

Förstudie Destination Sundsvall

SLUTRAPPORT, JANUARI 2023



SLUTRAPPORT, JANUARI 2023

Förstudie Destination Sundsvall

RSD AB

Projektgrupp och författare

Ulrika Carlsson

Andrea Hartmann Jovell

Cecilia Kusoffsky

Maria Rosén

Innehåll

1	Sammanfattning	5
2	Inledning	6
3	Bakgrund	6
4	Arbetsgrupp	7
	4.1 Om RSD	7
	4.2 Projektets arbetsgrupp	7
5	Besöksnäring från mål till medel	7
	5.1 Att utveckla en destination.....	7
6	Metod för byggande av insiktsplattform	9
7	Nulägesanalys och önskat läge	10
	7.1 Webbundersökningar	10
	7.2 Analys av undersökningarna	10
	7.2.1 Net Promotor Score-mätning av ambassadörer	10
	7.3 Intervjuer om nuläge och framtid	13
	7.4 Workshop 1 – Destinationens varumärke.....	13
	7.5 Workshop 2 – Identifiera besöksanledningar.....	15
8	Trendanalys och omvärldsbevakning	16
	8.1 Trendspaning: Digitalisering.....	17
	8.2 Trendspaning: Besöksservice	19
	8.3 Trendspaning Marknadsföring	19
	8.4 Trendspaning: Stora ekonomiska värden hand i hand med hållbarheten	20
	8.4.1 Så beräknas värdet inom besöksnäringen.....	20
	8.4.2 Myndighetsgruppen för turism och besöksnäring.....	21
	8.4.3 Tecken på framsteg för en hållbar turism	21
	8.4.4 Hållbarhet i besöksnäringen enligt FN	22
	8.4.5 Utmärkelser i hållbarhetsarbete	22
	8.5 Trendspaning organisation för DMOer	23

8.5.1 Olika sätt att organisera arbetet	23
8.5.2 Uppgifter för en DMO	23
8.5.3 Organisationsform på kommunal nivå	24
8.6 Trendspaning Kommunikation för en DMO	25
9 Lärande och omvärldsbevakning.....	27
9.1 Visit Dalarna AB	27
9.2 Göteborg	28
9.3 Höga Kusten	30
9.3.1 Höga Kusten Turism AB.....	31
9.4 Destination Östersund	32
9.5 Hälsingland	34
9.6 Visit Västerås	34
10 Resonemang.....	35
10.1 Ökat engagemang!.....	35
10.2 En stabil organisation hos kommuner och näring.....	35
11 Varumärket.....	39
12 Rekommendationer	36
12.1 Organisering	36
12.2 Finansiering.....	38
12.3 Varumärke.....	39
12.4 Förslag till nästa steg	40
12.4.1 Behålla och utveckla engagemang hos näringen	40
12.4.2 Internt.....	41
12.4.3 Varumärke och plattformar	41
Bilagor:	
Bilaga 1 Kantar Sifo undersökning	
Bilaga 2 Enkät till tjänstemän och politiker	
Bilaga 3 Enkät till besöksnäringen i Destination Sundsvall	

I Sammanfattning

Destination Sundsvall är ett samarbete mellan de tre kommunerna i Medelpad: Sundsvall, Timrå och Ånge. Kommunerna har en gemensam målsättning att genom samverkan utveckla och stärka besöksnäringen i Sundsvall, Timrå och Ånge.

I september 2022 upphandlades RSD med ett team på fyra personer för att ta fram en förstudie för detta arbete vars slutrapport planeras användas som underlag för beslut om organisation och fortsatt arbete avseende utveckling av besöksnäringen i Sundsvall, Timrå och Ånge.

Under hösten har en insiktsplattform tagits fram och utifrån den har slutsatser dragits och rekommendationer tagits fram. Med de rekommendationer och förändringar som föreslås konstateras i rapporten att det finns stora möjligheter till en växande besöksnäring som en viktig del av hela regionens utveckling och tillväxt.

Arbetet konstaterar att:

- Besöksnäringen för Sundsvall, Timrå och Ånge behöver organiseras och prioriteras för att kommuner, näringsliv och boende genom samverkan ska utveckla och dra nytta av en allt mer attraktiv plats med fler arbetstillfällen och ökade skatteintäkter.
- Destination Sundsvall framstår som ett otydligt varumärke och tycks sakna avsedd effekt, det engagerar inte besökare eller det lokala näringslivet i tillräcklig omfattning. Även bilden av staden Sundsvall framstår som otydlig med ett otillfredsställande lågt NPS-värde. Här behövs förändring för att nå ett starkt lokalt engagemang, ökad lokal stolthet och fler ambassadörer.
- Företagen har en stark vilja att utveckla besöksnäringen men saknar egentliga förutsättningar som verktyg och gemensamma plattformar att kanalisera sitt engagemang.

Rapportens rekommendationer kan sammanfattas i tre punkter:

- **Skapa en organisering med både offentligt förvaltning och en ekonomisk förening.** Näringslivets engagemang är avgörande för destinationens framgång. Näringslivets kraft föreslås kanaliseras genom en ekonomisk förening där företagen uppmuntras till samverkan. En DMO (Destination Management Organisation) för de tre kommunerna placeras i Sundsvalls kommuns förvaltning medan den ekonomiska föreningens medlemmar i huvudsak består av företag.

- **Marknadsför hela destinationen**

Staden Sundsvall är den självklara medelpunkten i destinationen. Området blir än mer intressant om hela destinationen marknadsförs med kringliggande utbud av övriga mindre orter och landsbygd med upplevelser med vildmark, berg och hav.

- **En del av Medelpad**

Ett gemensamt paraply som adderas till destinationsvarumärket kan stärka stoltheten, bidra till utveckling och göra att fler vill rekommendera varandra. Ett paraply som kan accepteras av alla, kännas relevant och locka många att vilja vara en del av. Ett inkluderande paraply där näringslivet och kommunerna känner engagemang och tillsammans är En del av Medelpad.

2. Inledning

Utveckling som får platsen att leva, men också ger plats för att leva.

Tänk om alla visste vilken fantastisk plats hela destinationen är och att alla som bor och verkar här skulle känna att de befinner sig på exakt rätt plats i världen. Uppleva stolthet och trygghet med en genuin vilja att utvecklas med platsen. Och göra det tillsammans. Vilka möjligheter detta är.

Besöksnäringen är en viktig motor i hela platsens utveckling. Med en bred förankring hos näring och invånare ökar stoltheten och vi får ännu fler företag att blomstra, vilket ger fler besökare, invånare och investerare som bidrar till hela regionens utveckling. Den destination som inspirerar fler att bli besökare kan också lyckas attrahera kompetens och vice versa.

Under höstens uppdrag har flera parter visat ett genuint engagemang och en vilja att göra detta tillsammans. Fokusgrupper från näringsliv, kommuner, invånare och representanter från hela destinationen har diskuterat hur en långsiktig livskraftig samverkan mellan kommun och näringsliv ökar attraktionskraften för hela destinationen. För att få en så komplett bild som möjligt och ta fram ett nuläge har enkät- och andra undersökningar genomförts, en rad nyckelpersoner intervjuats och lärande från andra destinationer inhämtats.

3. Bakgrund

Destination Sundsvall är ett samarbete mellan de tre kommunerna i Medelpad: Sundsvall, Timrå och Ånge. Kommunerna har en gemensam målsättning att genom samverkan utveckla och stärka besöksnäringen i Sundsvall, Timrå och Ånge. Organisationen har beviljats en förstudie för att undersöka möjligheterna att utveckla besöksnäringen i Sundsvall, Timrå och Ånge.

I upphandlingen efterfrågas att förstudien ska undersöka och utforma ett arbetssätt för de tre kommunerna där hänsyn också tas till regional utvecklingsstrategi samt nationell besöksnäringstrategi. Studien ska ge svar på utformning, drift och marknadsföringen samt hur besöksnäringen i Sundsvall, Timrå och Ånge kan bidra till regionens tillväxt.

Slutrapporten för förstudien ska användas som underlag för ett beslut om organisation och fortsatt arbete avseende utveckling av besöksnäringen i Sundsvall, Timrå och Ånge. Förstudien ska också ligga till grund för en ansökan om ett treårigt genomförandeprojekt hos Tillväxtverket och Region Västernorrland.

4. Arbetsgrupp

4.1 Om RSD

RSD med ingående konsulter arbetar passionerat som processledare för att utveckla samarbeten, utveckling av städer och handelsplatser, en mycket komplex och levande miljö som ständigt utmanas av yttre och inre faktorer. RSD startades för 25 år sedan och arbetar över hela landet.

4.2 Projektets arbetsgrupp

I detta arbete har RSD satt samman en arbetsgrupp med gränsöverskridande kompetens inom Destinationsutveckling med fokus på strategi, tillväxt, varumärkesbygge och visuell identitet. I projektteamet finns kunskap både om landsbygdsutveckling och stadskärnor. Gruppen består av Ulrika Carlsson (projektledare), Andrea Hartmann Jovell, Cecilia Kusoffsky och Maria Rosén.

5. Besöksnäring från mål till medel

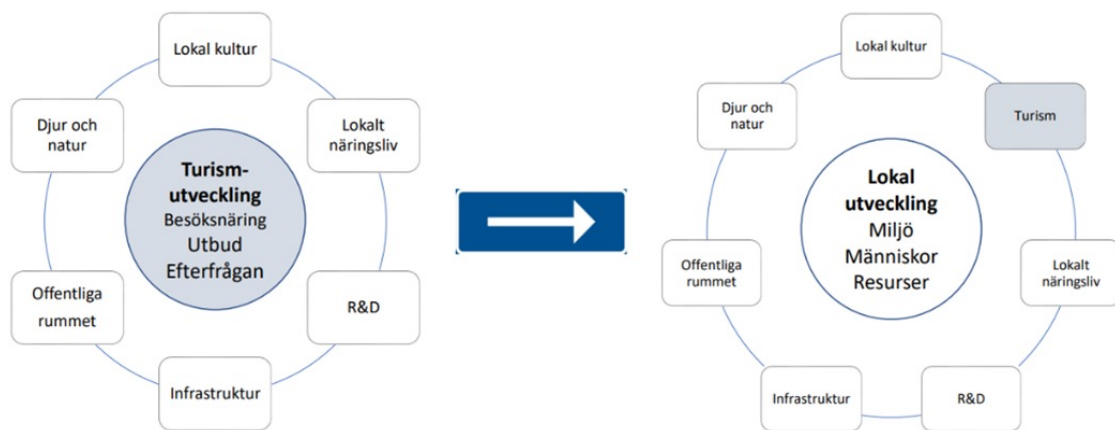
5.1 Att utveckla en destination

Ett *platsvarumärke* är de samlade associationer, tankar och värden som finns runt en plats. Det ägs gemensamt av alla som bor och verkar på platsen.

