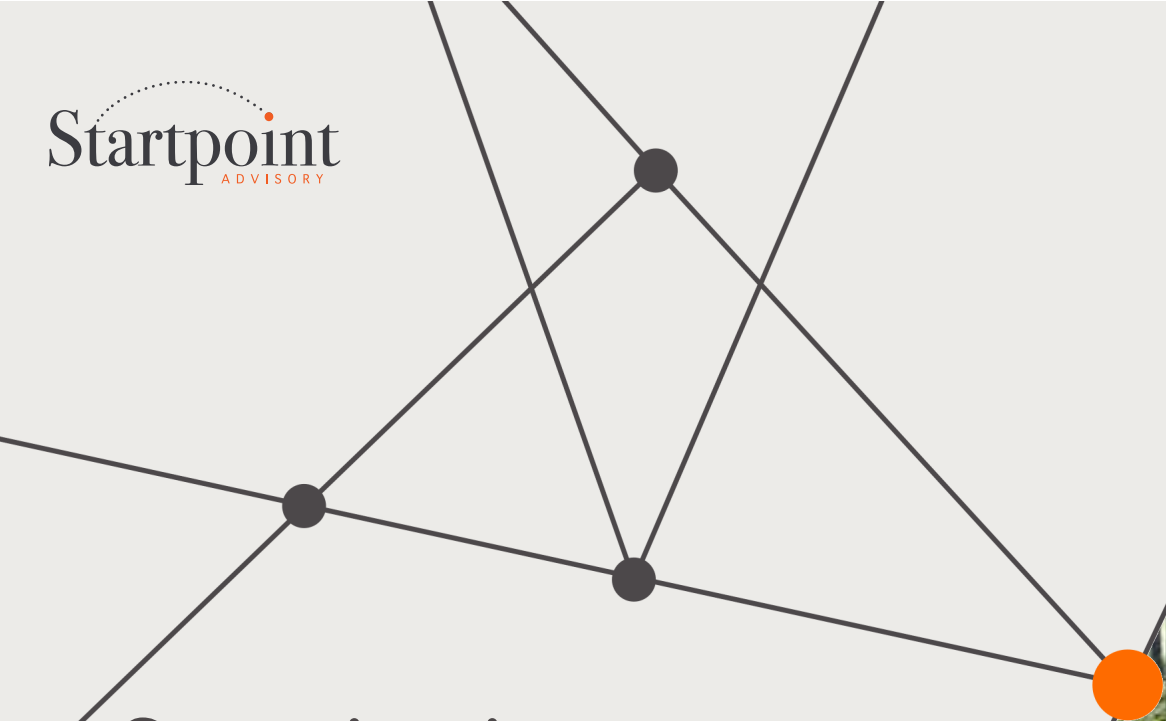




# Organisering Valdemarsviks framtida turistverksamhet

Slutrapport 260702



# Innehållsförteckning

| Innehåll                               | Sida |
|----------------------------------------|------|
| Summering och rekommendationer         | 3    |
| Bakgrund och uppdrag                   | 4    |
| Genomförande och metod                 | 5    |
| Resultat intervjuer - nuläge           | 6    |
| Resultat intervjuer - önskad framtid   | 10   |
| Svenska kommuners turistorganisationer | 15   |
| Bilaga - Dokumentlista                 | 23   |

# Summering och rekommendationer

- Besöksnäringens tillit till kommunen har varit låg en längre tid men både relation och samverkan har förbättrats de senaste åren. Idag finns både förutsättningar och vilja hos näringen för en långsiktig och strategisk samverkan med kommunen.
- Både näring och kommun önskar en förflyttning från dagens turistservice till morgondagens destinationsutveckling. Man vill gå från kortsiktigt operativt till långsiktigt och strategiskt med gemensamma mål, höjda ambitioner och effektiva insatser.
- Kommunen ses som en självklar beställare av en framtida destinationsorganisation där Visit Valdemarsvik och Valdemarsviks Sparbank sitter med i styrgrupp/styrelse. Neringen vill att en ny organisation bygger på verksamhet och humankapital som redan finns inom Visit Valdemarsvik. En vilja, resurs och möjlighet att ta vara på.
- Finansieringsfrågan hänger i luften. Varken kommunen eller Visit Valdemarsvik är färdigtänkta i denna centrala fråga men alla är medvetna om att en ambitionshöjning kräver ökade resurser. Det bredare näringslivet ses som intressenter och potentiella medfinansierare av verksamheten. En stabilare organisation har också bättre möjligheter att söka projektmedel för utvecklingsinsatser. Grunduppdrag och löpande arbete måste dock vara basfinansierat.
- Det finns inte en "bästa-modell" för kommuners organisering av turistverksamhet. Vilken organisationsform som är mest ändamålsenlig avgörs av principiellt viktiga faktorer som politikens engagemang, näringslivets mognad och destinationens uniktet. Både kommun och näringsliv önskar se en (ekonomisk) förening som ett första steg.

## Rekommendationer framåt:

**Steg 1** – Förankra rapporten i kommun och besöksnäring. Skriv fram en gemensam färdplan/avsiktsförklaring - Kommun, Visit Valdemarsvik och Valdemarsvik Sparbank. Enas om målbild, roller, uppdrag och finansiering av organisationen. Red ut relationen mellan en ny förening för destinationsutveckling i samverkan och den befintliga turistföreningen Visit Valdemarsvik.

