



Kontigo

Strategi för en hållbar besöksnäring i Uppsala län 2013-2022

Stockholm 2013-02-11

Innehåll

Innehåll.....	2
Kontigos förord till utkast till strategi	4
1 Inledning.....	5
2 Fokus på besöksnäringens utveckling	6
2.1 Den nationella strategin ger inriktning.....	6
2.2 Uppländsk drivkraft 3.0 ger förutsättningar för arbetet	6
2.3 Strategin vänder sig till hela näringen.....	7
2.4 Strategin ska omsättas i handlingsplaner.....	7
3 Vision och övergripande mål 2013-2022	7
3.1 Vision för besöksnäringen i Uppsala län 2013-2022	7
3.2 Långsiktiga mål för strategin.....	8
4 Strategiska inriktningar för att nå målen	9
5 Destinationsutveckling	10
5.1 Utveckling av destinationer nyckeln för besöksnäringen	10
5.2 Turistiska tillgångar med stor marknadspotential	10
5.3 Insatser	12
6 Finansiering	13
6.1 Strategin kräver investeringar och nya finansieringslösningar	13
6.2 Stora krav ställs på regionens aktörer	13
6.3 Insatser	13
7 Samverkan mellan privat och offentligt	14
7.1 Ökad samverkan viktig för utveckling av besöksnäringen	14
7.2 Insikt om vikten av samverkan och lärexempel finns i länet.....	14
7.3 Tydlig rollfördelning viktig förutsättning	14
7.4 Insatser	15
8 Marknadsföring.....	16
8.1 Medveten strategi för marknadsföring är en viktig förutsättning	16
8.2 Tydligare kund- och marknadsfokus nödvändigt.....	16
8.3 Insatser	16
9 Entreprenörskap och företagande.....	17
9.1 Vision: En mogen bransch med effektiva och lönsamma företag	17
9.2 En fortsatt utveckling av entreprenörskap en nödvändighet	17
9.3 Insatser	18

10	En hållbar besöksnäring.....	18
10.1	Hållbarhet en överlevnadsfråga för besöksnäringen.....	18
10.2	Hållbarhet – en utmaning för besöksnäringen i regionen.....	19
10.3	Insatser	19
	Bilaga 1. Ordförklaringar	20
	Bilaga 2 Besöksnäringen – en nulägesanalys	22
	Viktig del av näringslivet i länet.....	22
	Positiv utveckling av besöksnäringen sedan 2006	23
	Förutsättningar för besöksnäringen i länet	24

UTKAST

Kontigos förord till utkast till strategi

I denna rapport presenteras utkast till regional strategi för en hållbar besöksnäring.

Tidplan för fortsatt arbete med strategin är enligt styrgruppens beslut 2013-01-15:

- 28 jan Utkast till strategi till styrgruppens ledamöter
- 30 jan Sista dag att lämna synpunkter till på utkastet till Peter Kempinsky
- 31 jan Utskick av utkast till deltagarna i länsturismdagen den 8 feb
- 8 feb Länsturismdag där förslaget till regional strategi för besöksnäringen presenteras och diskuteras
- 11 feb Reviderat utkast där synpunkter från 8 februari har inarbetats lämnas till Catharina Blom för utskick till kommunchefer och landstingsdirektör ("medlemsdirektörerna")
- 14 feb Catharina Blom träffar "medlemsdirektörerna"
- 28 feb Regionförbundets styrelse beslutar – utan eget ställningstagande – att skicka förslaget på remiss
- 12 april Sista svarsdatum på remissen
- 18 april Styrgrupp VisitUppland
- 29 maj Regionförbundets styrelse antar strategin
- 3 juni Styrgrupp VisitUppland. Beslut om verksamhetsplan 1 juni – 31 december 2013

Förslaget till strategi har tagits fram av konsultföretaget Kontigo i samarbete med en arbetsgrupp och styrgrupp vid Regionförbundet där länets kommuner och VisitUppland medverkat. Vidare har en workshop genomförts 16.10 med aktörer inom besöksnäringen i länet.

