till 2030.

Vision:

*2030 är Sverige världens mest hållbara och attraktiva resmål byggt på innovation.*

Visionen är en ledstjärna för att turistlandet Sverige ska gå före i utvecklingen och ha hållbarhet och innovation som en del av sitt varumärke och sin attraktionskraft. I strategin identifierar regeringen ett antal strategiska områden. Dessa är *Enklare företagande, jobb och kompetens, kunskap och innovation, tillgänglighet* samt *marknadsföring*. Till varje område kopplas fyra horisontella perspektiv: *hållbarhet, digitalisering, platsutveckling* och *samverkan*<sup>7</sup>.

Visit Värmland ansvarar för att implementera den nationella besöksnäringen på regional nivå.

FACILITERA OCH ANSVARA FÖR DRIFT OCH UPPFÖLJNING AV DET SMARTA SPECIALISERINGSOMRÅDET

**STYCKET NEDAN ÄR ARBETSMATERIAL OCH ÄR UTE PÅ REMISS FÖR SMART SPECIALISERING.**

*ATTRAKTION GENOM HÅLLBAR PLATSUTVECKLING*

Begreppet *Smart specialisering* introducerades av EU-kommissionen i samband med regionalfondsprogrammen 2014–2020. Det är både en strategi och en metod för regional utveckling med syfte att öka regioners ekonomiska konkurrenskraft. Konkret innebär smart specialisering att regionen identifierar och prioriterar sektorer och teknologier baserat på befintliga styrkeområden och nya utvecklingsmöjligheter. Syftet är att kraftsamla investeringar och innovationsåtgärder för att skapa långsiktig konkurrenskraft, en hållbar och jämställd arbetsmarknad med fler jobb och bättre utvecklingsmöjligheter för regionens invånare. Det handlar om att utveckla både det som vi är bra på, och det som vi är bra för. Smart specialisering är smarta sätt att organisera och utveckla befintliga regionala tillgångar för att skapa hållbara värden för användare och samhälle. För att ta del av EU:s regionalfondsmedel ställer EU-kommissionen sedan 2021 krav på att varje region dels ska ha en smart specialiseringsstrategi, dels ska uppfylla kraven på god styrning av denna. Med den nya specialiseringsstrategin tar regionen nästa steg för att utveckla arbetssättet med smart specialisering för att fortsatt ligga i europeisk framkant<sup>8</sup>.

Med utgångspunkt i tidigare arbete, analyser av förutsättningar och styrkeområden samt en bred dialog mellan regionens aktörer har sju smarta specialiseringsområden identifierats. Det är tematiska områden där det finns ett näringsliv med potential, kvalificerad forskning och klusterorganisationer som kan bidra till mobilisering vid genomförandet. De sju områdena är:

- Skoglig bioekonomi
- Digital hälsoinnovation
- Avancerad tillverkning och komplexa system
- Systemlösningar med solel
- Attraktion genom hållbar platsutveckling
- Livsmedel i hållbara samspel
- Dataspel och spelifiering

---

<sup>7</sup> [www.regeringen.se/informationsmaterial/2021/10/strategi-for-hallbar-turism-och-vaxande-besoksnaring](http://www.regeringen.se/informationsmaterial/2021/10/strategi-for-hallbar-turism-och-vaxande-besoksnaring)  
2021-12-16

<sup>8</sup> Värmlands forsknings- och innovationsstrategi för hållbar smart specialisering 2022-2028

För varje specialisering finns en klusterorganisation som ansvarar för att mobilisera för genomförandet av specialiseringen samt monitoreringen för uppföljningen och lärandet. Visit Värmland ansvarar specialiseringsområdet *Attraktion genom hållbar platsutveckling*.

#### *ATTRAKTION GENOM HÅLLBAR PLATSUTVECKLING*

Vision:

*Ett hållbart Värmland som förändrar världen genom att visa vägen för värdeskapande platsutveckling.*

En ökad attraktionskraft för Värmland med inflyttning och fler besökare till vår region kommer bidra till näringslivet i form av kompetensförsörjning, nyetableringar och evenemang. En ökad attraktionskraft innebär högre värde på bostäder samt ökad omsättning och nya affärsmöjligheter. Det kommer finnas nya förutsättningar för att leva, bo, verka och besöka både landsbygd och stad. Genom att sätta fokus på områden som digitalisering, kunskaps- och kompetenshöjande insatser och grön omställning kan vi minska ohälsan och främja trygghet, inkludering, jämställdhet och jämlikhet. På så sätt kan vi också skapa attraktiva platser.