**Steg 2** – Politiskt beslut om organisationsform för kommunens turistorganisation. Involvera kommunens stora privata arbetsgivare för potentiell medfinansiering av Valdemarsviks destinationsutveckling. Utgå från ny vision och platsvarumärke.

# Bakgrund och uppdrag

## BAKGRUND OCH KONTEXT

Valdemarsvik är en skärgårdskommun med cirka 7 600 invånare som expanderar kraftigt under sommarmånaderna. Turism- och besöksnäringen utgör därmed en betydande del av det lokala näringslivet. Valdemarsviks kommun bedrev tidigare sin turistverksamhet i egen regi men har, de senaste åren, upphandlat service och marknadsföring av Turistföreningen Visit Valdemarsvik, en medlemsorganisation bestående av ca 70 lokala företag inom turism, handel och besöksnäring.

I en utvärdering som gjordes 2024 rekommenderades kommunen att utveckla en gemensam, långsiktig strategi för turism i samarbete med lokala aktörer. Målet skulle vara att skapa en hållbar och attraktiv plats med en stark identitet. För att detta skulle lyckas krävdes ett strategiskt samordnat arbete, där kommunens utvecklingsenhet arbetar nära externa aktörer och intressenter.

I december tog KS beslut att "Under 2025 utreda möjligheterna till en långsiktig och strategisk samverkan med besöksnäringen genom bildandet av ett bolag, en förening eller annan typ av organisation". Av olika skäl avvaktade man att skjuta upp utredningen till 2026.

## UPPDRAGET

Valdemarsviks kommun önskade hjälp med hur de ska organisera sin turistverksamhet långsiktigt. Kommunen vill från och med 2027 ta ett omtag och hitta en mer långsiktig organisering som även stödjer säsongsutjämning. Dialog och samverkan med kommunens lokala besöksnäring var centralt.

Kommunen önskade konsultstöd, en neutral oberoende part, för att utreda och värdera olika organisationsalternativ. Utredarens rapport och rekommendationer ska utgöra grunden till ett kommande politiskt beslut under 2026.

Utredningen skulle beakta kommunens mål och ekonomi, med särskilt fokus på kommunens näringslivs- och turistbudget. Inriktningarna i kommunens nya vision och platsvarumärke skulle också beaktas.

# Genomförande och metod

## Verksamhetsorienterad utvärdering med effekt och nytta i fokus

Vi inledde uppdraget med att fördjupa vår förståelse för kundens behov och förväntningar i ett uppstartmöte med uppdragsgivaren. Vi diskuterade frågor som:

- Förväntningar på leverans
- Förslag till genomförande
- Beslutar om intervjupersoner och dokument för inläsning
- Tidplan
- Former för dialog och avstämning

Därefter satte vi oss in i kommunens styrning, genomförande och uppföljning av sin turistverksamhet. Vi gjorde data- och dokumentstudier och genomförde intervjuer med 10 nyckelpersoner för att inhämta en djupare förståelse för nuläge och önskad framtid. För att få jämförbarhet mellan svar, och kostnadseffektivitet i arbetet, gjorde vi intervjuerna strukturerade, i en enhetlig frågemall. Nyckelpersonerna representerade politik, kommunala tjänstepersoner, bank, handel och besöksnäring.

Relevanta dokument var samverkans- och uppdragsavtal, budgetar, utvärderingar av kommunens turistverksamhet osv. *(se bilaga)*

Vi studerade även relevanta externa källor och rapporter för en nationell utblick på hur kommuner organiserar sin besöksnäring- och turistverksamhet. Fördjupningar gjordes i ett par kommuner (Båstad och Åtvidaberg)

Efter genomförda intervjuer och dokumentstudier genomfördes en workshop med kund och nyckelintressenter, på plats i Valdemarsvik. Syftet var att fördjupa och förankra principiellt viktiga frågeställningar för en framtida turistorganisation i samverkan kommun och näringsliv.

Kund och konsult hade löpande dialog under hela uppdragets gång. Effektiva och korta avstämningar var tredje vecka för att stämma av och säkerställa att arbetet låg rätt i processen.

