

## Förslag Processbeskrivning

### – Smart specialisering inom destinationen Swedish Lapland

#### 1. Bakgrund

##### 1.1 Besöksnäringen som motor för regional och lokal tillväxt

Destinationen Swedish Lapland, har påbörjat resan med att synliggöra och tillgängliggöra vår unika internationella position kopplat till en subarktisk natur och kultur. Visit Swedens undersökningar<sup>1</sup>, på 12 prioriterade marknader, visar att 70 procent av målgruppen "Den globala resenären" vill resa till Sverige. Det man efterfrågar är storslagna naturupplevelser men också möjligheten att vara en aktiv del av den. Den globala resenären eftersträvar ett lärande utifrån en lokal kunskap, att ta del av en levande kultur och tillgänglig natur, njuta av lokalproducerade produkter med mera. Swedish Lapland är i sin tur en av de mest intressanta destinationerna i Sverige, något som Visit Swedens undersökning av drivkraftssegmentens efterfrågan visar. Exempelvis vill hela tre fjärdedelar av den "Aktiva Naturälskaren" och hälften av den "Nyfikna Upptäckarna" besöka regionen.<sup>2</sup>

Besöksnäringen är en av världens största näringar. Enligt UNWTO förväntas en årlig tillväxt på 3% fram till 2030. På destinationen Swedish Lapland har tillväxten varit enorm. Näringen omsatte 7,1 miljarder kronor år 2018 vilket är en ökning med 6 % från föregående år och innebär att regionen är på god väg att nå målet om 8,2 miljarder år 2020. Från år 2000 har antal helårsjobb ökat med 93 procent. I dagsläget ger näringen jobb åt drygt 4200 personer i regionen. Destinationen har en internationell attraktionskraft och mer än 30 procent av alla gäster är utländska. Hela 86 procent av besöksnäringens omsättning i regionen kommer från privatresenärer som väljer destinationen Swedish Lapland för sin semester. Internationellt starka varumärken som ICEHOTEL, Kungleden, Laponia, Treehotel, Jokkmokks marknad och Aurora Sky Station m.fl. har stor dragningskraft. Det har även vår arktiska livsstil, vår samiska tradition och lokala kulturer, vårt stabila politiska klimat, en progressiv och öppen miljö, samt mixen av fjäll och hav, skog och sjö ger oss en unik position.

Det finns en stor tilltro på framtiden hos företagen. Investeringarna inom näringen är stora och bekräftar framtidstron. Alltifrån Treehotels 7th Room och ICEHOTEL365 till cityhotell och naturnära boenden som exempelvis Sápmi Nature i Laponia, Arctic River Lodge i Tärändö och Arctic Bath i Luleälven. Även information från Företagsstöd på Region Norrbotten bekräftar ett stort tryck på investeringar inom besöksnäringen i regionen.

##### 1.2 Swedish Lapland Visitors Board

Swedish Lapland Visitors Board ekonomisk förening (SLVB) har som uppdrag att främja besöksnäringen genom samhälls- och turismplanering, näringslivsutveckling inom besöksnäring, marknadsföring samt andra tjänster som efterfrågas av näringen. Swedish Lapland Visitors Board ska vara den självklara partnern för destinationer och företag i Swedish Lapland genom att skapa resurser och medel till näringen och driva insatser inom områden utpekade i Regionala Besöksnäringstrategin 2020:

- Destinationsutveckling
- Affärs- och produktutveckling
- Marknad, kommunikation & distribution

Swedish Lapland Visitors Board är en ekonomisk förening som ägs av alla lokala destinationer eller kommuner (där lokal destinationsorganisation inte finns) samt SJ och Swedavia Luleå Airport.

Huvuddelen av verksamheten inom Swedish Lapland Visitors Board bedrivs i form av olika utvecklingsprojekt. Ett sådant är Business Capacity Development in Swedish Lapland, ett samverkansprojekt mellan Swedish Lapland Visitors Board och regionens lokala destinationer. Projektet är finansierat av EUs Strukturfonder/Tillväxtverket, destinationens samtliga 16 kommuner, Region Norrbotten, Region Västerbotten. Total projektomslutning är 67 miljoner kronor under 2018–2020.