Strategiska avsikter/inriktning: Specialiseringen stärker Värmlands attraktionskraft genom en näring som utgår från samskapande av nya och innovativa lösningar för hållbara värdeskapande upplevelser. Specialiseringen har värmländska platsers unika förutsättningar som bas för upplevelsen, men metoden är gränsöverskridande både avseende geografi, forskningsdiscipliner, branscher inom näringslivet och korsbefruktningar av områden för innovation. Specialiseringen använder sig av digitalisering som ett verktyg för att skapa nya dimensioner av upplevelser, men också för att tillgängliggöra upplevelserna för fler. Specialiseringen fokuserar starkt på nya mötesplatser och arenor för innovation och samverkan med ambitionen att utveckla och förändra. Specialiseringen innebär en breddning från dagens fokus på besöksnäringen till ett brett och innovativt arbete för attraktionskraft där fler kompetenser tas tillvara, nya samarbetsformer utvecklas och fler positiva effekter skapas som bidrar till samhället<sup>9</sup>.

Utifrån ovanstående resonemang är det tydligt att Visit Värmlands direktiv från nationell och regional instans inkluderar omfattande strategiska insatsområden, vilka starkt kopplar an till det regionala utvecklingsarbetet i stort.

---

<sup>9</sup> Värmlands forsknings- och innovationsstrategi för hållbar smart specialisering 2022-2028

## VISIT VÄRMLANDS ORGANISATIONS- OCH FINANSIERINGSFORM

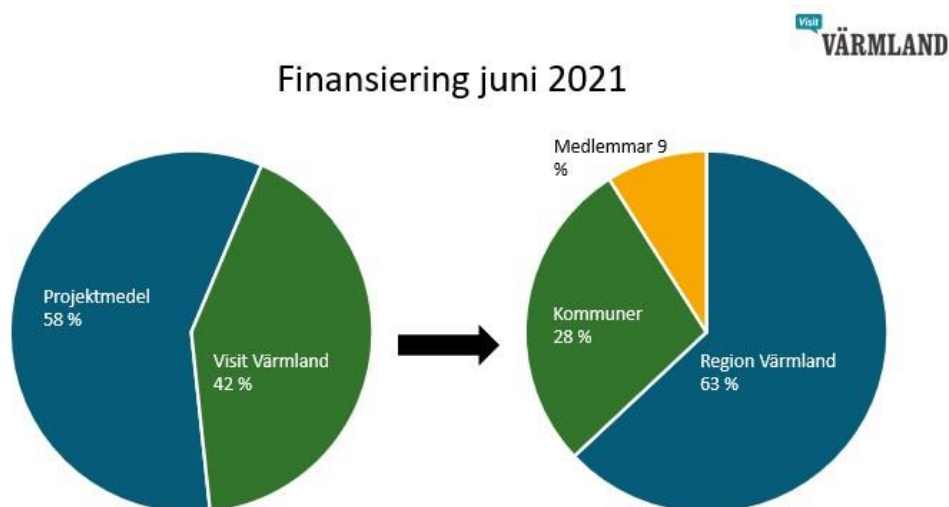
Visit Värmland drivs som en ekonomisk förening för den som jobbar med besöksnäring. Genom att skapa samlingspunkter och plattformar för den värmländska besöksnäringen möjliggör Visit Värmland för nya affärer och samarbeten. Styrkan hos organisationen är att se till alla delar av Värmland bildar en helhet då besökaren sällan förknippar sina upplevelser med enskilda kommuner eller orter, utan snarare tenderar att koppla sin upplevelse till länet i sin helhet, unika platser eller utifrån aktivitet. Visit Värmland har som mål att utveckla en hållbar näring i tillväxt, med ökad lönsamhet och sysselsättning.