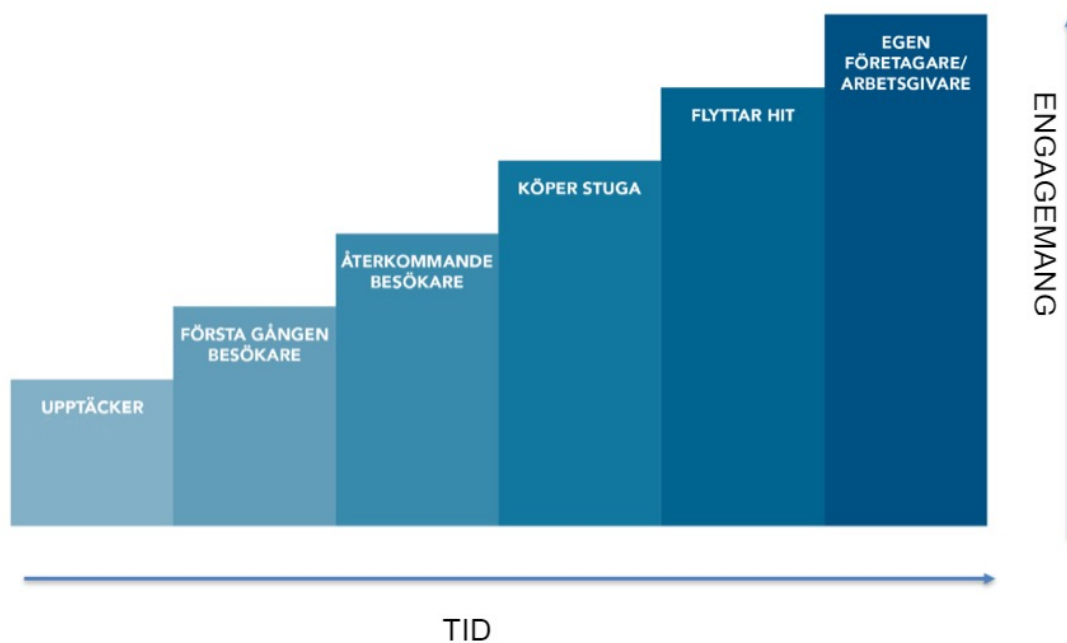
Platsutveckling utgår från de som bor på platsen och *Destinationsutveckling* utgår från besökarna. I denna rapport beskrivs hur vi kan göra båda delarna där besöksnäringen går från att vara ett mål till ett medel för hela platsens utveckling.

Besöksnäringen är ett viktigt medel för att nå målet med en blomstrande region. Företagen inom besöksnäringen bidrar utöver arbetstillfällen och skatteintäkter också med att utveckla platsen och stärka livskvalitén för de som lever, besöker och funderar på att flytta in. En region med ett rikt utbud av både kulturupplevelser och naturupplevelser underlättar för företag och kommuner att rekrytera kompetens och öka antalet inflyttare till regionen.

Det offentliga roll och ansvarsområden bör vara möjliggörare, anlägga platsperspektiv, balansera olika intressen, sätta gränser, initiera och koordinera vertikala och horisontella nätverk, initiera och koordinera operativa, taktiska och strategiska processer.



Figur 1. Hur turism används som en del i den lokala utvecklingen av en plats. Källa Kristina Lindström, Forskare, Hållbar Platsutveckling Göteborgs universitet



Figur 2 Engagemangstrappan – från besökare till bosfast. Källa: Utveckla Hälsingland AB

Engagemangstrappan är en modell baserad på undersökningar och forskning som visar att ju mer tid man spenderar på en plats desto större blir engagemanget för platsen och därmed ökar också benägenheten att flytta till platsen. En undersökning som gjordes i Hälsingland 2020 visar att på första steget säger 1% ja till att flytta till Hälsingland. Bland återkommande besökare är siffran 30% och hos stugägare 36%. I denna modell kan strategier, målsättningar och handlingsplaner göras för att undersöka drivkrafter och mäta resultat i respektive trappsteg.

6. Metod för byggande av insiktsplattform

För att skapa en nulägesbild av Destination Sundsvall har tre olika marknadsundersökningar genomförts: SIFOs undersökning på riksnivå, webundersökning till tjänstemän och politiker inom de tre kommunerna samt webundersökning till företag i besöksnäringen i kommunerna. Också personliga intervjuer är utförda med utvalda politiker, tjänstemän och aktörer.

Två heldagsworkshops har genomförts med cirka 50 representanter från besöksnäringen i Destination Sundsvall samt tjänstemän inom besöksnäringen. En halvdagsworkshop har genomförts tillsammans med Destination Sundsvalls arbetsgrupp bestående av tjänstemän från samtliga tre kommuner. Ytterligare en halvdagsworkshop har genomförts med styrgruppen och arbetsgruppen innefattande cirka 10 personer från politik och tjänstemän.

Lärande och omvärldsbevakning: Intervjuer med andra framgångsrika destinationer har i samtalen varit generösa och delat med sig av information om såväl organisation som finansiering, strategiska vägval med mera.

Härutöver har kunskap och erfarenheter från projektgruppens mångåriga arbete inom besöksnäringen nyttjats, samt deltagande i konferenser som SKRs (Sveriges Kommuner och Regioner) besöksnäringssdag och SNDMOs (Swedish Network of Destination Management Organisations) höstkonferens, inläsning av rapporter och tidigare arbeten gjorda inom destinationen samt rapporter och forskning som berör besöksnäringen. Hänsyn har tagits till RUS:en (Regional Utveckling och Samverkan i miljömålssystemet) och den nationella besöksstrategin.

Uppdragets genomförande och rapportens slutsatser bygger på kontinuerliga möten med uppdragsgivaren.

7. Nulägesanalys och önskat läge

I arbetet med att utveckla en destination är det av vikt att kartlägga nuläget. En bred förankring ger värdefull information i workshops och intervjuer med näringen, kommundienstämman, politiker samt genom marknadsundersökningar, statistik och trendspaningar. Marknadsundersökningarna ger arbetet en så kallad nollmätning också till nytta för att följa upp framtida utveckling av destinationen.

7.1 Webbundersökningar

Tre marknadsundersökningar har genomförts under hösten

1. SIFO
2. Kommunerna Ånge Timrå Sundsvall
3. Besöksnäringen Ånge Timrå Sundsvall

1. SIFO-undersökningen genomfördes i Kantar Sifos riksrepresentativa och slumpmässigt rekryterade webbpanel. Undersökningen gällde invånare i Ånge, Timrå och Sundsvall samt övriga Sverige. Webbpanelen är riksrepresentativ och respondenter är rekryterade utifrån ett slumpmässigt urval. Definition av övriga Sverige är personer folkbokförda i Sverige, 18-79 år och är representativt för 7 694 000 svenskar.

- Målgrupp: Allmänheten 18-79 år
- Metod: Webbintervjuer i Kantar Sifos onlinepanel.
- Fältperiod: 14-21 oktober 2022.
- Antal intervjuer: 1 054 intervjuer, varav 54 intervjuer från bosatta i Ånge, 53 intervjuer från bosatta i Timrå och 100 intervjuer från bosatta i Sundsvall.

2. Marknadsundersökning Kommunerna Ånge Timrå Sundsvall

- Digital enkät skickad till politiker och tjänstemän i de tre kommunerna
- Utskickad till 75 personer, 15 svar = 20%

3. Marknadsundersökning Besöksnäringen Ånge Timrå Sundsvall

- Utskickad till cirka 400 mailadresser (Destination Sundsvalls CRM samt ca 100 övriga utvalda företag och föreningar), 60 svar = 15%.

7.2 Analys av undersökningarna

7.2.1 Net Promotor Score-mätning av ambassadörer

I undersökningarna gjordes mätningar av NPS (Net Promotor Score) som bygger på frågan: "Hur sannolikt är det att du skulle rekommendera xxx till en vän eller kollega?" Resultatet av NPS-mätningar visar hur stor andel av kunder/besökare som är ambassadörer, alltså vilka som rekommenderar besöksorten eller varan till vänner och kollegor.

Frågan besvaras på en elvgradig skala från 0 till 10. De som ger betyget 0-6 kallas Detractors (ungefär "Illojala"), de som anger betyget 7-8 kallas Passives ("Passiva"). De som ger betyget 9 eller 10 anses vara så kallade Promoters, det vill säga "Fans" som är lojala med platsen och som gärna marknadsför/rekommenderar den till andra.

För att få fram värdet på NPS räknar man andelen svar som angivits på betygen 9-10 och drar sedan bort andelen som angivit något av betygen 0-6.

Net Promoter Score kan ha ett värde mellan -100 och 100. Ett utmärkt NPS-värde anses vara 31-50 och excellent NPS på 51-70.

I 2022 års mätning (undersökningen Resa i Sverige, SNDMO) toppar Öland bland de destinationer som mätt sitt NPS med 59, Gotland 52 och Höga Kusten 51.

Undersökningarna för Destination Sundsvall visar NPS
-19 (SIFO)

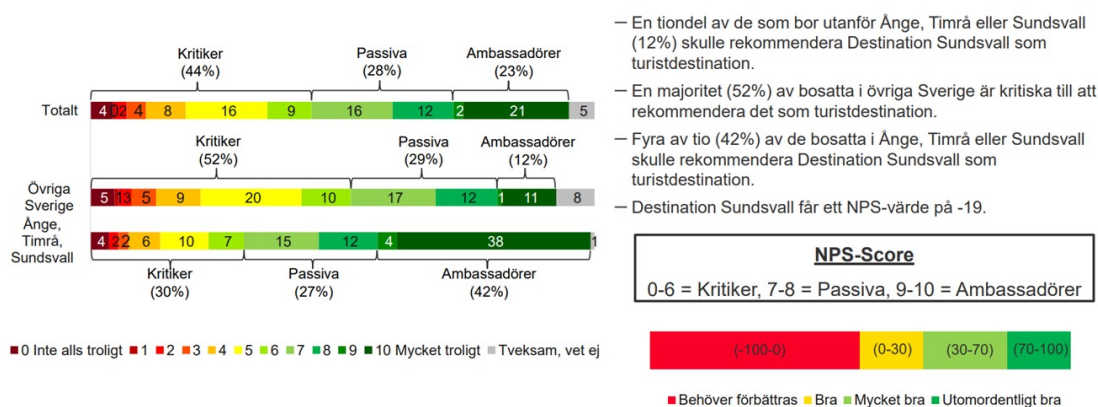
61 (Kommunerna)

52 (Besöksnäringen)

Undersökningen konstaterar ett svagt NPS-värde för Sundsvall när vi frågar svenskar mellan 18-79 år. Totalt -19 (23% ambassadörer) och utanför de egna kommunerna -40 (12% ambassadörer), se bild.

En av tio i övriga Sverige rekommenderar Destination Sundsvall som turistmål

Hur troligt är det att du skulle rekommendera det som turistdestination?



Figur 3. SIFO-undersökning genomförd hösten 2022, statistiskt säkerställd att representera hela Sveriges befolkning mellan 18-75 år.

7.3 Intervjuer om nuläge och framtid

Intervjuer med ett antal nyckelpersoner inom politiken, kommun och inspiratörer har fångat individernas uppfattning om såväl varumärke, möjligheter, samverkan som organisation. Samtliga intervjuer har visat en stark tro på framtida samarbeten.

Det finns en samsyn kring destinationens potential att utvecklas, att styrkan för destinationen är naturen och staden och genom samverkan görs detta möjligt. I många av samtalen lyfts också kommunernas arbete med etablering av nya företag och behovet att kunna presentera en attraktiv destination i etableringsarbetet. Såväl näringslivet i stort som besöksnäringen är i behov av rekryteringar genom inflyttning, ett tydligt exempel på när en utvecklad besöksnäring kan bidra till fler samhällsutvecklande mål.

Vid ett flertal intervjuer har också besöksnäringens viktiga roll som instegsjobb lyfts fram. Ett jobb inom besöksnäringen kan för många vara det första jobbet och för många en möjlighet att kompetensutvecklas och vidareutvecklas inom destinationen. Viljan att samverka är stark. En av framgångsfaktorerna att lyckas är förmågan att skapa samhörighet, djupare förståelse och kunskap om hela destinationen.

7.4 Workshop 1 – Destinationens varumärke

I denna heldagsworkshop jobbade representanter från olika delar av näringslivet, besökare och kommunerna fram bilden av destinationens nuläge och önskad framtida position. Genom diskussioner och gruppövningar enades deltagarna om förslag till en plattform (bilaga x) att utgå ifrån i det fortsatta arbetet.

Vår Destination, beskriver vilka vi är

Vår destination är porten till riktiga Norrland. Alltid nära till matkultur, vildmark, hav, berg och älv, eller njut av Sundsvalls puls och arkitektur. Och ett äkta värdskap.

Position på marknaden

Positionen beskriver vad destinationen är lite bättre på än sina konkurrenter. Att vara unik är svårt men det räcker gott att vara lite bättre än andra. Det gemensamma förslaget är: *Kombinationen vildmark, berg & hav och en levande kulturstad med arkitektur och smaker från hela Medelpad, gör oss unika.*

Stil (om destinationen var en bil)

Vi är en 4-wheel drive, hybrid; el- & vätgasbil, ombyggd vintage, färgglad troligtvis grön, där alla får plats.