Arbetet har genomförts i två steg. Inledningsvis genomfördes en nulägesanalys av besöksnäringen i Uppsala län och utvärdering av genomförandet av strategin för besöksnäringen, "*Tillsammans mot elitserien*" som har presenterats i en särskild rapport. Nulägesanalysen och utvärderingen ligger till grund för det utkast till strategi som presenteras i denna rapport.

Enligt beslut i styrgruppen 2013-01-15 ska strategin omfatta perioden 2013-2022 med 2012 som basår för mätningar av kvantitativa mål. I denna version ges i några fall siffror för 2011, detta då uppgifter för 2012 ännu inte är tillgängliga. Detta åtgärdas till slutversionen av strategin.

1 Inledning

Besöksnäringen har fått en allt större ekonomisk betydelse både för Uppsala län och Sverige. Samtidigt finns det en stor potential att utveckla besöksnäringen vidare till en ny basnäring både nationellt och regionalt.

I Uppsala län inledde Regionförbundet 2006 ett strategiskt arbete för att utveckla besöksnäringen med regionala strategin *"Tillsammans mot elitserien"*. Sedan dess har det skett en omfattande utveckling av besöksnäringen i regionen.

Nu är det dags att ta nästa steg för att utveckla besöksnäringen. Därför har Regionförbundet tagit initiativet till en ny och reviderad strategi för arbetet att utveckla besöksnäringen i Uppsala län.

Som grund för arbetet genomfördes inledningsvis en nulägesanalys av besöksnäringen i regionen samt en utvärdering av strategin *"Tillsammans mot elitserien"*.

En viktig utgångspunkt för arbetet har varit att knyta an, dels till den nationella strategin för besöksnäringen som presenterades 2010 samt till den regionala utvecklingsstrategin (RUS) för länet, *"Uppländsk drivkraft 3.0"* som antogs 2012.

Uppsala februari 2013

Catharina Blom

Regiondirektör

2 Fokus på besöksnäringens utveckling

Arbetet med att utveckla besöksnäringen i Uppsala län ingår i ett nationellt och regionalt sammanhang och rör en rad aktörer i offentlig och privat sektor i länet.

2.1 Den nationella strategin ger inriktning

Besöksnäringen har potential att utvecklas till en ny basnäring för Sverige. I World Economic Forums index över länders turistiska konkurrenskraft ligger Sverige 2009 på plats 7 av 133. Indexet bygger på mätvärden inom olika områden, där Sveriges styrkor finns inom miljö och hållbarhet, lagar och regler, IT och kvaliteten i vår naturomgivning. Svagheter som identifieras är bland annat svag offentlig budgetering, beskattning, prismässig konkurrenskraft och möjlighet till effektiv bemanning.

För att ta tillvara denna potential togs en nationell strategi för besöksnäringen fram 2010 i brett samarbete mellan näringen och offentliga aktörer. Strategin riktar sig till hela näringen med visionen att med fokus på hållbarhet ska besöksnäringen på tio år fördubbla sin omsättning.

En viktig utgångspunkt för arbetet med en ny och reviderad strategi för besöksnäringen i Uppsala län är att knyta an till den nationella strategin. Genom att knyta vision och de strategiska inriktningarna för länet till arbetet på den nationella nivån så blir vi på ett tydligt sätt del i ett större strategiskt arbete som kan vara både stöd i genomförandet och fungera som morot för oss.