Visit Värmland hade vid årsbokslutet 2020, 165 direkt anslutna medlemmar. Av dessa är 144 privata företagsmedlemmar, 18 kommuner (förutom Värmlands läns 16 kommuner även Karlskoga och Degerfors), samt 3 paraplyorganisationer. Dessa paraplyorganisationer har drygt 225 företag och föreningar anslutna indirekt via Camping Värmland, Centrum Karlstad och Värmlands Hembygdsförbund som tillsammans ger en medlemsbas på cirka 390 företag.

Under 2020 erhöll Visit Värmland en basfinansiering från Region Värmland på 2 956 tkr. Stämman tog 2020 beslut om att halvera serviceavgiften för medlemsföretag och i december togs beslut av styrelsen att helt slopa medlemsavgiften 2020, med hänsyn till det utsatta läget som kom av pandemin. Kommunernas del var oförändrad och påverkades inte av ovanstående beslut. Den totala intäkten från kommunerna var 2 000 tkr. Övriga medlemsintäkter uppgick till cirka 106 tkr som erhöles genom deltagaravgifter i specifika aktiviteter och/eller utbildningar samt annonsintäkter i Magasin Värmland.

Visit Värmland drev under 2020 tre större utvecklingsprojekt; Konkurrenskraftig Besöksnäring Värmland (KBV), Led och Evenemangsbaserad Turism (LET), Livskraftig Omställning Värmland (LOV) och två mindre projekt; Tillgänglig Besöksnäring Värmland (TBV) samt Utökad Utveckling Besöksnäringen i Värmland (UUB). Interregprojektet LET är finansierat av Region Värmland, Interreg Sverige-Norge samt Akershus, Hedmarks och Östfolds fylkeskommuner samt Västragötalandsregionen. KBV och LOV är finansierat av Region Värmland och Europeiska Regionalfonden (ERUF) och TBV och UUB av Region Värmland. Dessa fem projekt omfattade cirka 9 500 tkr 2020. Huvuddelen av finansieringen till Visit Värmlands verksamhet kommer idag ifrån projektmedel från ERUF eller Interreg och av basdelen (ej projektmedel) finansierar Region Värmland Visit Värmlands verksamhet med närmare två tredjedelar.

Diagram 2: Visit Värmlands finansiering juni 2021



Källa: Visit Värmland 2021-12-16

## STRATEGISKT KONCEPT

Visit Värmlands strategiska koncept bygger på vilka kompetenser, ambitioner och missioner som finns inom organisationen.<sup>10</sup>

### *Strategiskt koncept*

Vi är samordnande experter som bygger attraktionskraft och driver platsutveckling. På det sättet bidrar vi till våra medlemmars och Värmlands utveckling.

#### **Historisk förflyttning:**

Vi har förflyttat vårt uppdrag från lokalt stöd för turistverksamhet till utveckling av regionen och dess attraktionskraft.

#### **Vårt sammanhang:**

Vi är en expertaktör som arbetar för regional utveckling genom ökad attraktionskraft och en starkare besöksnäring.

#### **Vår kompetens och förmåga:**

Vi samordnar, utvecklar och synliggör Värmlands attraktion och näringens aktörer.

#### **Våra intressenter:**

Vi arbetar med dem som är viktigast för och möjliggör näringens utveckling.

#### **Vår "personlighet":**

I mötet med våra intressenter upplevs vi som kompetenta, drivna, utvecklingsorienterade och aktuella.

#### **Vår ambition:**

Värmland strålar och pulserar. Visit Värmland är attraktiva, viktiga och långsiktiga.

#### **Vår mission:**

Vi bidrar till en växande näring och att det är bäst att besöka, bo, leva och verka i just Värmland. Det vi gör spelar roll!

---

<sup>10</sup> Framtagning i samarbete med Effect Management 2021

## UPPFATTNING OM OCH FÖRVÄNTNINGAR PÅ VISIT VÄRMLAND FRÅN DE VÄRMLÄNSKA KOMMUNERNA

I tidigare avsnitt redogjordes för de ansvarsområden som Visit Värmland har från ett nationellt men främst regionalt direktiv. Men som det framgår av medlems- och finansieringsformen så finns förstås förväntningar från medlemmar i form av kommuner och näringsliv.