### Tidplanen

V 15 Uppstartsmöte 8/4

V 16-20 Dokumentinläsning och intervjuer

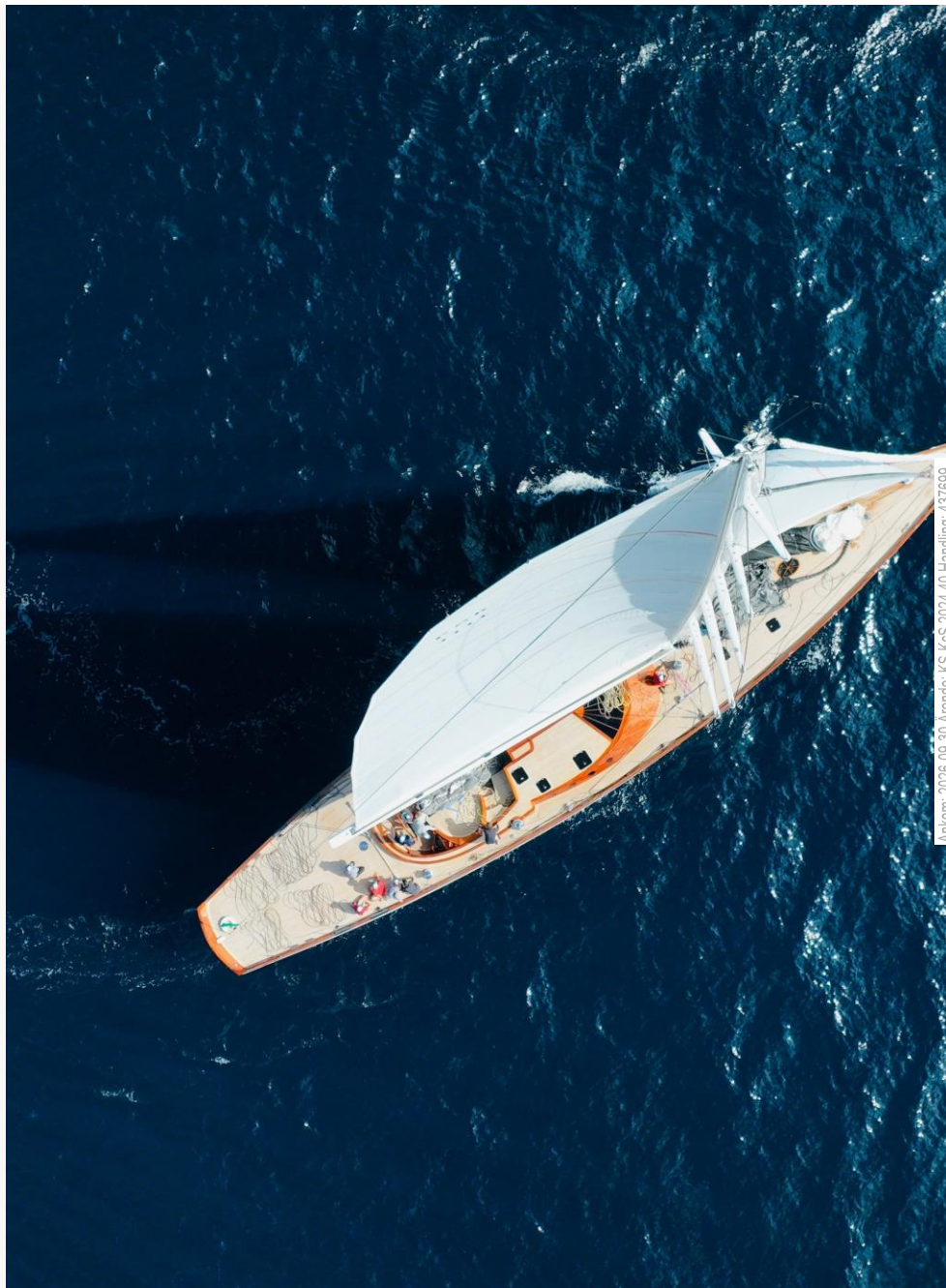
V 26 Workshop i Valdemarsvik (22 juni)

V 21-26 Rapportskrivning

V 27 Presentation slutrapport med rekommendationer

Resultat intervjuer -

Nuläge



Ankom: 2026-09-30 Årend: KS-KS 2024.40 Handling: 437699

# Sammanfattning

## Här är ni eniga

- Majoriteten vill gå från dagens kortsiktiga och strikt operativa verksamhet till en strategisk och långsiktig destinationsutveckling med tydliga mål, resurser och mandat,
- Råder samsyn om att det är kommunens ansvar att sätta riktning och bygga varumärke, samtidigt som näringen vill, och ska, bidra till destinations- och produktutveckling,
- Valdemarsvik Sparbank ses av både kommun och näring som en viktig strategisk partner och finansiär.

## Men det finns utmaningar

- Avsaknad av strategisk styrning och uppföljning av effekter,
- Avsaknad av gemensamt varumärke och röd tråd i marknadsföringen,
- Bristande kommunikation och förtroende mellan parterna,
- Otillräcklig samordningskapacitet - "*många kockar och mycket tyckande*",
- Otillräcklig finansiering för turism- och destinationsutveckling.

# Nuläge styrning, mål och roller

## Styrning och mål

- Kommunens styrning av turistverksamheten upplevs som svag och/eller otydlig. Upphandlingsunderlaget från kommunen anger inte några mål eller förväntade effekter,
- Saknas gör också gemensamma nyckeltal/indikatorer. Uppföljning sker främst på det som är lätt att mäta (t.ex. turistbyråbesök), snarare än på effekter som omsättning, tillväxt, sysselsättning, gästnätter och säsongsutjämning,
- Flera menar att kommunens nya vision och platsvarumärke kan bli vägledande för turism- och destinationsutveckling.

*"Den politiska styrningen är obefintlig. Man lägger väldigt lite kraft och pengar på turismen trots att den är kommunens största tillväxtmöjlighet"*

## Ansvar och roller

- Kommunens viktigaste roll beskrivs återkommande som att vara möjliggörare och samordnare: skapa förutsättningar genom myndighetsutövning, infrastruktur, platsutveckling och att hålla ihop samverkan.
- Kommunens anses också ha det strategiska helhetsansvaret för destinationsutveckling men att man har abdikerat. Ett för stort ansvar att lägga på företagen.
- Näringslivets primära roll är att utveckla attraktiva produkter/upplevelser - enskilt och tillsammans.
- Samverkan upplevs ha förbättrats de senaste två åren men från en bottennivå. Bristande intresse från kommunen, dålig kommunikation och seg handläggning. Utöver det brister samverkan mellan företagarna inom Visit Valdemarsvik.
- Sparbanken anses som en mycket viktig samhällsaktör som bidrar till bygdens utveckling. Bankens stöd är kopplad till enskilda aktiviteter. Riktningen är inte helt tydlig.