2.2 Uppländsk drivkraft 3.0 ger förutsättningar för arbetet

Strategin för besöksnäringen bygger vidare på erfarenheter och tillgångar i länet. Inte bara vad gäller besöksnäringen i sig utan det regionala utvecklings- och tillväxtarbetet i stort. Därför är den andra utgångspunkten för strategin för besöksnäringen en tydlig koppling till den regionala utvecklingsstrategin, *"Uppländsk drivkraft 3.0"* som antogs 2012 av förbundsfullmäktige. Den regionala utvecklingsstrategin har en bred ansats som täcker in en rad olika sektorer och näringar, däribland besöksnäringen, för att nå visionen att *"Uppsala är Europas mest attraktiva kunskapsregion år 2030"*. Även andra delar i regionförbundets verksamhet som exempelvis arbetet med kreativa och kulturella näringar samt arbetet med att främja kvinnors företagande är av betydelse för utvecklingen av besöksnäringen i regionen.

Mål och strategiska inriktningar för besöksnäringen ska därför ta fasta på strukturen och innehållet i den övergripande regionala utvecklingsstrategin, främst inom området *"En attraktiv region"*.

2.3 Strategin vänder sig till hela näringen

Strategin vänder sig till näringen som helhet, såväl personer och företag i besöksnäringen som kommuner och regionala aktörer. Strategin ska ge en samlande inriktning för arbetet med att utveckla besöksnäringen i regionen och ska också kunna vara styrande för ekonomiska prioriteringar i regionen.

2.4 Strategin ska omsättas i handlingsplaner

Som en del i genomförandet ska lokala strategier/handlingsplaner tas fram för utvecklingen i respektive kommun. Genom lokala strategier/handlingsplaner så kan genomförandet av den regionala strategin anpassas till de skiftande förutsättningarna på kommunal nivå, vilket är en viktig framgångsfaktor.

En viktig roll i genomförandet har VisitUppland, såväl vad gäller samordning av och genomförandet av strategin. Konkretiseringen sker i form av årliga verksamhetsplaner. Även Turismakademin har en viktig regional roll.

3 Vision och övergripande mål 2013-2022

3.1 Vision för besöksnäringen i Uppsala län 2013-2022

Visionen för arbetet med att utveckla besöksnäringen är viktig. Den ger en gemensam inriktning och målbild för arbetet. En inriktning som både privata och offentliga aktörer i regionen, enskilt, i samverkan och utifrån sina förutsättningar kan bidra till.

Visionen i den regionala utvecklingsstrategin Uppländsk Drivkraft 3.0 är

Uppsala är Europas mest attraktiva kunskapsregion 2030

Den strategiska inriktningen "En attraktiv region" i den regionala utvecklingsstrategin ger sammanhang för arbetet att utveckla besöksnäringen i länet. Det gäller särskilt målet om en fördubbling av besöksnäringens omsättning på tio år, ett mål som är identiskt med visionen för den nationella strategin.

Ambitionen för besöksnäringen är en utveckling av visionen i "Uppländsk drivkraft 3.0" till förutsättningarna för besöksnäringen. Den utgår från regionens turistiska tillgångar och hur dessa kan paketeras för att attrahera besökare, från Sverige och utomland samt såväl privat- som affärsresenärer.

Upplevelserika Uppland

Vi erbjuder upptäckter och äventyr i en attraktiv mix i resmål och destinationer som attraherar såväl svenska som utländska affärs- och privatresenärer så att besöksnäringen på tio år fördubblar sin omsättning.

Visionen för den regionala utvecklingsstrategin ”Uppländsk drivkraft 3,0” (RUS) är en tydlig höjning av ambitionsnivån i utvecklingen av besöksnäringen. Det är ett nödvändigt temposkifte i länet för att säkra att regionens turistiska tillgångar kan utvecklas till en konkurrenskraftig tillväxtbransch. Detta ligger i linje med ambitionsnivån för utvecklingen av besöksnäringen som finns på nationell nivå. Visionen innebär en utmaning för länet och länets aktörer på kommunal och regional nivå, såväl i offentlig som privat sektor. Att lyckas med detta ställer krav på samverkan mellan aktörer och mobilisering av resurser inom en rad områden.

3.2 Långsiktiga mål för strategin

För genomförandet av strategin har också långsiktiga mål formulerats. Målen är både kvantitativa och kvalitativa och ska fånga centrala aspekter för att realisera visionen.