Effect Management fick under våren 2021 i uppdrag att bidra med strategipåverkande inspel och rekommendationer till möjlig transformation för Visit Värmlands organisationsform:

*Processledningsuppdraget är avgränsat till att undersöka vad de värmländska kommunerna har för behov, förväntningar och förslag på vad Visit Värmland bör fokusera på, och vad de inte bör fokusera på (strategipåverkande input) samt rekommendera/kommentera kring strategiska konsekvenser av detta<sup>11</sup>.*

I kommande avsnitt ligger Effect Managements arbete som grund för vidare analys.

### OLIKA BEHOV HOS OLIKA KOMMUNER

Upplevelsen av behovet av Visit Värmlands resurser skiljer sig åt mellan de olika kommunerna. Vissa menar att de upplever ett stort värde av Visit Värmlands arbete medan andra upplever en viss osäkerhet på Visit Värmlands roll och ansvarsområden i relation till den egna verksamheten. Någon uttryckte till exempel att det lätt blir "dubbelarbete" eller att man inte förstår vad man får för sin medlemsavgift. Det här är heller inte så konstigt då Visit Värmland har genomgått stora förflyttningar de senaste åren jämfört med tidigare ansvarsområden.

De olika behoven kan också skilja sig mellan kommunerna beroende på var inom den kommunala organisationen som besöksnäring, attraktionskraft och platsutveckling är orienterat. Vissa kommuner har dessa utvecklingsområden hos en näringslivsavdelning i generell bemärkelse medan andra har en instans mer renodlad för besöksnäring-/turism.

En ytterligare aspekt som verka påverka inställningen till det allmänna upplevda behovet, eller prioriteringen rent generellt, av Visits verksamhet verka grunda sig i hur man inom en kommun rent historiskt har prioriterat besöksnäring/destinationsutveckling genom till exempel tilldelade ekonomiska resurser i konkurrens med andra prioriteringar som skola, migration eller annat.

### FÖRVÄNTNINGAR HOS KOMMUNER PÅ AKTIVITETER/FOKUS FÖR VISIT VÄRMLAND

Vad det gäller förväntningar från kommuner på Visit Värmlands verksamhet så tydliggörs Visit Värmlands något oklara roll och förutsättningar för kommunerna. Exempelvis nämns "Mer medlemsdriven nytta för företagen." Men då Visit Värmland till största delen är finansierad av projektmedel från ERUF och Interreg, liksom från Region Värmland, är det en nödvändighet att erbjuda stöd till alla små och medelstora företag inom näringen. Strukturfondspengar får inte begränsas till endast medlemmar. Därför kan endast basfinansiering bidra till medlemsförmåner. För att få bästa utväxling på stödinsatser brukar det generellt också vara bra för alla ju fler som faktiskt får del av insatsen. Ju fler som exempelvis får stöd i att ställa om mot en mer lokal marknad, desto fler finns det att samverka med för "omställda" företag och synas tillsammans i olika forum.

En annan, högst angelägen förväntning på Visit Värmland, är att tillsammans tydliggöra roller och ansvarsområden, vilket som är kommunernas ansvar och vad Visit Värmlands ansvarområde är. Enligt några kommuner skulle Visit Värmlands roll kunna vara en expertorganisation med helikopterperspektiv som kan rådge eller hänvisa vidare, samt samordna över kommungränserna och på ett nationellt plan.

---

<sup>11</sup> Visit Värmland och det värmländska ekosystemet för attraktionskraft och besöksnäring, Effekt Management, 2021

Ytterligare någon kommun menar också att man önskar samordning med nationell och internationell marknadsföring då resurser för det inte finns hos enskilda kommuner. Dock förändras arenan fort då alltmer av marknadsföringen sker digitalt, exempelvis i sociala medier, etcetera. I vilken omfattning detta ska ske inom Visits Värmlands verksamhetsområde kan också ifrågasättas då det idag många gånger också kan skötas av privata aktörer.