# Nuvarande upplägg (årligt tjänsteköp)

## Styrkor

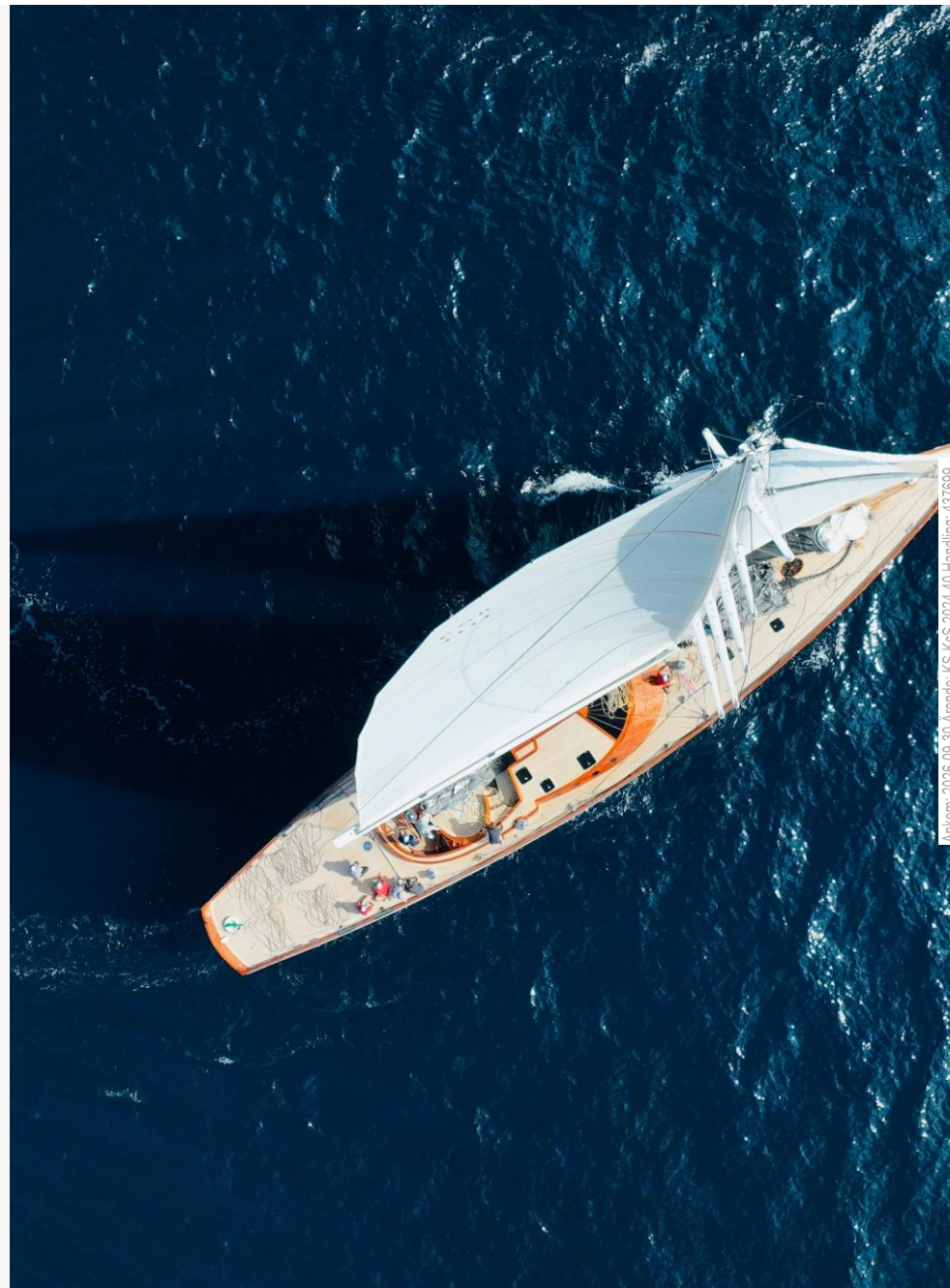
- Låg kostnad för kommunen,
- Stark lokal förankring,
- Snabb leverans av turistservice och marknadsföring,
- Näringen kan agera pragmatiskt och verksamhetsnära.

## Svagheter

- Kortsiktighet (*ettåriga uppdrag*),
- Svag strategisk utvecklingskraft,
- Otydlig kommunal beställarroll,
- Ideellt arbete och begränsade resurser gör modellen sårbar.