Kvantitativa mål på tio års sikt

- Omsättningen för besöksnäringen ska fördubblas
- Antalet årsanställda ska öka med 65%
- Antal gästnätter ska fördubblas

Nivåer för uppföljning av de kvantitativa målen¹

Nivåer för kvantitativa mål	2012	2017	2022
Omsättning (miljoner kr)	1.783*	2,674	3.566
Antal årsanställda	1 486*	1.976	2.467
Antal gästnätter (i tusental)	1.036	1.554	2.072

* Avser 2011 års siffror

Kvalitativa mål på tio års sikt

- Besöksnäringen är ett etablerat tillväxtområde i länets samtliga delar och bland innovationssystemets aktörer

Utvecklingen av besöksnäringen som en mer mogen tillväxtbransch i länet förutsätter att näringen har en position i länets samtliga delar och att besöksnäringen ses som ett etablerat tillväxtområde bland innovationssystemets aktörer. Detta kan till en del följas upp med befintlig statistik vad gäller

¹ Tabellen baseras i vissa fall på siffror för 2011 och målnivåerna för 2017 och 2022 baseras därmed på 2011 års siffror. I slutversionen kommer de kvantitativa målen att innehålla uppgifter för 2012, 2017 och 2022.

besöksnäringens kvantitativa utveckling på kommunal nivå men förutsätter också kvalitativ uppföljning/utvärdering genom enkät eller intervjuer.

- Resmålen i regionen är exportmogna enligt nationella strategins kriterier

I nationella strategin formuleras kriterier på exportmognad (se ordförklaringar). Dessa är inte kvantitativa till sin karaktär utan förutsätter en kvalitativ uppföljning/utvärdering

- Fler företag inom besöksnäringen är exportmogna och ökar sin omsättning

I vilken utsträckning företagen i besöksnäringen har exportintäkter är ett viktigt mått på mognaden och konkurrenskraften i branschen. Detta kan följas upp/utvärderas genom enkät till ett urval av företag inom besöksnäringen.

Uppföljning av de kvantitativa och kvalitativa målen sker på olika sätt. De långsiktiga kvantitativa målen följs upp årligen på basis av tillgänglig statistik och de kopplar också till de mål som lagts fast för den nationella strategin och hur dessa ska mätas. Något som ger en möjlighet till jämförelse och lärande med andra regioner i landet kring genomförandet av strategin.

För de kvalitativa målen krävs andra typer av uppföljning/utvärdering baserat på annan materialinsamling. Detta kan ske exempelvis vid uppstarten 2013 av strategin (som en slags nollbasmätning) samt i halvtid, 2017 och vid avslut av strategin, 2022. Regionförbundet ansvarar för att en uppföljning och utvärdering av såväl kvantitativa som kvalitativa mål sker kontinuerligt.

Målet om en fördubbling av omsättningen i besöksnäringen på tio år, och även övriga kvantitativa och kvalitativa mål, innebär en utmaning för besöksnäringen och regionen. En fördubbling av omsättningen i besöksnäringen kommer att ställa krav på aktörerna i regionen, såväl offentliga som privata, vad gäller att mobilisera resurser och aktörer, gemensam fokusering och prioritering av insatser samt samverka kring genomförande och finansiering av insatser för att utveckla besöksnäringen.

I de strategier/handlingsplaner som tas fram på kommunal nivå bör målen brytas ned för att synliggöra vilken utmaning som målen innebär och som grund för att identifiera konkreta insatser på lokal nivå för målen ska kunna uppnås.