Hur detta ska uppfattas: *Vi är trygga och hållbara på alla sätt. Vi är okränkliga och välkomnande. Detta ska synas och kännas i vår framtida profil och i tonalitet i bild och text.*

Målgrupper – vilka vi vänder oss till

Livsnjutare utan barn "Det goda livet" 50+

Barnfamiljer

Affärsresenärer/Möten

18-35-framtidens inflyttare

Sportcupsdeltagare

Löftet

Löftet beskriver vad besökarna kan förvänta sig av destinationen och sammanfattar kort det som är behållningen för målgrupperna. Vad de får ut av att vara hos oss.

Här lever du hållbart med utrymme att känna och ta in. Här finns lugnet, pulsen och det du behöver för impulsen.

Mission

Vår uppgift. Vad vi gör för världen, vårt "varför". På vilket sätt vi närmar oss vår vision.

Vi är hållbara

Vi håller vad vi lovar

Vi håller i längden

Vi håller ihop

Vision, var står vi om 10 år

En vision i bemärkelsen det man siktar på, en riktning, vart man är på väg, egentligen ett långsiktigt mål.

Genom våra satsningar är vi nu hållbara på alla plan och starka förebilder. Här lever du det okränkliga livet och vi växer kontinuerligt med fler besökare, inflyttare och investeringar.

Värderingar, hur vi är och agerar mot våra besökare och varandra

Tro, hopp, kärlek & fika!

Det vill säga: Vi är stolta över vår destination, vi tänker nytt, har ett kärleksfullt värdeskap och är okränkliga.

Destinationen WS1 - sammanfattat



Figur 6. En sammanfattning av det arbete som gjordes under Workshop 1 med representanter från besöksnäringen, kommuntjänstemän från alla tre kommuner.

7.5 Workshop 2 – Identifiera besöksanledningar

I denna workshop arbetade deltagare från olika delar av näringslivet och kommunerna igenom processen för att lyfta fram goda tankar och idéer som finns, både på det befintliga utbudet och potential för den framtida utvecklingen av destinationen. Gruppen identifierade destinationens prioriterade besöksanledningar.

Befintliga besöksanledningar med stor potential att utveckla och satsa på framåt:

Havet & kusten	Selånger	Himlabadet
Midlanda airport	Bengt Lindström museum	Mittpunkten
Södra berget	Liden	St Olavsleden
Skidbackarna	Norra berget	Ljungandalsvägen
Bryggerier/Brännerier	Haverö strömmar	Åstön
Stenstan	Kustvägen	Alnön
Deltat	Golf	
Kongresshall med e-sport	Sidsjön	

Sammanfattning av nulägesanalysen:

Möjligheter

- Samarbetsavtal finns på 5 år med kommunerna Sundsvall, Timrå och Ånge.
- Näringslivsbolaget läggs ner och flyttar in i förvaltning
- En gemensam önskan om att "lyfta" besöksnäringen delas av kommunerna
- Kommuner är redo att fatta beslut
- Möjligheter finns att organisera och styra upp
- En målgruppsomvärld som ej ser till kommungränser
- Många som vill

Utmaningar

- En organisering och medarbetare med allt för kort planeringshorisont utifrån ettåriga beslut
- Ett lokalt näringsliv som inte känt sig tillfrågade eller engagerade i kommunernas .. arbete för besöksnäringen
- Ett varumärke eller flera som inte får avsedd effekt
- Alltför få ambassadörer
- Bilden av Sundsvall som stad som otydlig i både plats och varumärke
- Bilden av Destination Sundsvall med Ånge Timrå Sundsvall som otydlig och förknippad endast med staden Sundsvall, allt för låga värden med -19 NPS
- Många som undrar hur?

8. Trendanalys och omvärldsbevakning

Kommuner och näring i samklang är ett framgångsrikt koncept på flera ställen i Sverige, inte minst i grannregionen Höga Kusten men också i till exempel Järvsö och Östersund.

Kommunerna plöjer...

Uppgifterna för det offentliga kan handla om att:

- styra hållbarhetsarbetet
- kunskapsutbilda (värdskap, statistik, målgrupper)
- identifiera och inspirera till olika paketeringar och teman
- arbeta med infrastruktur, detaljplaner med mera som stöttar och gynnar lokala och turistiska besök
- Kontakter och relationer med andra offentliga aktörer, till exempel region och .. länsstyrelse för att identifiera möjligheter till finansiering av projekt och andra .. gemensamma insatser

... och näringen sår

Ett engagerat näringsliv är en riktig hävstång, här finns engagemanget, drivet och affärsutvecklingsidéerna både hos stora företag och hos eldsjälarna.

Tillsammans skördar vi!

Besöksnäringen ger utöver arbetstillfällena och skatteintäkter, en rad positiva effekter på samhällets utveckling i form av en upplevd attraktiv plats, livskvalitet, underlättar kompetensförsörjning samt bidrar till inflyttning och nya investeringar.

8.1 Trendspaning: Digitalisering

Ökat fokus på analytics

För att kunna leda arbetet med att utveckla en destination behövs kund- och marknadsinsikter i ledning och styrningsfrågor, exempelvis i form av relevanta KPI:er och snabb och enkel tillgång till kunddata. För att binda samman information om kunder och övrig data kommer användning av olika programvaror inom business intelligence öka.

Satsningar på digital marknadsföring ökar

Det är fortsatt viktigt att använda digital marknadsföring för att nå ut till sina kunder, då många människor använder internet med sociala medier. Företag och platser satsar i tillägg till sociala medier, e-postmarknadsföring och sökmotoroptimering på fler digitala kanaler som Youtube och podcasts för att nå ut till sina målgrupper.

Sökningar på mobilen fortsätter öka i betydelse och i röstsöket används fraser som kunder och besökare har i sin vardagliga kommunikation. Inom SEO syns att AI får en allt större och mer integrerad roll.

Kontinuerligt lärande och ökad kunskap

Digitaliseringen kräver kontinuerligt lärande och att hålla sig à jour där behovet av specialistkunskaper ökar. Det blir allt viktigare att vara relevant och transparent.

Behov av ökad digitalisering hos besöksnäringens företag

Företag inom besöksnäringen kan vara på väldigt olika nivåer när det gäller sin egen digitalisering. Ett exempel är hantering av bokningar där vissa är helt digitaliserade medan andra fortfarande använder telefonsamtal och pärmar med bokningar.

CX Customer Experience – den digitala kundresan:

Den digitala kundresan är en on-going ständigt pågående process där man har kunskap om exakt vad kunderna upplever och befinner sig, där IT-stöd (till exempel Marketing Automation) agerar på kundens beteende.

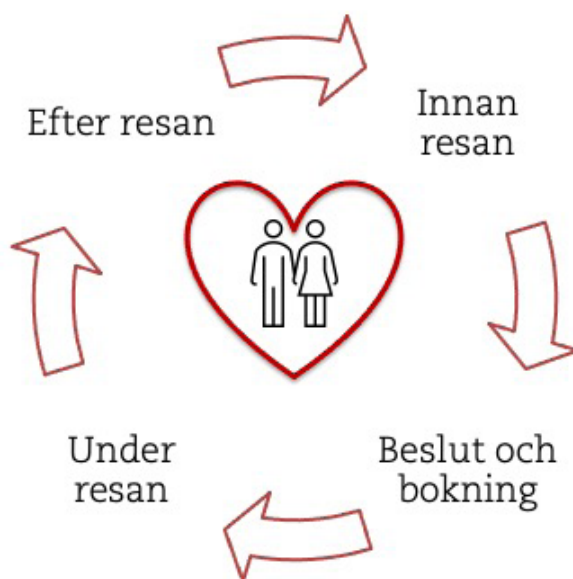
Exempel:

Innan resan. En potentiell besökare börjar surfa på platser att besöka till sommaren. Viktig kunskap för en DMO är hur besökare hittar destinationen? Hur kan man nå fram till målgrupper via SEO, Google, AI? Vad söker besökare på? Vad visar destinationen upp? Vad händer om besökare röst-söker på destinationen? Hur fångar vi upp kundbeteenden på vår sajt, hur kan man inspirera och lära mer om potentiella besökare som visat intresse för destinationen?

Vid bokningstillfället. Kundglasögonen på – hur fungerar det för besökare att boka? Gör kundresan själv och ofta, så att svaga länkar upptäcks och var riskerar man att tappa kundens intresse.

På plats. Hur informerar och inspirerar man till det bästa besöket för just den här gästen? Ett besök som gör att man vill rekommendera destinationen (höja NPS), ett besök så att man blir en återkommande besökare?

Efter resan. Hur har besökaren uppfattat sitt besök? Hur kan destinationen fånga upp och lära för att förbättra? Hur kan destinationen arbeta med att bygga lojalitet och få återkommande gäster som börjar klättra i engagemangstrappan för delaktighet och engagemang?



Figur 7 CX Customer Experience, den digitala kundresan. Källa: Utveckla Hälsingland

8.2 Trendspaning: Besöksservice

Fler och fler destinationer gör om i sin mix till mer digital och mobil besöksservice och mindre fasta traditionella turistbyråer. Det är också mer en regel än ett undantag idag att man använder sig av AI bot:s som svarar på frågor via hemsidor och telefonsamtal

Det är viktigt att finnas tillgänglig i princip året och dygnet runt när besökarna har frågor, till exempel via bot:s sociala medier och chatt. Många kompletterar också med telefon och den mer personliga servicen men värt att nämnas är att även AI-service kan skraddarsys via t ex digitala semesterplanerare där man med hjälp av frågor och önskemål får hjälp att hitta sina personliga favoriter och smultronställen.

Flera destinationer väljer också att finnas där besökarna finns istället för att besökarna ska transportera sig till en mer traditionell turistinformation. Att finnas med mobila enheter vid stora evenemang och besöksmål blir därför allt vanligare.

Det är inte helt enkelt att hitta den optimala mixen för just sitt besöksmål/ destination, här är det viktigt att företag och besökare får tillfälle att vara med och utveckla framåt. För att nämna ett exempel så har omställningen i Visit Dalarna under 2022 där fokus skiftat från besökaren till besöksnäringföretagen (de som tar hand om besökaren). Inte varit helt problemfritt Man stängde 13 fysiska turistbyråer och flyttade ut till 80 infopoints och digitalt kanaler (chatt, webb och app). Ändringen var kontroversiell lokalt både bland företag och lokala besökare då upplevelsen var att transformationen gått "för snabbt".

8.3 Trendspaning marknadsföring

Som tidigare nämnts i trenden digitalisering (s. 17) så ser vi en stor ökning av digitala kanaler och en bredare mix. Här är det viktigt att ha koll på sina målgrupper och vilka budskap som går i vilka kanaler och hur budskapen presenteras. Fler och fler företag och DMO:s blir övertygade om att den bästa marknadsföringen är den man får via fler och många ambassadörer, det vill säga befintliga gäster som rekommenderar vänner och bekanta. Därför ÄR det viktigt att ha koll på sitt NPS-värde (se s. 10). Många destinationer gör det därför enkelt att dela och tagga bilder, uppmuntrar att dela bilder som sedan enkelt kan användas via verktyg som till exempel Flowbox.

Den röda tråden i budskapen är viktig och bör böttna i ett strategiskt varumärkesarbete, kommunikationsplattform och en tydlig grafisk profil där det blir vanligare att man till exempel lyfter in "hur låter vår destination", "hur smakar vår destination?".