*"Dagens modell är ett marknadsföringsuppdrag från kommunen till Visit Valdemarsvik - det är inte ett långsiktigt utvecklingsuppdrag. Utvecklingsfrågorna ligger ingenstans idag"*

# Resultat intervjuer - Önskad framtid



# Önskad förflyttning

| FRÅN                              |  | TILL                                             |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Kortsiktigt operativt (otrygghet) |                                                                                    | Långsiktigt och strategiskt (trygghet)           |
| Stuprör                           |                                                                                    | Samordning och samverkan                         |
| Uppgiftstyrning                   |                                                                                    | Mål- och visionstyrning                          |
| Spretig externkommunikation       |                                                                                    | Starkt och samlat varumärke                      |
| Otydlighet i resultat             |                                                                                    | (Enkel) uppföljningsmodell som driver utveckling |
| Volontärarbete                    |                                                                                    | Professionell kapacitet                          |

# Förväntningar och farhågor på en framtida gemensam turistorganisation

## Förväntningar

- Långsiktighet över mandatperioder  
*- riktning och finansiering*
- Tydligt uppdrag och mandat
- Tydliga roller – *kommun och näring*
- Ökad professionalisering -  
*"kompetent destinationsutvecklare"*
- Forum för samverkan och styrning –  
*en jämställd styrgrupp eller styrelse*

## Farhågor

- Att kommunen "drar sig tillbaka" när organisationen är satt,
- Otillräckliga resurser,
- Fortsatt förväntan på ideella krafter,
- Jäv och "svågerpolitik",
- Fokus på administration framför utveckling.

*"Vi är vana vid att koka soppa på en spik, men nu behöver vi addera fler ingredienser om vi ska kunna ta nästa steg"*

# Kommunikation som bygger på vision och varumärke

- En stark vision för Valdemarsvik efterfrågas,
- Flera anser att marknadsföringen måste bygga på Valdemarsviks varumärkesplattform och att det är kommunens ansvar att så sker,
- Finns en förväntan på att den nya visionen och platsvarumärket ska minska det allmänna "tyckandet" och skapa en gemensam riktning,
- Efterfrågas mod att kommunicera Valdemarsviks starkaste USP; Skärgården

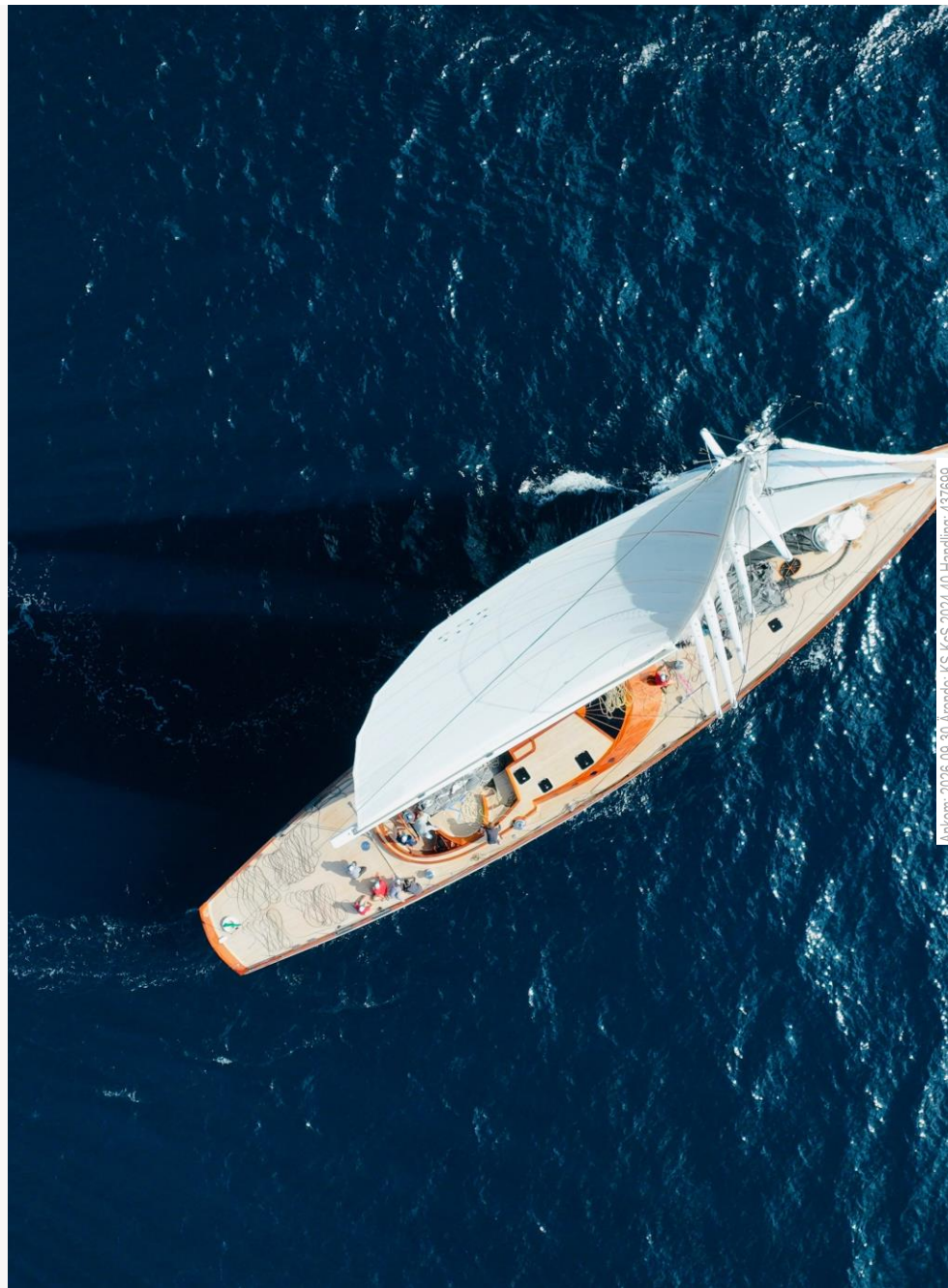
*"Med platsvarumärket som grund kommer vi att ha en riktning - både i övergripande budskap, målgrupper och prioriterade satsningar.  
Det kommer att bli väldigt bra!"*