Sammanfattningsvis framkom uppfattningar hos kommunerna angående Visit Värmlands verksamhet under följande områden.<sup>12</sup>

#### *VÄRDE OCH BEHOV*

- Bra med en central funktion.
- Ser värdet av engagemang och drivkraften inom organisationen.
- Oklara roller och ansvarsområden angående valuta för pengarna.
- Ogillande att Visit Värmland är lokaliserade till Karlstad då man menar att Visit Värmland skulle kunna vara lokaliserad var som helst i Värmland.

#### *TRÄFFSÄKERHET OCH TAKT*

- Många projekt på gång samtidigt så att det blir otydligt vad kommunerna bör prioritera för projektifierad verksamhet. Det skulle vara bättre med en tydligare kärnverksamhet.
- Brist på inkludering i strategiska processer. Det går för snabbt i förändringsarbetet och då uteblir påverkansmöjligheten.
- Ett "språk" som inte matchar företagarna/medlemmarna. Men även en insikt om att det handlar om båda parter engagemang och vilja att kommunicera på ett bra sätt.

#### *INVOLVERING OCH PÅVERKANSMÖJLIGHET*

- Ett givande och tagande. Vill man vara med så får man det.
- En fundering kring vad Visit Värmland har för förväntningar på kommunerna.
- Förankringen av Visit Värmlands arbete är otillräcklig i kommunerna.

#### *ROLL OCH ORGANISATION*

- Återkommande otydligheter om roll och ansvarsområde för Visit Värmland.
- Uppfattning om att organisationsform är en "politisk icke-fråga" som inte har betydelse för värdet som Visit Värmland levererar/bör leverera.

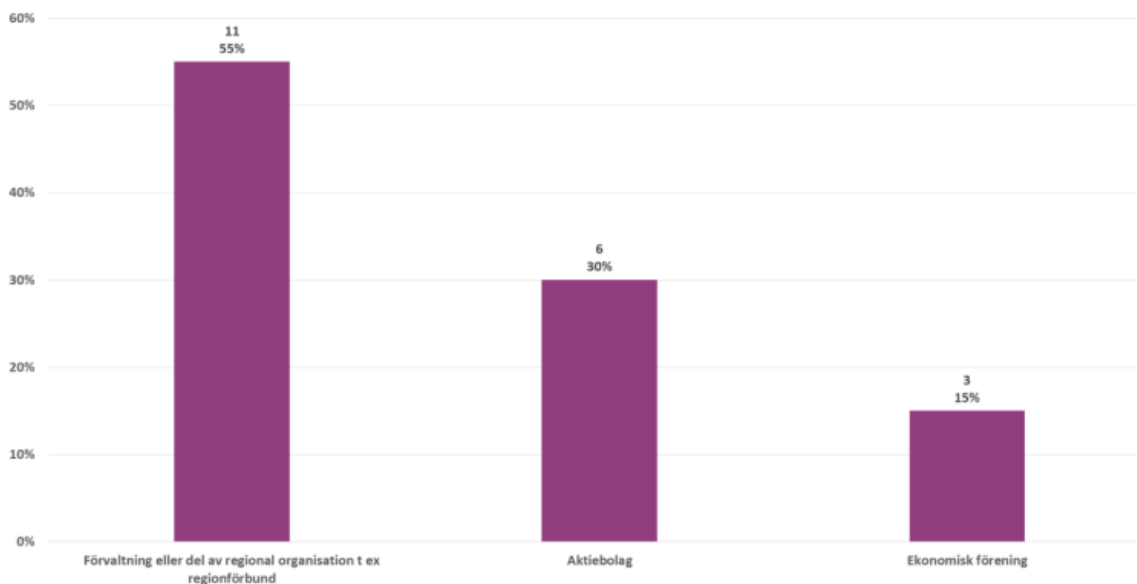
---

<sup>12</sup> Uppdelning enligt Effect Managements analys

## ANDRA REGIONERS ORGANISERING

Organisationsformerna för de regionala destinationsutvecklingsinstanserna är inte homogena som det ser ut idag. Sex av de 21 regionala turismverksamheterna drivs i aktiebolagsform där regionerna är hel- eller delägare. I tre av regionerna drivs den regionala turismutvecklingen genom ekonomiska föreningar.

Diagram 3: Organisationsfördelning av Sveriges regioners destinationsutvecklingsinstanser.