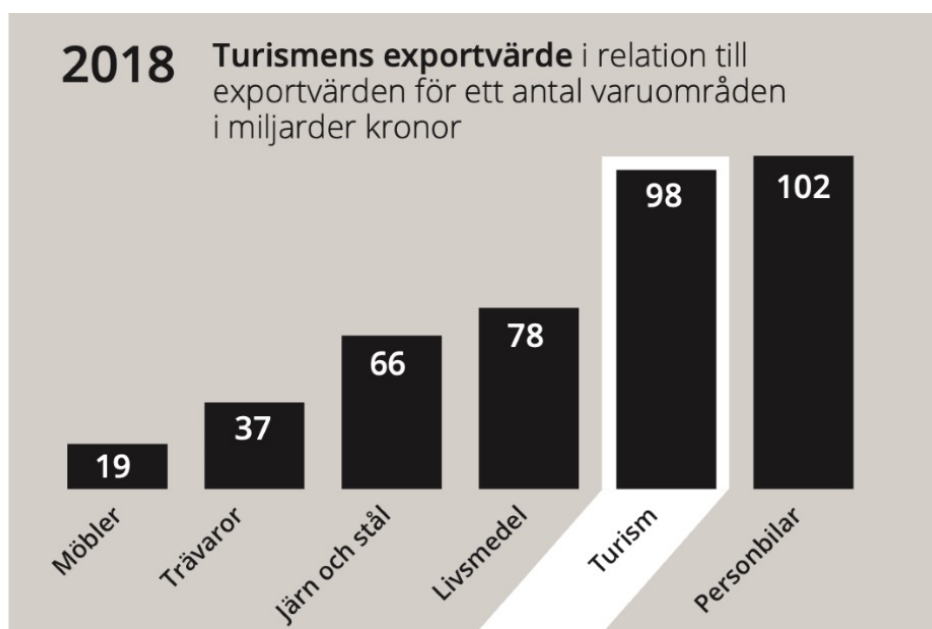
Olika kanaler driver till varandra och bör därför användas ihop, till exempel ett magasin som driver till dialog och aktivitet i sociala medier och tvärtom. Viktigt är att respektive kanal har sitt syfte och mål och mäts på hur man lyckas engagera målgruppen/besökare. Ju större engagemang desto fler ambassadörer och besökare.

8.4 Trendspaning: Stora ekonomiska värden hand i hand med hållbarheten

Hållbarheten är ett hett ämne kopplat till besöksnäringen. Diskussioner om risker med överturism har länge pågått världen över även om fokus på flygets påverkan på klimatet tonats ner något under pandemiåren.

Arbetet med att utveckla en hållbar besöksnäring fortsätter och är idag en ledande målsättning för såväl internationella, nationella som regionala och lokala utvecklingsorganisationer.

Turismen har under 30 års tid varit en snabbt växande näring. Turismen är betydelsefull världen över, så också i Sverige med ett stort exportvärde, se figur. Hur väl besöksnäringen utvecklas i ett område kan ha stor inverkan på kringliggande branscher och hela platsens attraktivitet.



Figur 8 Turismens exportvärde 2018 i relation till exportvärden för ett antal varuområden, miljarder kronor. Källa Tillväxtverket/SCB

8.4.1 Så beräknas värdet inom besöksnäringen

Definitionen av turism omfattar människors aktiviteter när de reser till och vistas på platser utanför sin vanliga omgivning under kortare tid än ett år för fritid, affärer eller andra personliga syften (FNs turismorganisation UNWTO).

Det ekonomiska värdet av turism skapas främst av de elva sektorer som bidrar till turistsatelliträkenskaperna (Tourism Satellite Account, TSA). Värdet av turismen mäts utifrån konsumtions sidan till skillnad från andra näringar som mäts utifrån produktionsledet. Aktörer som genererar turismkonsumtion enligt TSA är i storleksordning: handel, boende, restaurang, flyg, resebyråer, färja/fartyg, kultur, tåg, vägtransporter, uthyrning/hyrbil, och sport/aktiviteter.

8.4.2 Myndighetsgruppen för turism och besöksnäring

Kännetecknande för turismen/besöksnäringen är att många branscher och organisationer samverkar för att ge besökaren upplevelser de är villiga att betala för, vilket gör att också många myndigheter är involverade. Myndighetsgruppen för turism och besöksnäring är ett samverkansorgan med övergripande mål att:

- stärka den svenska besöksnäringens långsiktiga konkurrenskraft med utgångspunkt i hållbar utveckling och innovation
- skapa förutsättningar för hållbar tillgänglighet till, från och inom besöksmål och destinationer
- skapa förutsättningar för utveckling av attraktiva platser för besökare, boende, företag och investeringar i hela landet. Ingående myndigheter:



Figur 9 Ingående myndigheter i Myndighetsgruppen för turism och besöksnäring

8.4.3 Tecken på framsteg för en hållbar turism

År 2021 presenterade regeringen den nationella Strategi för hållbar turism och växande besöksnäring. Strategin lyfter ett antal prioriterade områden, se figuren.

Målet är att: "Sverige år 2030 ska vara "världens mest hållbara och attraktiva resmål byggt på innovation".

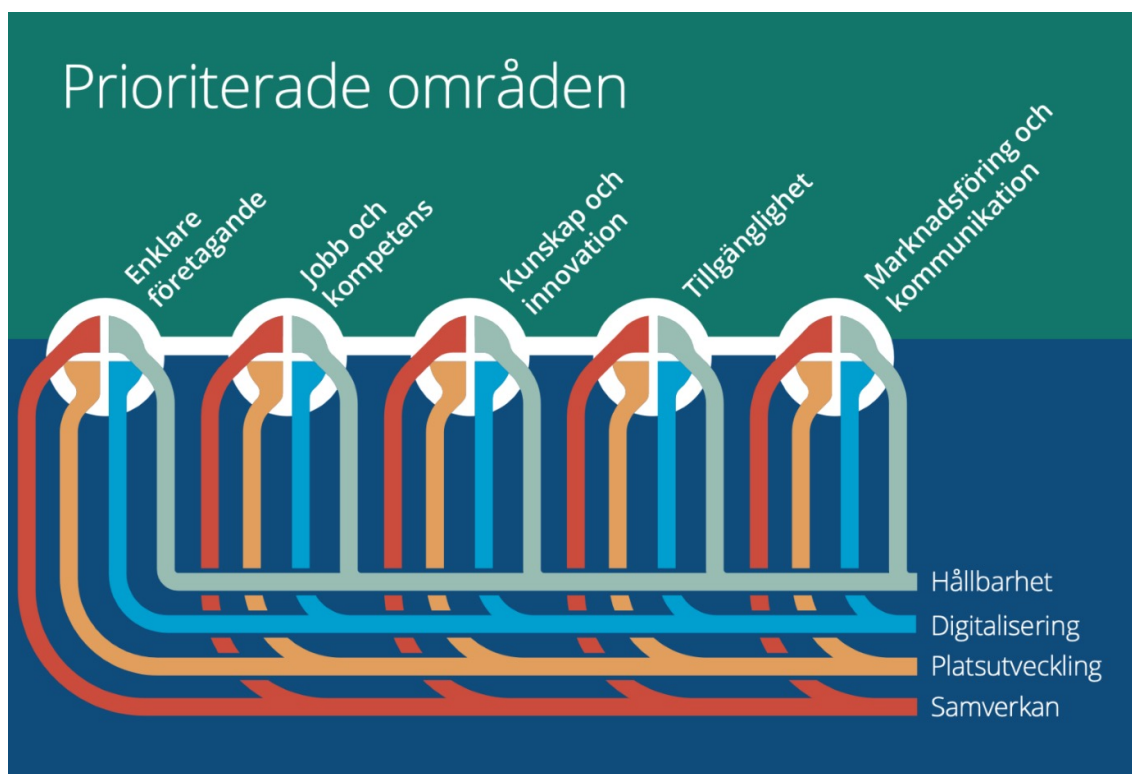
En ekonomiskt hållbar turism och besöksnäring utmanas av att besöksnäringen i huvudsak består av många små företag med små marginaler. Besöksnäringens hela aktörssystem från nationell offentlig till lokal ideell och kommersiell har en viktig roll både för att stimulera efterfrågan och utveckla kunskap som bidrar till den ekonomiska hållbarheten.

En socialt hållbar turism och besöksnäring bidrar till livskraftiga städer, tätorter samt gles- och landsbygder. Här ska hänsyn tas till bland annat kulturarv, den samiska kulturen samt det lokala näringslivet och civilsamhället. För besöksnäringens företag och anställda innebär social hållbarhet möjlighet till kompetensutveckling, goda arbetsvillkor och god arbetsmiljö, inkluderande arbetsplatser och besöksmål, jämställdhet och hänsyn till funktionsvariationer.

En miljömässigt hållbar turism och besöksnäring minskar ständigt sin klimatpåverkan. Besökare ställer allt högre krav på hållbara turistiska produkter och gröna resekedjor och påskyndar därigenom omställningen på destinationerna.

Tecken på framsteg för en hållbar turism beskrivs i strategin som att:

- Turismens och besöksnäringens utsläpp, inklusive resor till och från destinationen, minskar i takt för att nå klimatmålen.
- Sverige ligger i framkant inom hållbar turism och besöksnäring.
- Det är enkelt och inspirerande att som besökare göra hållbara val.
- Besöksnäringens företag har ett systematiskt och strategiskt hållbarhetsarbete som inkluderar resursutnyttjande och cirkulära affärsmodeller.



Figur 10. Strategi för hållbar turism och växande besöksnäring, Näringsdepartementet Regeringskansliet.

8.4.4 Hållbarhet i besöksnäringen enligt FN

Den svenska nationella strategin kan sägas ligga i linje med FNs principer för hållbar turism <https://www.unwto.org/sustainable-development>

8.4.5 Utmärkelser i hållbarhetsarbete

Utmärkelser kan tjäna som inspiration också för besöksnäringens utveckling. Exempelvis utsåg en undersökning från år 2021 Sverige till världens mest hållbara destination. Här jämfördes hur länder arbetar med bland annat miljö, social och ekonomisk hållbarhet, transporter, boenden och efterfrågan på hållbar turism. Världsbäst är alltså Sverige, följt av Finland, Österrike och Norge (internationella undersökningsföretaget Euromonitor International).

Global Destination Sustainability Index (GDSI) mäter hållbarhet ur ekologisk, social och ekonomisk dimension. För att komma högt i rankingen gäller det både att besöksnäringen med anläggningar och hotell är engagerade och delaktiga, samt i vilken utsträckning staden/platsen i stort arbetar med hållbarhetsfrågor. Exempelvis utsläpp av växthusgaser, återvinning, tillgänglighet, inkludering, trygghet och säkerhet, hållbarhetscertifierade hotell och restauranger samt hållbarhetsstrategier hos både offentliga och privata aktörer.

8.5 Trendspaning organisation för DMOer

På kommunal/lokal nivå organiseras besöksnäringen idag på olika sätt. Man kan fråga sig om en kommun och en region verkligen ska engagera sig specifikt i just besöksnäringen? När SKR resonerar om detta menar man att kommunerna redan är involverade som ägare till friluftsanläggningar, skötselansvariga för parker, allmänna platser och liknande (SKR 2018 undersökning Kommunerna och besöksnäringen). På senare år har besöksnäringen allt mer fått rollen som platsutvecklare och bidrar med så många positiva värden för boende, näringsliv och besökare att kommunernas arbete med att utveckla näringen ses som en god investering (SKR konferens 2022). Den växande turismen anses viktig för att länka ihop stad och landsbygd och är därmed också viktig för utvecklingen i hela landet.

8.5.1 Olika sätt att organisera arbetet

Så hur ska ett arbete med att utveckla en destination bäst organiseras?

I Sverige finns ett brett spektrum från helkommunala organisationer i förvaltningar eller i bolagsform till blandformer av kommunala bolag och ekonomiska föreningar, inte sällan i samverkan med näringslivet. Organisationerna kallas DMO som står för Destination Management Organisations.

8.5.2 Uppgifter för en DMO

Om DMOernas uppgifter tidigare handlade om att "få hit folk" är uppdraget mycket bredare idag och handlar om att skapa värden för platsen, värden för många utöver besöksnäringen.

En DMO bör ha en effektiv ledning med energi och drivkraft, resurser i form av finansiering, kompetenta medarbetare och höjd i strategisk planering. Framgång för själva platsen byggs av bland annat kvalitet i besöksupplevelser, stöd från samhället, tillgänglighet och att leverera attraktiva erbjudanden av produkter och tjänster. En DMO behöver och ska interagera, samarbeta och bygga relationer med destinationens intressenter.