Fokus i projektet är aktiviteter för att stärka företagens kapacitet, en insats som hittills överträffat satta mål.

Ytterligare effekter som följer med detta, samt tidigare projekt Destination Capacity Development in Swedish Lapland, och kan vidareutvecklas är projektets utformning och organisering där projektmedarbetare och partners tillsammans skapar en dynamisk kunskapsorganisation.

De tolv projektparterna har byggt upp var sitt lokalt team av projektmedarbetare som innehåller samma funktioner och roller. Det innebär att Kiruna Lapland, Heart of Lapland, Visit Luleå, Boden Turism, Arvidsjaur kommun, Arjeplog kommun, Älvsbyn kommun, Sorsele kommun, Visit Piteå, Visit Gällivare Lapland, Visit Skellefteå och Destination Jokkmokk har kompetens inom projektets verksamhetsområden. Teamen coachar och driver utvecklingsprocesser för destinationens företag och partners. För att stötta projektparterna har projektägaren Swedish Lapland Visitors Board skapat ett team med spetskompetenser som i de regionala nätverken ansvarar övergripande för gemensamma satsningar. Det skulle kunna liknas med lokala kontor som erbjuder företagen på orten samma tjänster och ett regionalt huvudkontor som håller samman helheten och utvecklingsinsatser. Även om det i detta fall består av flera olika organisationer, alla med egen verksamhetsledare och egna administrativa kostnader för att driva den egna verksamheten. Däremot är kompetensprofil samt roller och funktioner liknande hos varje lokal part och sitter samman med Swedish Lapland Visitors Board i en dynamisk kunskapsorganisation. Något som skulle kunna vidareutvecklas.

### 1.3 Dynamisk kunskapsorganisation

Utöver de kvantitativa resultaten som kan redovisas har projekten medfört effekter kopplat till organisering och samverkan som bidrar till det regionala och lokala arbetet för att stärka besöksnäringen. Projektets metod i att vara en dynamisk kunskapsorganisationen kräver mycket av både projektägare och samverkanspart, men genom att arbeta i denna form av matrisorganisation med ett företagsnära och coachande förhållningssätt så har en stärkt samverkan skapats. Detta visas bland annat genom slutrapporten från projektets löpande

utvärderare European Minds där det går att läsa: "Klart är att projektets samverkansstruktur över organisatoriska gränser (kommuner och län) har bidragit till nytänk och nya samarbeten, inte bara mellan destinationsföreträdare och projektmedarbetare, utan även mellan företag. Det organiserade utbytet, och samordningen av projektaktiviteter, har bidragit till ett ökat förtroende mellan parterna. De klustrade insatserna, dvs en del gemensamt utvärderande och lärande, har inneburit ett innovativt angreppssätt."<sup>9</sup> Däremot skriver de också att det är osäkert vad det bidragit till mer konkret, kopplat till bland annat framtida organisering för destinationsorganisationerna.

Det är i denna slutsats som Swedish Lapland Visitors Board tillsammans med sina ägare (lokala destinationer och kommuner) vill genomföra en process kopplat till smart specialisering för besöksnäringens stödjande organiseringen med fokus effektiv organisering och formering efter 2020. Vid ägarmöte våren 2019 togs också beslutet att gemensamt påbörja processen och SLVB fick uppdraget av ägarna att söka om medel för detta och vara ansvarig för processen.

Idag är flera lokala destinationer samt även den regionala destinationsorganisationen beroende av projektmedel för möjligheten att arbeta med strategiska insatsområden för besöksnäringen. En viktig del kopplat till framtida finansiering, en fråga som förs i dialog med kommuner och region Norrbotten, är givetvis hur lokal och regional nivå ska vara organiserade och hur roller och ansvar ska fördelas.

Gemensamt har vi tagit stora kliv inom ramen för samhandling och nu vill SLVB tillsammans med ägargruppen titta på framtida organisering för lokal och regional destinationsorganisation. Att denna typ av främjarorganisation behövs även i framtiden visar både nationella utredningar som Näringsdepartementets betänkande "Sverige ett land att besöka" men också Rapporten "Hur mår besöksnäringen i Norrbotten?" av Daniel Örtqvist och Thomas Ejdemo som konstaterar att den gemensamma formeringen som Swedish Lapland Visitors Board drivit kring strategins insatsområden har givit effekt.