# 365-perspektivet - Valdemarsvik som en åretruntdestination

- Bred samsyn om att säsongsutjämning är önskvärd men att ambitionsnivån måste vara realistisk och genomförbar,
- En första nivå är att förlänga dagens högsäsong (*starta tidigare och stänga senare runt JJA*).
- Tillgång på hotell/boenden, öppna restauranger/caféer och fler aktiviteter utanför högsäsong kräver samverkan mellan parterna, mod hos företagarna och stöd från kommunen.
- Andra nyckelfaktorer, för att lyckas, är ett starkare ambassadörskap och stolthet över sin bygd. Och att turister och deltidsboende ses som en tillgång och inte en belastning.

*"Valdemarsvik har stora byggrätter, vi har bra fiber och kommunikation. Många kan bo och verka här längre än under sommarmånaderna. Valdemarsvik har alla förutsättningar för en längre säsong!"*

## Svenska kommuners turistorganisationer



# Kommunal turistverksamhet i Sverige

Under de senaste 20–25 åren har många kommuner gått från att driva turistbyrå till att etablera destinationsbolag, ofta i samverkan med det lokala näringslivet. Detta eftersom turism allt mer ses som en näringslivs- och platsutvecklingsfråga. Besöksnäringen ses som ett viktigt verktyg för platsens attraktivitet. Därför kopplas turistorganisationer oftare närmare näringslivsutveckling, evenemang och stadsutveckling. En annan trend är att gå mot regionala eller kommungemensamma destinationsorganisationer (flera kommuner tillsammans) för att få större resurser och bedriva kraftfullare marknadsföring, inte minst internationellt.

## Generell rollfördelning

Regionen: Strategisk utveckling och internationell marknadsföring

Kommunen: Lokal strategi, finansiering och platsutveckling

Destinationsbolag/organisation: Marknadsföring, evenemang, samordning, destinationsutveckling

Besöksnäringföretag: Produkter och upplevelser

## Kommunens ansvar

Oavsett organisationsform för den kommunala turism- och destinationsutveckling har kommunerna alltid det övergripande ansvaret för sin geografiska platsutveckling. I det ansvaret ingår bl a;

- Beslut om strategier och mål
- Finansiering/delfinansiering av turism-/destinationsorganisation
- Ansvar för samhällsplanering (infrastruktur, evenemangsplatser, hamnar, leder)
- Arbeta med platsutveckling och attraktivitet
- Samverka med näringslivet

# Finansering av turistverksamhet

## Kommunalt basbidrag

Finansieringen för en lokal turistverksamhet kommer normalt, till största delen, från kommunen. Vanligt upplägg är ett årligt verksamhetsbidrag samt fleråriga uppdragsavtal mellan kommun och destinationsbolag (3-5 år).

## Näringslivets finansiering

Företag betalar för att vara medlem i destinationsorganisationen. Medlemsavgiften kan baseras på omsättning och antal anställda alternativt att man har en fast medlemsavgift och en diversifierad serviceavgift.

## Partnerfinansiering

Stora bolag/arbetsgivare som gynnas av ökad turism och att platsen upplevs som attraktivitet. Kan i partnerskap med organisationen medfinansiera events, marknadsföring eller andra relevanta insatser.

## Projektmedel

Många destinationsorganisationer finansierar utvecklingsprojekt med externa medel från källor som EU-fonder, Tillväxverket och regionala utvecklingsmedel.

## Kommersiella intäkter

Om destinationsorganisationen ges förutsättningar för egen intjäning kan kommersiella intäkter utgöra en viktig del av omsättningen. Det kan t ex vara evenemangsproduktion, biljettförsäljning, uthyrning av camping, båt- och husbilsplatser mm

*Källor: SKR och Tillväxtverket*

# Kommunala turistorganisationer

## Kommunalt AB (vanligast)

ABn är den dominerande organisationsformen för kommunal turist- & destinationsverksamhet. Ofta som destinationsbolag eller eventbolag.

**Ägare:** Kommunen. Ibland tillsammans med företag. Finansieras huvudsakligen av kommunen.

### Typiska uppgifter:

- Marknadsföra destinationen
- Utveckla besöksnäringen
- Genomföra evenemang, möten och kongresser
- Samordna lokala aktörer

### Fördelar

- Tydlig styrning
- Professionell organisation
- Sammanhållet platsvarumärke
- Kommersiell verksamhet/egen intjäning

### Exempel:

Visit Linköping & Co AB  
Destination Kalmar AB  
Visit Falun Borlänge AB

## Hybridmodell (PPP)

I en hybridmodell driver kommun och näringsliv gemensamt en destinationsorganisation. Kan vara både förening och bolag.