Uppgifterna för en DMO kan handla om att få igång en fungerande samverkan mellan företag, ideella, offentliga och boende, hitta, paketera och marknadsföra reseanledningar, strategisk planering, kunskapsuppbyggnad kring statistik, erbjudande,

målgrupper och uppföljning samt rådgivning och stimulans till lokala företag, de som känner besökaren.

En del handlar om relationsbyggande med ägare, regioner, Länsstyrelse och Visit Sweden samt att förmå kollegorna på trafikkontor, park och natur, miljö och hälsa, samhällsplanering att se värdet av besöksnäringen och prioritera besökare i sina planer och program. Det handlar om att planera, genomföra, följa upp och utvärdera.

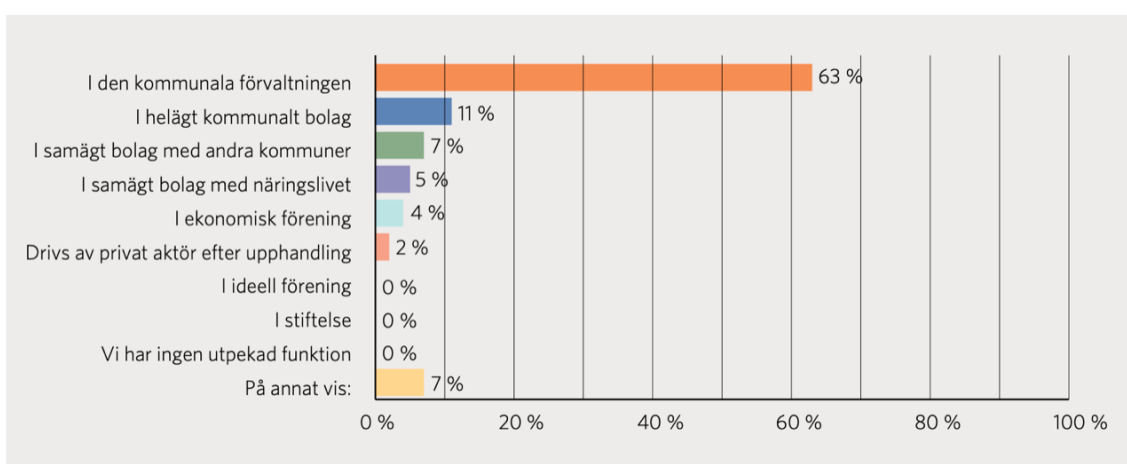
DMOers intressenter/målgrupper innefattar också såväl besökare som medborgare. Arbetet ska spela roll för att göra själva platsen och platsvarumärket, eller flera varumärken, attraktivt så att kommunerna i slutänden drar nytta av sin investering. Arbetet kan också få effekt på investeringar och att kompetens flyttar in.

De kommuner som utöver själva besöksnäringensarbete också prioriterar att arbeta med platsvarumärken kan med fördel införliva det i DMO-arbetet.

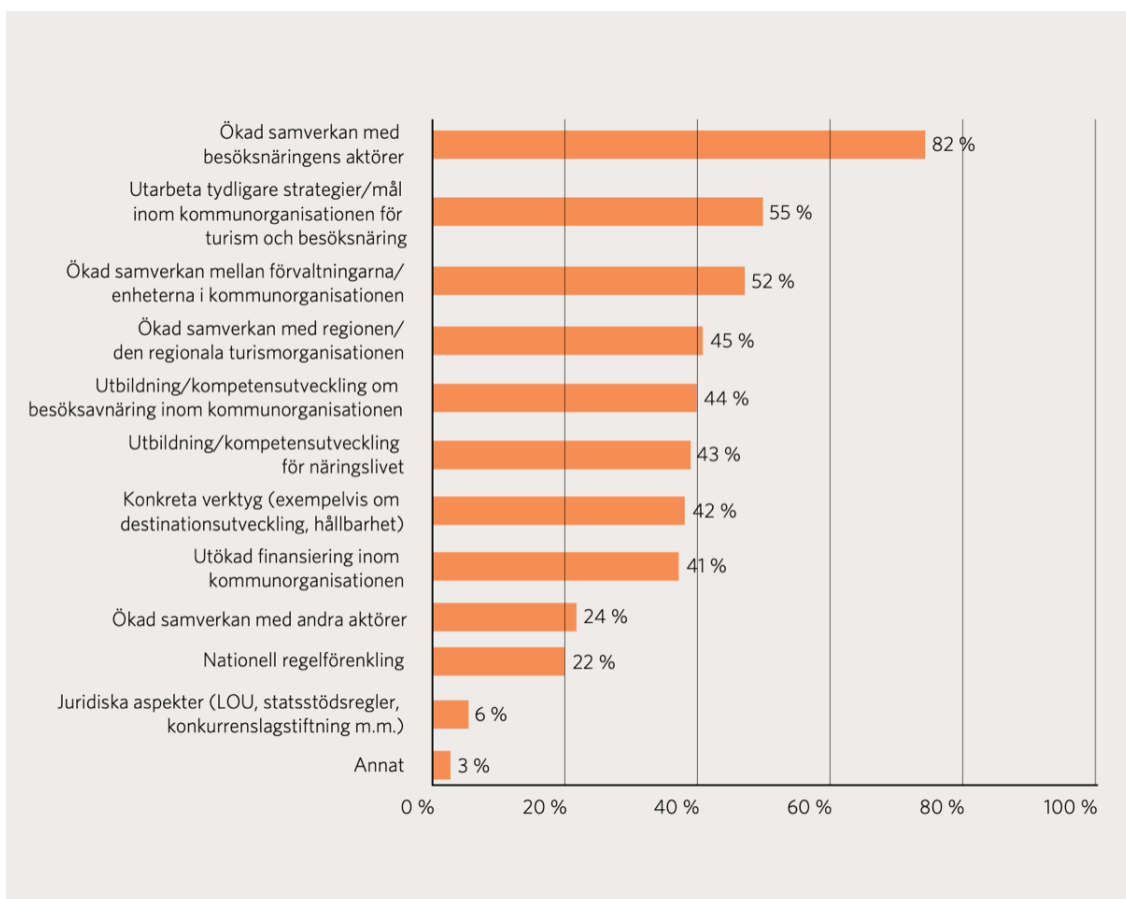
Avgörande är företagets behov, möjligheter och önskemål, politikernas intresse för och kunskap om besöksnäringen, att anslagen följer förväntningar och att målen är lika tydliga som de förväntade effekterna.

8.5.3 Organisationsform på kommunal nivå

Den vanligaste formen att organisera kommunernas destinationsutvecklingsarbete är förvaltning (SKR år 2018). Samverkan med övriga aktörer var den viktigaste faktorn för framgång enligt samma undersökning. I flera kommuner tycks organisationsformen variera med åren, där bolagsform kan avlösas av förvaltning och vice versa.



Figur 11. Så är kommunens huvudsakliga arbete med turism- och besöksnäringensfrågor organiserat. Källa SKR 2018 undersökning Kommunerna och besöksnäringen.



Figur 12. Viktigast för att skapa förutsättningar för besöksnäringens utveckling i kommun. Källa Kommunerna och besöksnäringen. Sveriges kommuner och Landsting 2018, Enkätundersökning om kommunernas arbete med turism och besöksnäring.

8.6 Trendspaning Kommunikation för en DMO

Kommunikation är ett effektivt verktyg att uppnå målen för verksamheten för en DMO. En DMO använder kommunikation både internt, inom destinationen med samtliga intressenter och kommunikation för att locka besökare och skapa attraktivitet i platsens erbjudande och varumärke. En DMO behöver kunna hantera både strategisk kommunikationsplanering och taktiskt genomförande av kommunikation, som också inbegriper marknadsaktiviteter. En DMO interagerar, samarbetar och bygger löpande relationer med destinationens samtliga intressenter.

En enkel kommunikationsplan bör svara på vad en DMO ska kommunicera till vem och varför? Ett destinationsbolag med en rad intressenter har flera olika verktyg och kanaler, där mycket handlar om att våga välja bort.

En väg att skapa sin kommunikationsplan kan vara att börja med att utifrån verksamhetens syfte och mål klassificera sina intressenter för att därefter prioritera och specificera vilka intressenter som kommuniceras på vilket sätt.

Exempel:

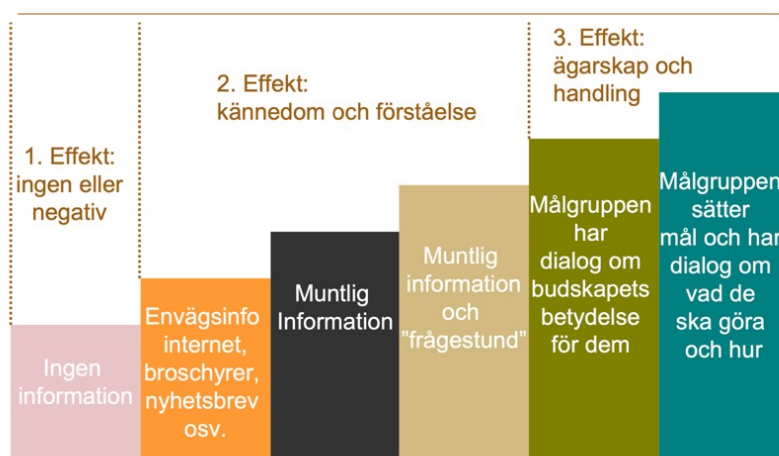
Syftet med vår DMO är att bidra till att öka platsens attraktivitet för boende, näringsliv och besökare.

Målet för året är att ha 50 % fler ambassadörer bland besökare och boende och detta mäter vi i årets NPS med 2022 års nollmätning som bas.

Strategin är att kommunicera med

- A. Större aktörer, antal cirka 10 stycken som har störst betydelse för platsen.
Större anläggningar, transport, företag som drar nytta av en attraktiv plats. Blivande partners till DMO. Nationella och internationella affärer. Betydelsefulla för platsen. Inte så många. Ledande politiker och högre tjänstemän. Den kanal vi använder för detta är: Dialog, individuella möten under år 2023. Runda bordsmöten en gång per år. Här lyssnar vi som DMO mer än pratar.
- B. Aktörer, antal cirka 30 stycken: Av betydelse för besöksnäringen, hotell och anläggningar. Möjlighet att växa, kan erbjudas stöd och insatser. Också beroende av lokala affärer. Betydligt fler. Politiker och tjänstemän i förvaltningar och bolag. Boende. Den kanal vi använder är: Nyhetsbrev, DMOs webb, dialog emellanåt. Stormöten två ggr/år. Här både pratar vi som DMO och lyssnar.
- C. Lokala aktörer, cirka 300 stycken: Har betydelse för besöksnäringen: restaurang och handel, mest lokala affärer. Kan också erbjudas insatser. Besökare. Den kanal vi använder är: Nyhetsbrev, DMOs webb, gå runt och lyssna av. Både lyssna och prata.

Ambitionstrappan – välj rätt kommunikationsform utifrån önskad effekt



Figur 13. Illustrationer och metod med inspiration av Resilient destinationsutveckling i spåren av Covid-19. Tema destinationsbolags framtida kommunikationsbehov. Källa: Konferens SNDMO 25 oktober 2022 med Jörgen Leksell och Maria Månsson, Lunds Universitet.

9. Lärande och omvärldsbevakning

I samråd med uppdragsgivaren utvaldes ett antal framstående destinationer med intressanta organisations- och finansieringslösningar att undersöka djupare. Destinationer som studerats är Visit Dalarna, Göteborg & Co, Höga Kusten Destinationsutveckling, Destination Östersund, Hälsingland, Visit Västerås. I samtliga genomfördes intervjuer med ansvariga personer i ledande befattningar med god kunskap och insyn i destinationens arbete och utveckling. Särskilt fokus på organisation/ledning/styrning, affärsutveckling, konceptualisering, varumärke, samverkansformer och hållbarhet.