I Sverige finns det en destination som ligger före Swedish Lapland gällande organisering för effektivt användande av resurser och smart specialisering. Visit Dalarna har under ett antal år genomgått en process och gemensamt skapat en destinationsorganisation. Denna process skulle vi vilja titta närmare på och lära oss av. Var är fördelarna? Nackdelarna? Vilka positiva effekter finns? Vilka svårigheter finns?

Oavsett hur organiseringen ser ut framöver kommer delar av verksamheten för SLVB och lokala destinationsorganisationer behöva kommersialiseras, dvs. tjänster behöver utvecklas som företagen betalar för. Det kan vara affärsutvecklingsinsatser eller marknadsföringsprogram. Därför vill vi också titta på andra verksamheter och branscher med kommersiell bakgrund och samtidigt lokal närvaro och regional gemensam kompetens. Inom ramen för denna process skulle vi önska få inblick i Sparbanken Nord's verksamhet, gällande just lokala kontor för platsbunden närvaro och ett huvudkontor med specialistkompetens inom områden som samordnas för hela bankverksamheten.

## 2. Syfte

Att i gemensam process mellan SLVB och lokala destinationer ta fram ett underlag och förslag på hur framtida organisering med fokus smart och effektiv specialisering av lokal och regional destinationsorganisation ska se ut.

## 3. Metod och organisering

Något före denna process kommer processen för framtagande av regional besöksnäringstrategi mot 2030 (RBS2030) att pågå. Det arbetet kommer att peka ut nya mål för näringen samt identifiera strategiska insatsområden för att nå målen. RBS2030 kommer därför inneha en viktig roll för denna process eftersom det är utefter de identifierade strategiska insatserområden som sedan uppdrag, roller och ansvar för regional och lokal besöksnäringorganisation kommer formas. RBS2030 kommer att ledas av SLVBs VD tillsammans med intern arbetsgrupp och extern sak- och processkunskap. RBS2030 kommer involvera regionens besöksnäringföretag, lokala destinationer, Region Norrbotten, myndigheter och kommuner.

Övergripande ansvarig för detta projekt är VD på Swedish Lapland Visitors Board. VD säkerställer framdrift i projektet och rapporterar till finansiärer, styrelse och berörda partners. SLVB är också delaktig i alla de aktiviteter som genomförs inom ramen för projektet.

Till stöd för VD finns SLVBs ledningsgrupp för god insyn i verksamheten och samverkan med lokala destinationer. SLVBs ledningsgrupp deltar också i delar av processens aktiviteter, exempelvis som sakkunniga i workshops samt del i studieresor och kunskapsinhämtning.

Internkommunikatör på SLVB arbetar tillsammans med VD och extern processledare i att koordinera processen och planera för gemensamma workshops, studieresor etc.

Extern processledare bör kontrakteras. Detta för att SLVB ska kunna agera på samma "nivå" som lokala destinationer i den process som kommer genomföras, exempelvis vara deltagare i workshops. Processledare ska ha god insyn i liknande processer samt kunskap om besöksnäringen. Processledarens uppgift blir att tillsammans med VD utarbeta förslag på processplan, genomförande av processen enligt plan samt ansvara för sammanställning av processen och framtagande av rapport. Rapporterar till SLVB VD.

Lokala destinationer tillika ägare. Säkerställer engagemang genom gemensam avsiktsförklaring samt deltar i processens aktiviteter. Ansvariga för att förankra processens slutsatser och remissförfarande lokalt inom den egna styrelsen samt hos lokala finansiärer och medlemsföretag, där sådana finns.

Representation från ägare ska vara på strategisk nivå, antingen VD eller styrelseordförande.

SLVBs styrelse, som väljs av ägarna, finns som strategiskt bollplank, deltar i vissa aktiviteter samt är den aktör där beslut kring eventuell ny- eller omorganisering fattas.

Extern specialistkompetens inom frågor kopplat till organisering, finansiering eller liknande kan kontrakteras utefter behov.

## 4. Aktiviteter

Extern processledare kontrakteras

Processplan tas fram av SLVBs VD samt processledare. Den planen går på remiss till lokala destinationsföreträdare och gemensam avsiktsförklaring tas fram.