Källa: Sveriges regionala turismorganisationer – Nulägesanalys 2020, bygger på uppgifter från SCB

*Svarande organisationer samt förkortningar som används i diagrammen*

*AB Destination Småland KRO*

*Jämtland Härjedalen Turism JHT*

*Region Blekinge BLE*

*Region Gotland GOT*

*Region Gävleborg GÄV*

*Region Halland - Besöksnäring HAL*

*Region Kalmar län KAL*

*Region Stockholm STO*

*Region Uppsala UPP*

*Region Västerbotten Turism VBO*

*Region Västernorrland VNO*

*Region Östergötland ÖST*

*Smålands Turism AB JÖN*

*STUA SÖR*

*Swedish Lapland Visitors Board ek. för. LAP*

*Tourism in Skåne AB SKÅ*

*Turistrådet Västsverige AB VGÖ*

*Visit Dalarna DAL*

*Visit Värmland VÄR*

*Västmanland Turism - en del av Region Västmanland VÄS*



Generellt sett är det osäkert att yttra sig om det finns samband mellan organisationsform och prestationer eller effekter av prestationer. Det finns flera olika aspekter som, förutom organisationsform, kan spela roll hur de presterar som exempelvis kompetenser inom organisationen, ledning och styrning mot mål, styrelsesammansättning, förutsättningar på plats som exempelvis reseanledningar, infrastruktur, tillgänglighet, mognad inom besöksnäringen, digitaliseringsgrad, kulturutbud, geografiskt läge, med mera.

Det är därför inte givet vilken organisationsform en verksamhet som Visit Värmland bör ha. Men det finns aspekter/för-/nackdelar som ofta förknippas med olika organisationsformer.

- Aktiebolagsformen är vanlig och förmånlig om man vill driva verksamheten i delägande med till exempel andra kommuner alternativt inom regionalt ägandeskap.
- Aktiebolagsformen tillåter styrelsemedlemmar från privata näringslivet.
- Aktiebolagsformen innebär att det är enkelt att fatta egna beslut om omfördelning av budget och använda sin budget på ett för verksamheten effektivt sätt.
- Beslutsprocesserna i aktiebolag går snabbt och uppfattas som de affärsmässigt bästa.
- Ekonomiska föreningarna har generellt sett historiskt sett god utveckling gällande antalet gästnätter.
- Ekonomiska föreningar uppfattas ofta ha korta beslutsvägar och effektiva verksamheter.
- För de verksamheter som drivs helt i regional regi kan verksamheter beskrivas som relativt byråkratiska där beslutsprocesser kan upplevas administrativt krångliga. Med egen budget upplevs det dock mindre administrativt krångligt.

#### INSPEL FRÅN ANDRA REGIONER

Nedan redovisas korta inspel från tre andra regionala organisationer för besöksnäring/destinationsutveckling, vilka valts att redovisas anonymt (som A , B och C).

#### **Organisationsform:**

A: Vi är ett 100% ägt regionalt AB. Kommunerna var delägare till 50 % till 2020. Men då ändrades det på initiativ av kommunerna. Nu har vi ett samarbetsavtal med kommunerna istället. Denna lösning är lättare för oss så det blev bra. Anledningen till att vi är ett regionalt ägt aktiebolag idag är att vi lät göra en analys vilket gav till rekommendation att vara ett regionalt ägt aktiebolag. Det var det bästa för oss.

B: Vi är en regional organisation för destinationsmarknadsföring och ingår i en bolagskoncern som nu efter nyår är ägt till 100% av regionen. Organisationsformen är aktiebolag som lyder under aktiebolagslagen och kommunallagen. Vår verksamhetsidé formulerad utifrån vårt ägardirektiv är som följer:

”Med ett utifrånperspektiv, både nationellt och internationellt, ska vi tillsammans med andra verka för att turismen och besöksnäringen stärks i regionen”.

C: Vi är en regional förvaltning som ligger under regional utveckling – näringsliv och kultur.

#### **Fördelarna med organisationsform:**

A: Friheten. Framför allt ekonomisk då pengar inte ”brinner inne” utan man kan flytta projekt mellan år på ett lättare sätt och gå med vinst och förlust beroende på situationen. Bara det går ihop i långa loppet och man har en reserv i bolaget. Fördel är också med att man kan agera snabbare och inte är bunden till alla regionens upphandlingsavtal.