I det inledande arbetet var planen att genomföra studiebesök på tre destinationer tillsammans med uppdragsgivaren. På önskemål från uppdragsgivaren ändrades detta under arbetets gång till förmån för intervjuer med fler destinationer vilket har gett oss en bred bild av hur olika destinationer organiserar och finansierar arbetet med destinationsutveckling.

9.1 Visit Dalarna AB

Området täcker region Dalarna, 15 kommuner i samverkan. 43 helårsanställda, inga säsongsanställda. Besöksnäringen i Dalarna omsätter 7,2 miljarder, 15 miljoner gästnätter, 5 200 arbetstillfällen. Besöksnäringen ger 330 mkr i skatteintäkter till regionen och 644 mkr till kommunerna.

Visit Dalarna AB ägs av ett holdingbolag som i sin tur ägs av 15 kommuner. Sedan 2017 menar de sig äntligen ha samlat alla kommuner under samma paraply. I styrelsen är kommunchefer eller företrädare samt näringen som utses av holdingbolaget. Holdingbolagets styrelse är KSO i varje kommun.

Man jobbar utifrån Strategi 2030 ”Så här vill vi att besöksnäringen ska se ut i Dalarna” (kommuner, näring, region). Alla kommuner har inte samma förutsättningar, från södra dalarna med industrihistoria. Det gäller att se helheten.

Finns också en Ekonomisk förening tätt ansluten med cirka 700 besöksnäringföretag som medlemmar. Den som är medlem är också partner till VSD och kan ta del av erbjudanden lite mer anpassat.

Intern organisering: Stab med strategisk utveckling ligger över hela bolaget. Tre avdelningar: Marknad & Kommunikation, affärsutveckling, affärsstöd. Affärsrådgivare är kommunens personer i besöksnäringfrågor. Finns geografiska affärsutvecklare med ansvar för en eller flera kommuner (tar fram en lokal handlingsplan med respektive kommun och näring, utgår från infrastruktur, leder, vilka besöksmål som finns), finns

också tematiska affärsutvecklare som mat, outdoor, natur etcetera. Kommunerna kan utöver detta själva på sina näringslivskontor ha egna affärsutvecklare.

År 2022 byttes kundfokus från besökaren till besöksnäringföretagen (de som tar hand om besökaren). Man stängde 13 fysiska turistbyråer och flyttade ut till 80 info-points och digitalt (chatt, webb och app), ändringen var kontroversiell lokalt då turistbyrån hade en samhällsfunktion när de sålde biljetter och liknande.

Det är beslutat att gå från 32 mkr (år 2022) till 26 mkr (2025). Kommunerna betalar enligt holdingbolagets fördelning. Ett antal miljoner årligen baserat på antal invånare utifrån TEM (turismekonomisk årlig beräkning som Företaget Resurs). Bolaget har egna intäkter i form av gemensamma kampanjer, bokningsplattformar med kickback, utvecklingsprojekt utifrån vad vi vill utveckla och ser vilka projekt som kan sökas. ERUF t ex samt regionen är medfinansiär. Regionen RUN finansierar från -23 och framåt verksamhetsbidrag med 1 (en) mkr. Länsturismchefen följde med till Visit Dalarna och finansieras av regionen. Näringsen lägger 6 mkr. Finansiärerna får tillbaka mer än 20 ggr pengarna i skatteintäkter.

Strategi 2030 har strategiska utvecklingsområden samt fokusområden produktutveckling, marknad och kommunikation, försäljning, infrastruktur, investeringar bl a internationellt, digitalisering, hållbarhet.

Visit Dalarna är avsändare till kampanjer. Har imagemarknadsföring för att skapa kännedom om Dalarna. Inom internationaliseringen är det mer B2B med researrangörer. Nätverksträffar, en gång per år branschträff med politiker, kommunchef.

9.2 Göteborg

Göteborg & Co är officiellt destinationsbolag för Göteborgs Stad och storstadsregionen. De ska verka som en icke-kommersiell och neutral part i utvecklingen av Göteborg inom turism, evenemang, möten och reseanledningar.

Göteborg vill växa som destination och grogrunden finns i ett välmående näringsliv, genom att fler upptäcker och väljer Göteborg, att människor trivs och känner stolthet, att talanger och kompetens attraheras till näringsliv och akademi. För detta spelar besöksnäringen en viktig roll.

I besöksnäringen ingår upplevelser, transporter, boende, restauranger, kultur- och idrotsevenemang, attraktioner, handel och mycket annat som skapar liv i en stad. Det är ett ekosystem av tjänster som ger draghjälp åt varandra.

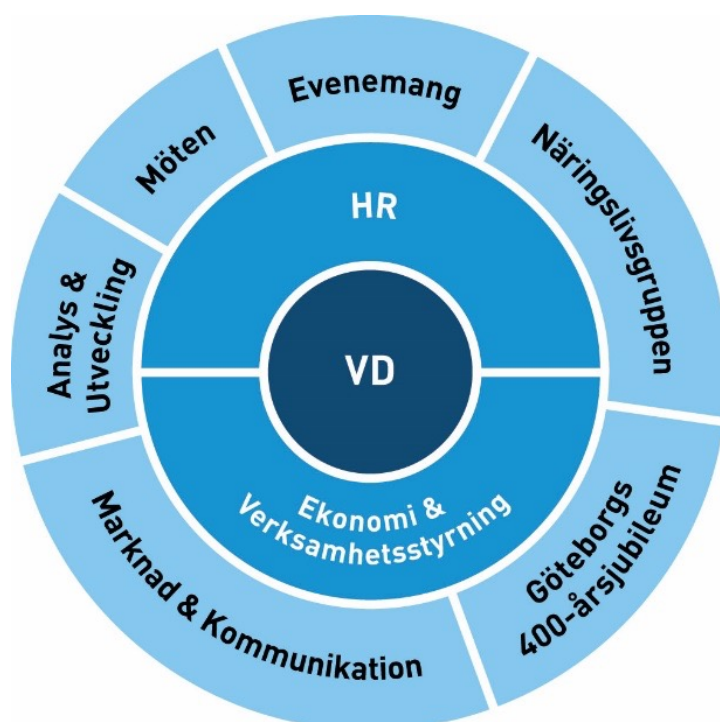
Göteborg & Co ägs av Göteborgs Stad och är moderbolag för klustret Turism, Kultur & Evenemang – med dotterbolagen Liseberg AB, Got Event AB och Stadsteatern i Göteborg AB.

Bolaget är organiserat i fem avdelningar. Styrelsen utses av kommunfullmäktige. Samarbeten med det privata näringslivet sker via Besöksnäringens Forum där representanter från besöksnäringen i Göteborgsregionen medverkar.

Verksamheten drivs i avdelningarna Evenemang, Möten, Marknad och kommunikation, Analys och Utveckling, Ekonomi och Verksamhetsstyrning, HR samt Göteborgs 400-årsjubileum och Näringslivsgruppen

Besöksnäringen genererade år 2021 cirka 31 700 arbetstillfällen i Göteborgsregionens 13 kommuner ingående i varumärket Gothenburg/Göteborg mot internationella marknader. År 2021 var uppdragsersättningen från Gbg Stad 134 mkr med cirka 100 anställda.

Figur 14. Göteborg & Co:s organisationsschema



9.3 Höga Kusten

Höga Kusten Destinationsutveckling AB är ett kommunalt bolag som bildades 2014. Arbetet med att finna former och grunden för samarbetet startades två år innan. Man förankrade tidigt arbetet med näringen som också ansåg att ett nära samarbete var viktigt.

Företaget har till uppgift att främja den strategiska utvecklingen av besöksnäringen i Höga Kusten tillsammans med andra viktiga aktörer. ”Tillsammans lyfter vi framtidens Höga Kusten”.

Det är fyra kommuner som jobbar tillsammans för att utveckla destinationen Höga Kusten är Härnösand, Kramfors, Sollefteå och Örnsköldsvik. Kommunerna äger 25% var av bolaget.

Styrelsen består av två politiska representanter från varje kommun; en från majoriteten och en från oppositionen. Tillväxtcheferna i kommunerna bildar ledningsgruppen. De är idag sju personer anställda fördelat på VD och ytterligare två medarbetare som ansvarar för strategiska frågor. Sedan 2017 ingår även Besökservice i bolaget och de är fyra medarbetare.

De omsätter drygt 13 miljoner varav ca 70% är grundfinansiering från de fyra kommunerna. Ca 30% är projektfinansierat från till exempel Region Västernorrland, EU. Kommunernas grundfinansiering består av en årlig serviceavgift om 250.000 kr samt 80 kr/invånare för köp av tjänst för den strategiska utvecklingen och för den operativa turistservicen.

I Höga Kusten Destinationsutveckling sker ingen försäljning. De har ett samarbetsavtal med Höga Kusten Turism där all paketering och försäljning sker. (se mer info om Höga Kusten Turism nedan). Det sker inga ekonomiska transaktioner mellan bolagen. Styrelsen har tydligt uttalat att för att möjliggöra den framgångsrika utvecklingen av destinationen krävs en tydlig organisation, en långsiktig strategi liksom samverkan mellan kommunerna och näringslivet.

Organisationen bedömer att en viktig framgångsfaktor har varit att de redan från start lyft fram det som stärker destinationen och har inte tagit hänsyn till rättvisefrågor, bland annat lyfte man Härnö Gin och det har varit ett bra exempel som bidragit starkt till utvecklingen.

2015 gjorde de ett stort varumärkesarbete som pågick ett helt år och många olika intressenter var inblandade. Det har också varit viktigt att jobba med ambassadörer, att jobba med lokalbefolkningen och den lokala näringen. Det är av vikt att de som bor i Höga Kusten bär fram budskapet, de jobbar med det varje dag och det ger stolthet, attraktionskraft och är äkta. Ett råd från Höga Kusten Destination är att använda flera arenor, de pratar mycket om att samlas kring lägerelden. Det gör de både bildligt och i verkligheten. Skapa närhet, gemenskap och värme.

Under 2021 togs en ny besöksnäringstrategi fram – Höga Kustens besöksnäringstrategi 2030. Där har man skapat en tydlig och gemensam vision och struktur som är grundläggande för det långsiktiga hållbara destinationsutvecklingsarbetet. De har tagit fram fem strategiska områden som de bedömer att de behöver jobba med för att vara fortsatt framgångsrika. De fem strategiska områdena är:

Öka attraktionskraften genom att skapa fler reseanledningar och öka investeringsgraden.

Stärk systemet genom fördjupad samverkan och förenkla och underlätta företagande och entreprenörskap.

Lyft kommunikationen genom stärk platsvarumärket, bygga personliga relationer och digitalisera smart.

Hellre hållbart genom fler besökare under hela året och hållbarhet i allt.

Turistanpassa tillgängligheten genom att utveckla infrastrukturen och öka tillgängligheten.

9.3.1 Höga Kusten Turism AB

Höga Kusten Turism AB (grundades 2010) ägs av den ekonomiska föreningen Höga Kusten Turistföretagare. Det är ca 120 medlemsföretag från besöksnäringen som samarbetar för att stärka destinationen.

De har en omsättning på ca 1,5 miljon vilket täcker kostnaden för den person som har uppdraget att representera Höga Kusten Turism samt omkostnader för att starta och driva vissa projekt, genomföra workshops och så vidare, för näringen.

Finansieringen sker genom medlemskapet som har olika nivåer. De har olika nivåer på medlemskap Bas, Brons, Silver och Guld med årsavgift om 2.000 kr, 5.000 kr, 15.000 kr respektive 25.000 kr samt en årlig medlemsavgift om 100 kr och en engångsavgift vid inträde om 1.500 kr. De befinner sig nu i ett skede där de kommer att omarbeta medlemserbudandet och ersättningsnivån.

Höga Kusten Turism och Höga Kusten Destinationsutveckling arbetar väldigt nära och transparent med varandra. Höga Kusten Turism är till exempel delaktig i framtagande av den strategiska planen för destinationen 2030.