4 Strategiska inriktningar för att nå målen

Den nationella strategin för besöksnäringen lägger fast sex strategiska inriktningar för utvecklingen av besöksnäringen. Inriktningarna fångar utmaningar och vägval som är centrala i nulägesanalysen av besöksnäringen i Uppsala län och utgör också grunden för den regionala strategin. Inriktningarna rör:

- Destinationsutveckling
- Finansiering
- Samverkan mellan privat och offentlig sektor
- Marknadsföring
- Entreprenörskap, företagande och kompetensutveckling
- Hållbar besöksnäring

5 Destinationsutveckling

5.1 Utveckling av destinationer nyckeln för besöksnäringen

Starka och exportmogna destinationer är nödvändiga för en utveckling av besöksnäringen till en nationell basnäring. En utveckling av destinationer ställer krav på affärsutveckling där de privata företagen har en central roll samt på samverkan/partnerskap mellan privata och offentliga aktörer utifrån en gemensam vision. En nationellt gemensam varumärkesplattform och gemensamma kärnvärden ger en viktig grund för utvecklingen av attraktiva destinationer i landet.

5.2 Turistiska tillgångar med stor marknadspotential

Uppsala län har en rad tillgångar som grund för utvecklingen till en attraktiv destination. En viktig tillgång är det geografiska läget med närhet till en stor inhemsk marknad i Mälardalen samt genom närheten till Arlanda och Stockholms hamnar för utländska affärs- och privatresenärer. Kommunikationer och infrastruktur är en viktig förutsättning för den fortsatta utvecklingen av besöksnäringen. Här har de offentliga aktörerna på regional och kommunal nivå en viktig roll att säkra en fortsatt utveckling av infrastrukturen i linje med besöksnäringens behov.

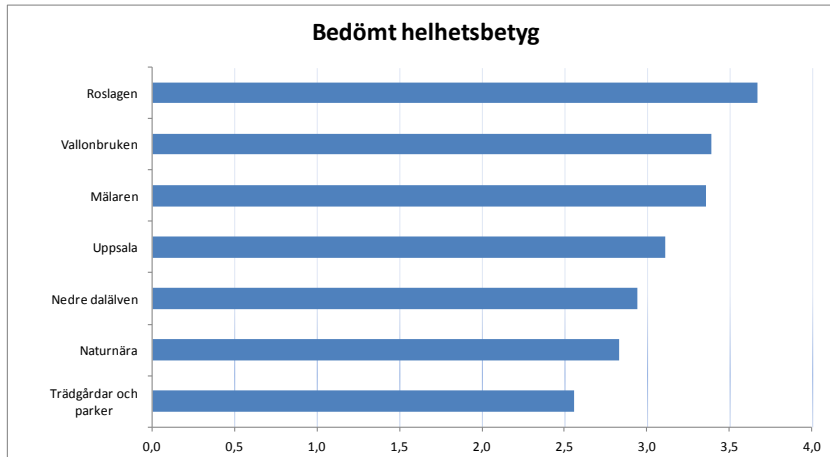
En viktig tillgång för besöksnäringen är utvecklingen av ett antal resmål/temaområden i länet. De resmål som man arbetar med eller planerar för i affärsutveckling, paketering och marknadsföring av regionens turistiska tillgångar är: Mälaren, Vallonbruken, Roslagen, Uppsala, Nedre Dalälven, Vikingar med förfäder, Trädgårdar och parker samt Naturnära. Det är också resmål som enligt nulägesanalysen är förankrade bland aktörerna i besöksnäringen i länet samt aktörer som arrangerar resor och evenemang i länet.

Regionansvariga vid Visit Swedens utlandskontor har bedömt hur attraktiva regionens resmål/temaområden är för besökare i respektive land.² De inkomna svaren täcker några av de viktigaste utlandsmarknaderna för besöksnäringen i länet; Danmark, Finland, Tyskland, Storbritannien, Ryssland samt Nederländerna.