B: Många delar i vårt uppdrag lämpar sig inte att driva i förvaltningsform och då är aktiebolag är ett lämpligt alternativ. Förvaltningsformatet som många regioner använder begränsar starkt när det kommer till att hantera exempelvis företag, långsiktiga varumärkesbyggande insatser, med mera.

C: Tillgängligheten till andra regionala samordnare inom tex. Infrastruktur, kompetensförsörjning och hållbarhet. Närhet till den kompetens som behövs för att samordna besöksnäringens utveckling.

***Nackdelar med organisationsformen:***

A: Nej. Eller ja i så fall kostnader för revision och styrelse. Men genom styrelsen involveras politiken tydligt då flertalet politiker sitter i styrelsen.

B: Det finns alltid för och nackdelar med allt. En nackdel med att bolagisera är ofta att man hamnar en bit ifrån förvaltningsstrukturen. Men det är givetvis beroende av hur strukturen i sin helhet är uppbyggd.

C: Ingen egen budget. Behöver söka projektmedel när man vill göra något förutom egen arbetstid. "Men för bra projekt finns alltid medel."

***Roller och ansvar:***

A: Tätt samarbete med Regional Utveckling där vi stöttar varandra och vi följer RUS:en. Med kommuner har vi samarbetsavtal och ett nätverk. Vi bygger mycket på tematiska nätverk.

B: Vi hade tidigare kommunerna som delägare i moderbolaget men från årsskiftet klev de av sitt delägarskap. Kommunerna är våra partners i olika insatser och vi formulerar nu detta i ett större partnerskap för de kommande tre åren. Vi har också ett relativt nära samarbete med avdelningen för regional utveckling på regionen, bland annat runt näringslivsutvecklingsfrågor, ledutveckling och ledförvaltning och andra frågor där det ger mening att samarbeta.

C: Vi har flera stora destinationer och vår roll är strategisk övergripande och vi samordnar det arbete som sker över kommungränserna. Vi kontaktar alltid företagen genom kommunerna. Vi ger även extra stöd till de kommuner som inte själva har egna resurser till besöksnäring.

***Hur roller och ansvarsfördelningen fungerar. Förbättringsmöjligheter:***

A: Kommunerna kan alltid engagera sig mera. Svårt ibland med många aktörer i olika delar men det spelar ingen roll hur vi är ägda då. Det är SJV, Länsstyrelsen och alla möjliga projekt som ibland kan löpa parallellt. Men jag ser inte att denna flora av aktörer skulle bli bättre av att vi var en del av regionen för dessa projekt löper utanför regionen.

B: Ja det fungerar vi hyfsat bra. Allt är ju under ständig förändring. Det nya partnerskapet med kommunerna är helt purfärskt så där får vi väl se hur det ska landa.

C: Viktigt med flera kontaktytor inom kommunerna där det ofta finns en samordningsbrist mellan tjänstepersoner som är viktiga för besöksnäringen. Idag är det dålig kommunikation i våra kommuner mellan text turistchefer, näringslivschefer och kultur och fritid (m.fl.).

***Basverksamhet/projektmedel:***

A: Basfinansiering av Regionen på 11 mkr. Därutöver projektmedel.

B: Som aktiebolag har vi ett avtal med vår ägare som formulerar vårt uppdrag och för detta utgår en uppdragsersättning. Sedan ingår vi i olika typer av partnerskap som finansierar vissa insatser och medarbetare

och slutligen driver vi vissa projekt löpande. Vår balans ligger på cirka 60% uppdragsersättning och cirka 40% extern finansiering (partnerskap och projekt).

C: Basen 3 personer heltid och projektmedel söks vid behov. Dock ett stort plus att man når andra relevanta funktioner inom regionen.

#### ***Tips till oss på Visit Värmland:***

A: Ett aktiebolag tycker vi är absolut bäst.

B: Utgå ifrån era förutsättningar och de förväntningar som kan tänkas ställas på er. Liksom era utmaningar och möjligheter. Titta inte för mycket på vad andra gjort, ofta svårt eller omöjligt att använda andras modeller då varje region och varje struktur behöver sin lösning.