9.4 Destination Östersund

Bolagets uppdrag är att direkt eller indirekt samordna, driva och initiera gemensamma frågor som utvecklar Destination Östersund. Förstärka aktörers samhörighet och att utveckla besöksnäringen i Östersundsregionen. De har inga formella gränser för vilka områden som ingår i Destination Östersund. De tittar istället på människors flöden och beteendemönster. I praktiken blir det ca 1,5 timmas bilfärd från Östersund som området sträcker sig. Staden Östersund är kärnan.

Destination Östersund AB bildades 2008 och ägs av näringslivet. De har idag 83 aktieägare. Styrelsen är idag representationsbaserad, dvs en från hotellnäringen, en från handel och så vidare. I framtiden finns en önskan från organisationen att övergå till att styrelsens sammansättning utgår från vilket behov av kompetens de behöver. Kommunen har ingen representation i styrelsen.

De har ca 300-350 partnerföretag. Det är företag som vill vara med och bidra till platsen och som skall få ut nytta av det arbete Destinationsbolaget utför. Det är betydelsefullt att det är just partnerskap – det innebär att båda parter värdesätter samarbetet och båda parter bidrar och tycker att det är av vikt att destinationen utvecklas. Partnerföretagen finns inom såväl besöksnäringen som annan industri och näring, till exempel hotell, åkeriföretag, handel (även vissa kedjor som till exempel Stadium). Alla som gynnas av och som vill vara med och bidra till en stark besöksnäring i och omkring Östersund.



Figur 15. Organisation Destination Östersund.

De jobbar med fokusgrupper som t ex hotellgrupp, evenemangsgrupp. Det finns också en citygrupp som jobbar med fastighetsägarna.

De jobbar i nära samarbete med Östersunds kommun bl a med kommunens Näringslivsavdelning. Näringslivsavdelningen ansvarar för etableringsfrågor.

De är 14 helårsanställda och 6 säsongsanställda.

Basfinansieringen sker genom tre delar: partnerintäkter, egen försäljning (av till exempel citykort, biljetter) samt upphandlade av kommunen. Bland annat är de upphandlade av kommunen för att drifva Turistcenter, vissa event.

Finansiering kommer även från projektfinansieringar kommunen, Tillväxtverket, Region Jämtland Härjedalen. Bland annat har man just nu ett projekt för att bredda målgruppen. Projekt kan också finansieras av partnerföretagen som då bidrar med extra kapital tillsammans med crowdfunding. Ett exempel är projektet Färgstänk där syftet är att fräscha upp fastighetsfasader i city.

De tycker att de har en bra plattform att utgå från - näringsliv, destination och idrott. De är ett samhällsnyttigt AB där vinsten återinvesteras i bolaget. De agerar ofta som facilitator och är snabbfotade. Känner att de är nära näringslivet. Har fokus på utvecklingsfrågor.

De jobbar utifrån ett årshjul som de också lägger budget utifrån. De effektrapporterar utifrån aktiviteterna i årshjulet. De tycker själva att de behöver utveckla sina långsiktiga strategiska planer.

2019 vann Östersund Årets Stadskärna. Inför det hade de en långsiktigt gemensam målbild tillsammans med kommunen. Hela arbetet med att delta i Årets Stadskärna gjorde de i mycket nära samarbete med kommunen. Kommunen var också med och finansierade det projektet. Nu upplever de att de skulle behöva sätta nästa mål så att de tar tillvara på allt detta arbete och tillsammans tar sig vidare i utvecklingen.

Övergripande har de som mål att näringen 2025 skall omsätta 1 miljard. De är i nuläget inte så långt från det så det målet kommer de att uppnå. Kommunen har ett mål att 2030 vara 75.000 invånare.

Alla använder platsvarumärket Östersund och hjärtat. Det har en verktygslåda där materialet är fritt att använda och man uppmuntrar verkligen till att alla använder sig av den. Innehåller mycket material och enkla, tydliga förklaringar på hur det kan användas.

För fyra år sedan startade en satsning på Halloween som har blivit större för varje år. I år har de kommit till nivån att det var bra bokad på hotellen under Halloween eftersom antalet tillresta för att uppleva Halloween i Östersund ökat kraftigt.

De skickar med några konkreta råd: Prata platsutveckling. Dela inte in det i invånare, inflyttade och besökare. Alla har i stort sett samma behov av boende, restauranger, shopping, upplevelser. Informationen skall vara till för alla. Se det som utveckling av destinationen. Dela inte på handel i city och externhandel - båda behövs och fyller olika behov. Kommunikation är kritiskt. Varför är det bra med besöksnäring? Förklara och beskriv varför man gör saker och aktiviteter, det ger stolthet och glädje till invånarna när de får en större bild. Förklara till exempel varför det är viktigt med ökat invånarantal. Vad blir effekten av fler invånare och så vidare.

9.5 Hälsingland

I Hälsingland gjordes ett stort arbete med varumärket mellan 2017-2021 där samtliga kommuner undan för undan slöt upp och bidrog med finansiering och engagemang. Flera workshops med näringsliv och kommunerna genomfördes parallellt med undersökningar och intervjuer. I september 2020 lanserades Hälsingeboken, en intern handbok som beskriver hur platsvarumärket Hälsingland ska användas för att få fler besökare och ökad inflyttning.

Detta arbete var startskottet på ett större samarbete som resulterat i att respektive kommun gått från att investera 4 kronor per invånare till ca 20 kronor per invånare för att finansiera tre nya tjänster som anställts för att arbeta med gemensamma hälsinge-projekt. Allt för att bidra till den gemensamma visionen om "ett levande och växande Hälsingland med fler besökare och ökad inflyttning".

I tillägg till den offentliga organisering för det gemensamma varumärket Hälsingland så har de sex kommunerna egna näringslivsenheter med besöksnärings- och näringslivs-utvecklare och/ eller platsutvecklare. I Järvsö (Ljusdals kommun) finns också privatägda Destination Järvsö AB med över 60 aktieägare och ca 150 medlemsföretag. Destination Järvsö arbetar i fyra "ben" Boendeförmedling, Turistbyråverksamhet (på uppdrag av Ljusdals kommun), Destinationsutveckling och Marknadsföring. Medlemsföretagen är med och finansierar den gemensamma marknadsföringen för Järvsö.

9.6 Visit Västerås

Visit Västerås är en del av Västerås stad och ligger organisatoriskt under stadsledningskontoret under Näringsliv och marknad. Det geografiska ansvarsområdet är Västerås kommun.

Verksamheten består av 12 personer och är indelad i Conventionbyrå med ett 20-tal partnerföretag, Evenemang som genomför cityfestival, näringslivsgala och extraprojekt som EM-veckan, Destinationsutveckling, Marknad och kommunikation.

Det kan vara utmanande med näringsliv i en kommunal kontext, Västerås har hittat sin modell där man involverar näringslivet i processer. Trots detta kan det vara svårt för näringslivet att se att de kan vara med och påverka. I en kampanj under pandemin involverades de större aktörerna i nära dialog med kommunen/destinationen.

De 20 företagen i Conventionbyrå faktureras enligt en modell med olika nivåer, belopp som går in som intäkter till kommunen och bekostar personal. Arbetet utförs nära företagen och syftar till att öka ortens attraktivitet. Här finns en årlig besöksnäringsdag, en Hotellgrupp och en Conventionbyrå.

Man jobbar med en gen budget för Visit Västerås. I den kommunala budgeten omsätter verksamheten 19-20 mnkr varav 11 mnkr från kommunen.

Organiseringen gick från bolag till förvaltning 21/22, där man också har externa intäkter in i förvaltning.

10. Resonemang

10.1 Ökat engagemang!

- Vi tror på att få med näringslivet i större utsträckning. Det vi sett är att många vill men känner inte riktigt igen sig i varumärken och är tveksamma till att engagera sig. Företag, föreningar och eldsjälar ska inte bara vara inkluderade, de ska känna sig inkluderade – på riktigt.
- Vi tror på att lyfta stora profilbärare. Det kan vara människor, platser och attraktioner, alltid människan bakom allt det fantastiska som finns.
- Resultatet ska ge ökad kännedom och bygga en stolthet för Destinationen som vidare bidrar till att öka antalet besökare, inflyttare och företagare.

10.2 En stabil organisation hos kommuner och näring

- Erfarenhet av samarbete och ett femårigt samarbetsavtal är på plats.
- Nästa steg kan vara att stödja näringen att organisera sig. På detta sätt kommer ansvaret för att utveckla platsen delas av fler.
- En ny organisering av arbetet för en DMO kan ge kraft och energi att koppla besöksnäring och näringslivsutveckling till platsutveckling och skapa effekter som ger en ökad inflyttning, växande företag, starkare platsvarumärken.
- Arbetet bör organiseras så att handlingsplaner kan tas fram i samråd med näringen.

11. Varumärket

- Destination Sundsvall framstår som ett otydligt varumärke och tycks sakna avsedd effekt, det engagerar inte besökare eller det lokala näringslivet. Även bilden av staden Sundsvall framstår som otydlig med ett otillfredsställande lågt NPS-värde. Här behövs förändring för att nå ett starkt lokalt engagemang, ökad lokal stolthet och fler ambassadörer.
- Staden Sundsvall är den självklara medelpunkten i destinationen, här finns ett rikt utbud av restauranger, butiker och kultur som musikevenemang och ett stort antal bäddar. Men staden Sundsvall blir än mer intressant om hela destinationen marknadsförs med kringliggande utbud av övriga mindre orter med upplevelser med kulturbygd, skog, hav och berg. Detta skulle medföra att antalet gästnätter förmodas öka.
- Ett gemensamt paraply kan stärka stoltheten, bidra till utveckling och göra att fler vill rekommendera varandra. Ett paraply som kan accepteras av alla, kännas relevant och locka många att vilja vara en del av.

12. Rekommendationer

12.1 Organisering

Den grundorganisering som föreslås syftar till att förenkla arbetet med en komplex besöksnäring inom och mellan kommunerna och samtidigt förmå möta näringslivets behov. Just detta med ett växande näringsliv bedömer vi vara verksamhetens främsta framgångsfaktor. Arbetet bör organiseras både nära den kommunala verksamheten och samtidigt verka för att tillvarata näringslivets behov och intressen i akt och mening. Vi föreslår därför både en förvaltningsorganisation och en ekonomisk förening.

Förvaltningsorganisationen, DMO, placeras i Sundsvalls kommuns förvaltning, kopplat till näringslivsfrågor med en destinationschef/platschef med uttalat mandat att vara autonom. I denna organisation, förvaltning, enhet eller vad man väljer att kalla det sker det mesta av det strategiska och praktiska arbetet på uppdrag av de tre samverkande kommunerna. Verksamheten bör etableras med ett långsiktigt perspektiv med treåriga verksamhetsplaner och budget som täcker ambitionen med förväntat resultat. Fokus bör vara att bidra till ett växande näringsliv och livskvalitet för boende och besökare. För att tillvarata företagens/näringslivets engagemang föreslås bildas en ekonomisk förening med näringslivet som medlemmar. Föreningens bildande uppmuntras av kommunerna med praktiskt stöd av DMO. DMOs chef (destinationschef/platschef) föreslås initialt som enda tjänsteperson för den ekonomiska föreningen. Föreningens syfte är att fånga upp engagemang för att utveckla destinationen och medel för riktade insatser inom verksamheten för DMO. Exempelvis kan medlemmarnas gemensamma medel finansiera en sommarkampanj, specifika evenemang eller en tidning, aktiviteter som verkställs och återspeglas av DMO.

Destinationsorganisationen, DMO

Förvaltningsorganisationen kallas för DMO och jobbar såväl strategiskt med att ta fram en verksamhetsplan som praktiskt med att kalla till nätverksträffar, omvärldsspana, kompetensutveckla och affärsutveckla företag.

Destinationschefen/platschef leder arbetet och ansvarar för såväl platsvarumärket som besöksnäringensfrågorna för destinationen som helhet: Destination Sundsvall – en del av Medelpad.