² Vikingar med förfäder har bedömts separat vid tidigare tillfälle och ingår därför inte i denna undersökning

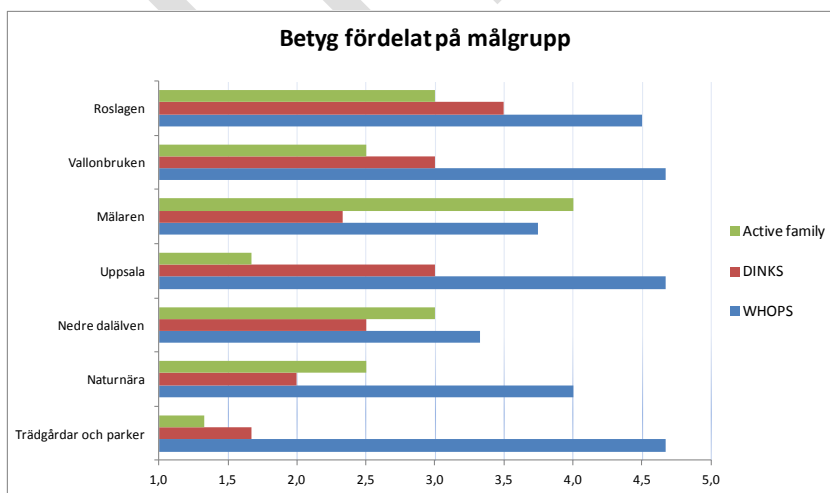
Roslagen och Vallonbruken bedöms som mest attraktiva. Resmålen Trädgårdar och det som rymms inom samlingsbegreppet ”Naturnära” bedöms som minst attraktiva.

Figur 2. Resmålets attraktivitet för olika marknader enligt Visit Swedens utlandskontor



Resmålets attraktivitet för olika målgrupper varierar. Regionens resmål är mest attraktiva för målgruppen WHOPS för samtliga besöksmål utom för turism Mälaren, där attraktiviteten är högst för gruppen Active family.³ En viktig förutsättning för att ta tillvara den potential som resmålen har hos WHOPs är förmågan att utveckla attraktiva erbjudanden som möter dessa intressen vad gäller intressanta upplevelser, kvalitet i boende och mat samt god shopping. Temaområdet Vikingar med förfäder har tidigare bedömts av Visits Swedens utlandskontor som mycket intressant på ett antal marknader.

Figur 3. Resmålets attraktivitet för olika kundgrupper enligt Visit Swedens utlandskontor



³ De målgrupper vi har utgått från är DINKS (Double Income, No Kids, yngre par utan barn); WHOPS (Wealthy Healthy Older People, äldre par med utflugna barn) och Active Family (aktiva familjer, par med barn)

De etablerade eller planerade resmålen/temaområden är en viktig grund för en fortsatt utveckling av besöksnäringen i regionen. Resmålen kan inte var och en för sig utvecklas till exportmogna destinationer. För en utveckling av exportmogna destinationer krävs en bredare ansats som kopplar samman och integrerar de olika resmålen i ett långsiktigt utvecklingsarbete. En del i detta är att identifiera resmål som kan fungera som ”dragare” för besöksnäringen i regionen.

En viktig del i detta rör en affärsutveckling av resmål utifrån ett tydlig marknads- och kundperspektiv som synliggör det som är vår unika profil. Detta baserat på kärnvärden som exklusivitet, kvalitet och unikiteten kopplat till näringens dominerande kundgrupp, WHOPS. Arbetet med Vikingasatsningen kan här vara ett lärande exempel. Liksom det arbete som skett med Guldklubben vad gäller att formulera tydliga krav på de turistiska produkterna. Även det arbete som skett inom Konferens Uppland kan vara ett lärande exempel och där lärdomar från affärsutveckling kopplat till affärsresande kan vara ett stöd och utgångspunkt för utvecklingen av privatresandet kopplat till länets resmål. Även projekt som Världsklass Uppsala kan ge exempel på arbetssätt för att utveckla verksamheter och resmål med inriktning på världsklass.

I arbetet har regionala aktörer som VisitUppland och Regionförbundet en viktig roll för att stödja en utveckling av länets resmål till en exportmogen destination.