C: Många regionala bolag agerar mycket mer som destinationsbolag. Vårt tips är oavsett organisationsform att man knyter sig närmare till regionen och de kompetenser som finns där. Tex att man blir en remissinstans och tät dialog när det kommer till projektmedel och att man skapar möjligheter för en långsiktigt hållbar lösning.

#### **AVSLUTANDE REFLEKTIONER**

Helt oavsett organisationsform för Visit Värmland verksamhet finns det aspekter<sup>13</sup> att beakta för en effektiv samverkan med olika intressenter för arbetet med regional besöksnäring. Besöksnäringen utgör en väsentlig del av den upplevelsebaserade ekonomin där kreativitet och innovationsförmåga är central. Men de enskilda verksamheterna har svårt att frigöra tid och resurser för att jobba med långsiktig utveckling. Aktörssystemet runt företagen och andra verksamheter får därmed en allt viktigare roll för att främja innovation i bred bemärkelse. Visit Värmland kan därför fungera som en möjliggörare och vara den stöttande aktören som gör det som är svårt för den enskilda företagaren att klara av själv. Exempel är påverkansarbete och större insatser för platsutveckling.

Ansvar och uppgifter skiljer sig åt mellan offentlig, privat och ideell sektor, men det samlade resultatet i form av en hållbar och konkurrenskraftig turism och besöksnäring är beroende av samsyn i de viktigaste frågorna och ett samordnat arbete mellan olika politikområden.

Det finns också en problematik idag med vilka Visit Värmland ska företräda. Som det är idag har Svensk turism tagit på sig rollen som företrädare för företagen inom besöksnäringen genom att arbetsgivarorganisationerna har gått samman och driver frågor som påverkar förutsättningarna för besöksnäringens företag, på en nationell nivå men där Värmland ingår. Visit Värmlands roll blir parallellt allt tydligare kopplat till det offentliga, utifrån direktiven från Region Värmland med att ansvara för implementering av den nationella besöksnäringstrategin, arbetet med varumärket Värmland, driva en smart specialisering samt utveckla Värmlands attraktionskraft.

Som Visit Värmland är organiserat idag blir organisationen inte stark vare sig som den regionala utvecklingsaktören eller som näringens företrädare. Med 18 kommuner och besöksnäringens företag som delägare och medbestämmande blir beslutsfattandet och effektiviteten sämre.

Det framgår tydligt i Effect Managements analys att Visit Värmland har ett arbete framför sig tillsammans med kommunerna där roller och ansvarsområden, förväntningar och möjligheter till värdeskapande måste fastställas och bli tydliga för alla parter. Detta ansvar ligger på samtliga parter. Det framgår genom direktiv från Regionen att Visit Värmland ska ha en starkare offentlig roll. Det råder också olika förutsättningar vad det gäller ekonomiska och personella resurser, samt åsikter om samverkan.

---

<sup>13</sup> Enligt den nationella strategin för hållbar turism och växande besöksnäring

Visit Värmland verkar på en arena med krav på snabb omställning i föränderliga tider, ökade ansvarsdirektiv från Region Värmland och krav på lyhördhet för närings behov vad det gäller exempelvis infrastrukturella, kompetensförsörjnings- och stödåtgärder. Det blir då tydligt att Visit Värmland som regional besöksnäring organisation har ett behov av en starkare koppling till Region Värmland .

Viktigt att framhålla är dock att även de ansvar Visit Värmland har idag som ekonomisk förening inte behöver ändras genom nya ägardirektiv. Visit Värmland kan fortsatt ansvara för marknadsföring av Värmland, stödja näringen med affärs- och produktutveckling samt förse kommunerna med statistik, analys och omvärldsbevakning. Uppdraget till Visit Värmland skulle i stället kunna kompletteras med att hitta synergier med övriga områden inom regional utveckling samt utvecklas inom området attraktion för alla som lever, verkar och bor i Värmland (utöver besöker Värmland som Visit Värmland redan har som uppdrag).

Karlstad 28 december 2021

Visit Värmland Ekonomisk Förening g.m Mia Landin