De tre kommunerna har kvar sina varumärken och kompletterar där så är lämpligt sina kommunnamn med ”– en del av Medelpad”. Kommunerna länkar sina kommun-sajter till den gemensamma landningssidan Destination Sundsvall – en del av Medelpad med beskrivningar och olika erbjudanden.

DMO består av följande verksamhetsområden:

Strategi och kommunikation jobbar med platsutveckling med ett strategiskt ansvar och med frågor som varumärkesutveckling, utbildning, utveckling, trender och omvärld, statistik och analys, hållbarhet. Har en nära dialog i samarbete med övriga förvaltningar, nära samarbete och kunskapsöverföring med t ex SNDMO, SKR, Visit Sweden och Höga Kusten. En del av uppdraget är att vara talesperson för besöksnäringen och visa på nyttan med näringen, bygga varumärket och öka stoltheten hos alla som bor och verkar i destinationen genom att lyfta näringen runt om i destinationen i exempelvis upplevelserika reportage och olika presentationer.

Evenemang och Möten arbetar med att stödja, attrahera och underlätta för möten och kongresser till destinationen.

Marknad ansvarar för destinationssajten, specifika kampanjer, PR, destinationens SoMe.

Besökservice har ansvaret för Infopoints, att utveckla värdskapet inom destinationen och till exempel utbilda frontpersonal i destinationskunskap. Ansvar för att utveckla och framtidssäkra hela destinationens besökservice.

Marknad ansvarar för destinationssajten, specifika kampanjer, PR, destinationens SoMe. Vidareutveckla det påbörjade arbetet med tematiseringar som Taste of Medelpad i samarbete med näringen och andra tillkommande reseanledningar.

Den ekonomiska föreningen

Framgång bygger på förmågan att utveckla och förtjäna ett nära samarbete och samverka med näringen i alla tre kommunerna. Ett starkt engagemang, drivkraft och förmåga kan stärka effekterna av samverkan mellan näringen och kommunerna.

Näringslivet får genom föreslagen ekonomisk förening en arena som utvecklar samarbetet mellan och inom näringen samt samarbetet med kommunerna. Till exempel kan föreningen bidra med att ta fram egna handlingsplaner som stöttar DMOs verksamhetsplan. Då destinationens attraktionskraft är viktig för hela näringslivet utöver själva besöksnäringen är det en fördel om hela näringslivet ges möjlighet att vara delaktiga i den ekonomiska föreningen.

En finansiell struktur för att bidra till en attraktiv plats kan formas med olika nivåer, t ex. guld, silver, brons. Guldnivån öronmärks för platsens storföretag och vid nyetablering bör det göras naturligt att kliva in som gulmedlem i föreningen. Silver är för merparten av de engagerade företagen och brons för de företag som önskar supportera destinationen utan att vara särskilt aktiva. Kommunerna bidrar genom Destinationschefen/platschefen som personell resurs. Destinationschefen/platschefen är sammankallande och ansvarar för uppstart, utveckling och drift av föreningen. När den ekonomiska föreningen etablerat sig stark kan möjligheten att tillsätta en person uppstå med uppdrag att driva den ekonomiska föreningen.

	År 1	År 2	År 3*
Omsättning	10 mkr	13 mkr	14 mkr
Kommunerna	6,8 mkr	9,1 mkr	9,8 mkr
Näringslivet	0,9 mkr	0,9 mkr	1,1 mkr
Projektfinansiering	2,3 mkr	3 mkr	3 mkr

**baserat på ett antagande om 10 % i befolkningstillväxt.*

I beräkningar för kommunernas ersättningar har här nyttjats liknande finansieringsmodell som till exempel Höga Kusten Destinationsutveckling.

Grunden utgörs av en årlig avgift om 250.000 kr/kommun + x kr per invånare som ersättning av tjänst för den strategiska utvecklingen samt för den operativa besöks-servicen. I förslaget är x kr per invånare år 1: 48 kr, år 2: 66 kr och år 3: 65 kr (år tre baseras på ett antagande om en befolkningstillväxt om 10%).

Den ersättning som näringen bidrar med kan öronmärkas för att genomföra kampanjer, aktiviteter som beslutas i samråd med näring (den ekonomiska föreningen) och DMO. Avsikten med näringens del av att finansiera exempelvis kampanjer är att näringen långsiktigt skall få ökade intäkter genom att samverka såväl strategiskt som ekonomiskt genom kampanjer och aktiviteter.

Finansieringen för den Ekonomiska föreningen beräknas enligt följande.

	År 1	År 2	År 3
Guldmedlem 100.000 kr	5 st	5 st	5 st
Silvermedlem 10.000 kr	50 st	70 st	100 st

12.3 Varumärke

Lyft och marknadsför hela destinationen

För att lyfta destinationen som helhet, öka antalet gästnätter och göra destinationens erbjudande bredare bör kringliggande utbud; vildmark, skog, berg och hav lyftas och marknadsföras tillsammans med staden. När det finns flera besöksanledningar och upplevelser stärks erbjudandet och antalet gästnätter ökar. Staden Sundsvall är den självklara medelpunkten i destinationen, här finns det stora antalet bäddar samt ett rikt utbud restauranger, butiker och kultur därför bör varumärket för staden Sundsvall tillåtas utvecklas, precis som varumärkena för kommunerna Timrå och Ånge.

Etablera det gemensamma paraplyet – En del av medelpad

Etablera ett gemensamt begrepp (paraply) som håller samman och stärker utan att ta kraft av varandra. Ett gemensamt paraply som engagerar, stärker stolthet, bidrar till utveckling och gör att fler vill rekommendera varandra. Ett paraply som kan accepteras av alla och känns relevant och inspirerar fler att vilja vara en del av. Destinationen kan med fördel nyttja den gemensamma platsens/ landskapets namn Medelpad och/ eller “– en del av Medelpad”.

Kommunikationskampanjer som bygger på ett brett engagemang i näringslivet kan med fördel nyttja det gemensamma, medan ett mer internt arbete med offentliga intressenter kan nyttja namnet på kommunerna: Sundsvall, Timrå, Ånge. Detta frigör också varje kommuns eget arbete med sitt kommunnamn, exempelvis: Timrå – en del av Medelpad. “XX – en del av Medelpad” kan även användas brett av föreningar och näringsliv.

Vad själva organiseringen av DMO:n heter är inte avgörande, men för att platsutvecklingen ska engagera näringsliv, alla tre kommuner och besökare behövs ett paraply där ordet Medelpad är med i någon form. Om begreppet ”Destination Sundsvall” nyttjas för själva DMO kan det göras med ett tillägg som ”Destination Sundsvall – vi är Medelpad” för det gemensamma arbetet. Så kan näringen och kommunerna förstå att ett gemensamt arbete sker och för att särskilja från Sundsvall kommuns eget arbete. I syfte att utveckla det framgångsrika arbetet med “Taste of Medelpad” kan allt fler tematiserade satsningar utvecklas kring Medelpad, som exempelvis Biking Medelpad, Barnens Medelpad, Ski Medelpad, Vandra i Medelpad och så vidare.

12.4 Förslag till nästa steg

12.4.1 Behålla och utveckla engagemang hos näringen

- Bjud in till kunskapsdag besöksnäringen i de tre kommunerna (fysiskt) och berätta om resultatet av förstudien. Varje kommun bjuder in.
- Besök de stora företagen och presentera framtidsplanerna och för dialog om vikten av besöksnäringen för platsutveckling och kompetensförsörjning.
- Affärsutveckla företag i besöksnäringen, fånga upp och identifiera fler och bättre besöksanledningar
- Bjud in till en kunskapsdag besöksnäring på tema hållbarhet (eventuellt tillsammans med Höga Kusten)

12.4.2 Internt

- Rekrytera en Destinationschef/platschef som får i uppdrag att bidra till att sätta ihop en Ekonomisk förening
- Skapa en verksamhetsplan för DMO, inbjud näringen till samskapande kring handlingsplaner och konkreta mål
- Presentera satsningen att utveckla platsen genom besöksnäringen i alla kommuner (politiker och tjänstepersoner)
- Presentera satsningen att utveckla platsen genom besöksnäringen för Region Västernorrland för att förankra arbetet

12.4.3 Varumärke och plattformar

- Ta fram en handbok för "Vi är en del av Medelpad" med innehåll kring den framtagna plattformen. Destinationens historia, kunskap och statistik etcetera för en gemensam grund att stå på. Handboken bör innehålla en grafisk profil som alla intressenter som önskar kan använda (se arbetet Hälsingeboken)
- Bjud in näring, föreningar och eldsjälur för att tillsammans börja identifiera och planera nästa steg i paketering för Medelpad genom att fortsätta utveckla teman som Taste of Medelpad. Till exempel kan Barnens Medelpad kunna ha ett tema klart till sommaren att börja kommunicera. På det sättet visas att det "händer saker" och att arbetet är igång.
- Inbjud kollegor och förstås kommunikationsavdelningar på kommunerna att börja använda det gemensamma paraplyet – en del av Medelpad.
- Inspirera näringslivet inom besöksnäringen att börja använda det gemensamma paraplyet – en del av Medelpad. Bjud in de som vill gå före och visa vägen.



Disclaimer

Omfattning

Denna PM/rapport har upprättats av RSD i enlighet med den överenskommelse om uppdragets omfattning som träffats med er. Uppdraget har utförts med sådan fackmässighet och omsorg som normalt tillämpas inom branschen under motsvarande förhållanden.

Informationen i denna PM/rapport har sammanställts i syfte att underlätta för er att göra er egen självständiga bedömning av fastigheten. RSD vill göra er uppmärksam på att ytterligare eller annan information kan vara önskvärd eller nödvändig för en fullständig analys av fastigheten. All användning av denna PM/rapport sker på egen risk.

Eventuella rekommendationer, prognoser, förväntningar, uppskattningar eller utsikter som framgår av denna PM/rapport har gjorts eller upprättats på basis av statistik samt kund-, industri- och marknadsrelaterad data som omfattas av eller hänvisas till i denna PM/rapport. RSD har inte föranletts anta att sådan information inte baseras på källor som är tillförlitliga och korrekta i väsentliga avseenden. RSD lämnar inga garantier, varken uttryckliga eller underförstådda, rörande informationens korrekthet eller fullständighet, inklusive sådan information som mottagits direkt eller indirekt från er.

Ensamrätt och sekretess

Denna PM/rapport och den utredning som har gjorts av RSD har gjorts enbart för användning av er i det sammanhang som anges i densamma. Ni åtar er att inte för tredje man avslöja hela eller delar av innehållet i denna PM/rapport eller upprätta kopior av densamma utan RSDs skriftliga samtycke. Denna PM/rapport får dock göras tillgänglig för era rådgivare. RSD åtar sig inget ansvar gentemot era rådgivare.

RSD åtar sig att inte för tredje man avslöja konfidentiell information som mottagits från er i samband med uppdraget. Detta åtagande gäller inte information som är allmänt tillgänglig eller måste lämnas enligt lag eller föreskrift.

Ansvarsbegränsning

RSDs maximala ansvar gentemot er är begränsat till tre gånger det sammanlagda arvodesbeloppet avseende uppdraget. RSD ansvarar inte för indirekta skador eller förluster, såsom utebliven vinst eller förlust av intäkter.

Tillämplig lag och tvistelösning

Svensk rätt ska vara tillämplig på denna PM/rapport samt RSDs uppdrag att upprätta densamma. Tvist i anledning härav ska slutligt avgöras genom skiljedom enligt Skiljedomsregler för Stockholms Handelskammares Skiljedomsinstitut. Skiljenämnden ska bestå av tre skiljemän. Platsen för förfarandet ska vara Stockholm. Språket som ska användas i skiljeförfarandet ska vara svenska, om inte annat överenskommit. Skiljeförfarande som påkallas enligt denna punkt ska omfattas av sekretess. Sekretessen omfattar all information som framkommer under förfarandet liksom beslut eller skiljedom som meddelas i anledning av förfarandet. Part ska emellertid inte vara förhindrad att vidarebefordra sådan information för att på bästa sätt tillvarata sin rätt med anledning av tvisten eller inom ramen för förfarandet.