**Ägare:** Samägande offentlig och privat sektor

### Syfte:

- Samla lokala aktörer
- Skapa gemensam marknadsföring
- Koordinera utvecklingsprojekt

### Fördelar:

- Stark samverkan
- Näringslivets resurser och engagemang tillvaratas

### Exempel:

Åre Destination (Aktiebolag)  
Båstad Turism (ekonomisk förening)

# Kommunala turistorganisationer

## Ekonomisk förening

Organisering i föreningsform, oftast med näringslivet som drivande part och ägare. Föreningarna har medlemsföretag med ekonomiska intressen i den lokala turistverksamheten.

### Ägare och finansiär:

Medlemsföretagen betalar medlemsavgifter och samfinansierar verksamheten. Styrelsen består av näringslivsrepresentanter och ibland även av kommunföreträdare.

Kommunen kan vara:

- Medlem
- Medfinansiär
- Samarbetspartner

### Exempel

Södra Bohuslän Turism

*Flera ekonomiska föreningar har övergått till att bli aktieföretag. Ex Visit Öland*

## Kommunal förvaltning

Vanligt i mindre kommuner och glesbygdskommuner är att ha turistverksamheten i kommunal förvaltning, ex som del av kommunens näringslivskontor, kultur- eller tillväxtförvaltning.

### Typiska uppgifter

- Turismstrategi
- Turistinformation och destinationsmarknadsföring
- Utvecklingsprojekt
- Samverkan med näringslivet

### Fördelar

- Nära politiken
- Sammanhållen näringslivsstrategi
- Sammanhållet platsvarumärke

### Exempel

Visit Hjo

Visit Karlshamn

# Fördjupning Båstad Turism

Båstads modell är i stora delar en näringslivsstyrd turistorganisation men där kommunen har en formaliserat samverkan via avtal med föreningen och medfinansierar verksamhet (*okänt hur mycket*). Organisationen har lyfts fram som ett exempel på en DMO (Destination Management Organisation) med en stark privat förankring.

## Ägande

Båstad Turism och Näringsliv är en Ekonomisk förening. Syftet enligt stadgarna är att främja medlemmarnas ekonomiska intressen och utveckla Båstads kommun som en attraktiv plats för företag, besökare och boende. Det innebär att föreningen ägs av sina medlemmar (besöksnäringsföretag, fastighetsföretag och handel + andra företag med intresse i platsens utveckling). Principen är en medlem – en röst, snarare än ägande baserat på kapitalinsats. Båstad samlar näringslivs- och turismutveckling under samma paraply.

## Styrning

Styrelsen består huvudsakligen av personer från det lokala näringslivet och har en representant från kommunen. Föreningen har en anställd VD som ansvarar för den löpande verksamheten. Organisationen arbetar inom tre områden:

- Näringslivsutveckling
- Destinations- och evenemangsutveckling
- Platsvarumärke och marknadsföring

## Finansiering

Medlemsavgifter, Kommunala uppdrag och samverkansavtal, Projektmedel och Kommersiella intäkter (ex partnerskap, evenemangssamarbeten, marknadsföringsinsatser och olika företagstjänster)

Föreningen har funnits sedan 1987 och har, enligt offentliga företagsregister, ett kansli med 5-9 anst och omsätter mellan 5–10 miljoner kronor per år. Föreningen arbetar lokalt och aktivt med medlemsvärde, driver platsutveckling och externa samarbeten för destinationsutveckling och värdskap.

# Fördjupning Åtvidaberg

Näringslivscentrum ekonomisk förening Åtvidaberg har funnits i 20 år och äger Näringslivscentrum AB som i sin tur har uppdraget från Åtvidabergs kommun att bedriva det kommunala näringslivsarbetet.

Föreningens viktigaste roll är att få med alla företag i kommunen, ca 110-120 medlemmar. En medlem = en röst oavsett bolagets storlek vilket minimerar korruption och jäv. Kommunen är medlem i föreningen och KS ordf är också föreningens ordf. Besöksnäringsföretagen representeras med ett medlemskap (ca 8-10 bolag i egen förening).

## Ägande och styrning Näringslivscentrum AB

Helägt aktiebolag av föreningen med egen styrelse (*valberedningen är densamma*). Endast en ledamot sitter i båda styrelserna. ABts styrelse består av sju ledamöter, främst företagare samt en rep från bank och en politiker. Kommundirektör och anställd VD/näringslivschef är stående adjungerade.

## Bolagets finansiering

Fast medlemsavgift 200 kr/år, serviceavgift beroende på storlek. Kommunala uppdrag och samverkansavtal, Åtvidabergs Sparbank basfinansierar med 1 MSEK/år. Har eget avtal med bolaget. Ca 60 % finansiering från privat sektor och 40 % från kommunen. Bolaget omsätter ca 2,5 MSEK/år.

**Modellens nackdel:** Som ekonomisk förening kan inte långsiktiga avtal tecknas med kommunen. Därför återkommande upphandlingsförfarande.

**Modellens fördel:** Privata bolag växlar upp kommunens budget.

# Sammanfattningsvis organisering turism

Det finns inte en "bästa-modell" för kommuners organisering av turistverksamheten.  
Vilken organisationsform som är mest ändamålsenlig avgörs av principiellt viktiga faktorer som exempelvis;

## **Hur starkt är det politiska intresset för turism- och destinationsutveckling?**

Avgör kommunens långsiktiga engagemang och resursnivåer - budget + personal,

## **Vad är syftet med verksamheten?**

Tillväxt? Sysselsättning? Skapa en attraktiv plats att besöka, bo och verka i?