Workshops kring framtagna teman, exempelvis strategiska insatser, roller och ansvar, organisationsform och strukturer. Löpande sammanställning av slutsatser efter varje workshop.

Studieresa till Dalarna för lärande av Visit Dalarnas organisationsform och formering.

Föreläsning med/studiebesök hos Sparbanken Nord. Exempelvis kontorsområdeschef, marknadschef och lokal bankkontor för lärande om verksamhetens uppbyggnad med lokal närvaro och regionalt huvudkontor.

Sammanställning av processen och slutsatser och utifrån dessa framtagande av scenarier för framtida organisering och rollfördelning. Gemensam workshop med styrelse och lokala destinationer utifrån detta.

## 5. Förväntat resultat

Besöksnäringen är en basnäring i regionen. Den växer stadigt mot målet om en turistekonomisk omsättning om 8,2 miljarder kronor år 2020 (år 2018 omsatte näringen 7,1 miljarder kronor). Näringen skapar arbetstillfällen både i stad och på landsbygd. Den har plats för unga, kvinnor och nysvenskar. Genom destinationens internationella karaktär ger näringen också möjlighet att få jobba in en internationell miljö och fortfarande bo kvar häruppe. Men näringen har också utmaningar. Konkurrensen är global och stenhård. Frågor som tillgänglighet och markanvändning är centrala för näringen utveckling. Liksom fortsatt produktutveckling, gemensamma marknadsinsatser och öka kännedom för destinationen Swedish Lapland.

Därför behöver regional och lokala destinationer ta sitt ansvar att säkerställa en fortsatt stabil och effektiv formering med fokus på smart specialisering för att stödja näringen i dess ambitioner och hela regionen i en hållbar utveckling.

Processen får utvisa mer exakt hur en sådan formering kan se ut framåt. Ett förväntat resultat är dock en uppgraderad stödjande formering med regional samhandling och lokal närvaro för besöksnäringens företag i Swedish Lapland som kan skapa förutsättningar för ytterligare tillväxt för näringen med utgångspunkt i de nya hållbara mål som sätts i regional besöksnäringstrategi 2030. Samtidigt som formeringen säkerställer att regionen sitter ihop

med nationella insatser som VisitSweden och Svensk Turism och internationella nätverk såsom Visit Arctic Europé tillsammans med Nordnorge och finska Lappland.

## 6. Tidplan

Projektid: 2019-10-01 – 2020-12-31

Uppstart: 2019-10-01-2019-12-31

Genomförande workshops och kunskapsinhämtning: 2020-01-01-2020-09-30

Löpande genomförs sammanställningar och remissrundor till partners utifrån genomförda workshops.

Scenariorapport och workshop: 2020-10-01-2020-12-31

Avslutsarbete och sammanställning: 2021-01-01-2021-0

## 7. Kostnadsbudget

	2019	2020	2021	TOTAL (SEK)
EGEN PERSONAL (inkl lönebikostnad)	77 000	311 000	77 000	464 000
EXTERN PERSONAL				
Processledare	80 000	150 000	20 000	250 000
Extern sakkunskap	30 000	10 000	20 000	60 000
LOKALER				
Workshop – lokaler och logi (4 tillfällen, 20 pax per tillfälle)		235 000		235 000
RESOR				
Studieresa Visit Dalarna (30 pax)		245 000		245 000
Benchmark Sparbanken Nord inkl resa och workshop (20 pax)		55 000		55 000
Resor processledare, projektorganisation, extern sakkunskap	10 000	10 000	10 000	30 000
TOTAL	197 000	1 016 000	127 000	1 340 000

## 8. Finansieringsidé

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>Total</b>
Sparbanken Nord	75 000	250 000	75 000	400 000
Längmanska företagarfonden	25 000	250 000	25 000	300 000
SLVB	77 000	300 000	23 000	400 000
Lokala dest/ägare	20 000	216 000	4 000	240 000
<b>Total finansiering (SEK)</b>	<b>197 000</b>	<b>1 016 000</b>	<b>127 000</b>	<b>1 340 000</b>

/ Erika Mattsson  
Jalle Svanberg  
2019-08-20