## **Hur mogen är besöksnäringen?**

Organiserad och engagerad i hela platsen → bolag fungerar bra

Splittrad → börja med nätverk/förening

## **Geografisk logik - hur unik är destinationen?**

Unik plats → lokal organisation

Del av en större destination → regional organisation

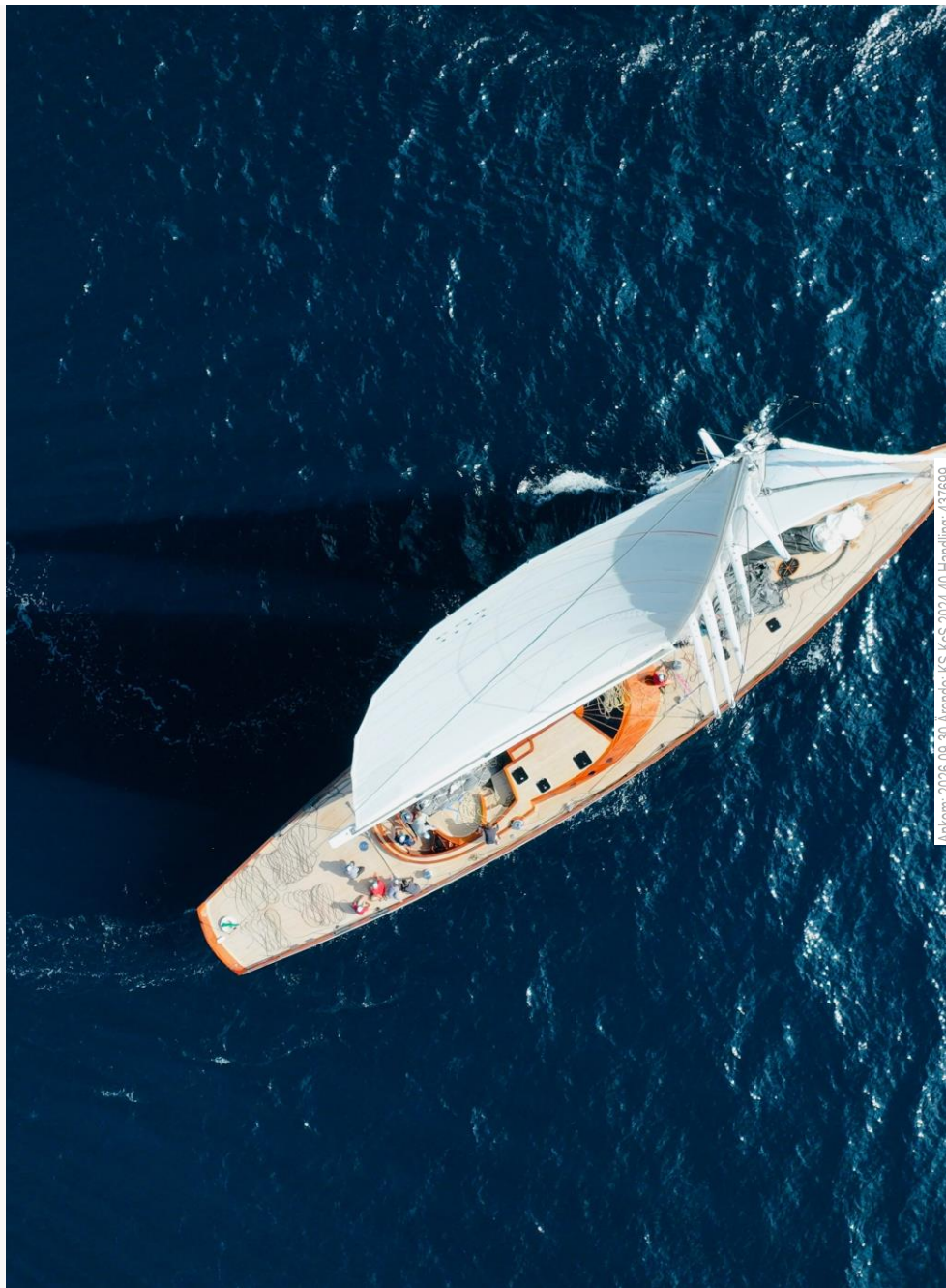
## **Förväntas organisationen bedriva kommersiell verksamhet?**

Ja → företrädesvis bolag

Nej → förening fungerar bra

*Källor: SKR och Tillväxtverket*

# BILAGA



# Dokumentlista

- Kommunens budget – ssk för turism och näringsliv – år 2024-2026
- Valdemarsviks nya vision (tas innan sommaren)
- Valdemarsviks nya platsvarumärke
- Näringslivsstrategi - riktlinje
- Uppdrag Visit Ostkusten – 3-årigt avtal
- Utvärderingar turism och besöksnäring
- Uppdragsavtal till Visit Valdemarsvik
- Näringslivsstatistik Valdemarsvik
- Visit Valdemarsvik - föreningsdokument och stadgar
- Relevanta rapporter Tillväxtverket och SKR (*Tex Turismens ekonomiska effekt i regioner och kommuner samt Kommunerna och besöksnäringen*)



STARTPOINT ADVISORY AB  
STOCKHOLM | SKÅNE  
STARTPOINTADVISORY.SE