I länet planeras och projekteras flera större arenor för event och evenemang som kommer att ha stor betydelse för utvecklingen av besöksnäringen i regionen. För att nå en fördubblad omsättning av besöksnäringen är det av vikt att planerna på arenor går från ord till handling så att dessa under perioden kan börja fungera som dragare för besöksnäringen i regionen. Redan idag drivs verksamhet vid Tierp Arena vilket har givit effekter för besöksnäringen i kommunen. Projektet Arenor för tillväxt samordnar erfarenhetsutbyte och lärande kring utvecklingen av arenor och har här en viktig roll.

5.3 Insatser

Strategiska insatser för destinationsutveckling rör:

- Utveckling av resmålen utifrån ett tydligt marknads- och kundperspektiv, baserat på erfarenheterna från Vikingaprojektet.
- Utveckling av värdskap och service, bemötande och affärsmannaskap samt paketering och kvalitetssäkring med bas i värden som är viktiga för kärnmålgruppen.
- Nyttja erfarenheter av affärsutveckling på en hårt konkurrensutsatt marknad inom affärsresandet, främst vad gäller hotell- och konferens, som stöd för affärsutveckling kring resmål för privatresande.
- Stödja en ökad samverkan mellan resmålen som stöd för destinationsutvecklingen i länet.

6 Finansiering

6.1 Strategin kräver investeringar och nya finansieringslösningar

Nationella strategin är tydlig med att näringen måste attrahera kapital och utforma nya finansieringslösningar. Detta för att klara de investeringar som visionen om en fördubblad besöksnäring för med sig. Det handlar både om att använda de resurser som finns idag på ett effektivt sätt och genom att tillskjuta mer kapital. Något som kräver att man tänker mycket brett när det gäller finansieringslösningar, där traditionella lösningar måste kombineras med nya mer okonventionella lösningar.

6.2 Stora krav ställs på regionens aktörer

En fördubbling av besöksnäringens omsättning i Uppsala län kommer att kräva investeringar i såväl infrastrukturer och anläggning som exempelvis de arenor som planeras i länet. Branschstrukturen med många små och ekonomiskt relativt svaga företag i besöksnäringen kan försvåra möjligheterna till investeringar från företagens sida

Investeringarna kommer att involvera såväl offentliga och privata aktörer. En gemensam vision och en tydlig rollfördelning mellan aktörerna ger viktiga förutsättningar för arbetet. Det är en viktig grund för samordning av finansiering och därmed en effektivare användning av befintligt kapital kring de olika investeringar som kan krävas. Detta för att nå de mål som lagts fast för utvecklingen av besöksnäringen i länet.

Erfarenheterna av samverkan kring finansiering inom besöksnäringen i länet är begränsade. Det finns relevanta erfarenheter från satsningarna på att utveckla och driva olika arenor för evenemang och besöksnäring i länet, bland annat i Uppsala kommun och Tierp. Erfarenhetsutbyte och lärande kring de olika arenaprojekten i regionen har drivits i projektet Arenor för tillväxt.

Uppsala län har ett välutvecklat system för att stödja innovation och entreprenörskap. En starkare och tydligare koppling till aktörerna i innovationssystemet kan ge lärdomar om hur företag i andra branscher agerar för att attrahera kapital men också direktkontakt med aktörer inriktade på finansiering och kapitalförsörjning.

6.3 Insatser

Strategiska insatser för att utveckla finansiering rör:

- Identifiera och etablera dialog med privata aktörer (riskkapitalister, affärsänglar samt ledande affärsnäringföretag) för att skapa nätverk av potentiella finansörer i utvecklingen av besöksnäringen i länet.
- Tydligare koppla besöksnäringen till innovationssystemet i länet.

- Nyttja lärande exempel där externt riskkapital har skjutits till eller ska skjutas till för att finansiera större satsningar som de arenor som planeras i länet.

7 Samverkan mellan privat och offentligt

7.1 Ökad samverkan viktig för utveckling av besöksnäringen

Besöksnäringen ska utvecklas till basnäring för Sverige. Det förutsätter enligt nationella strategin att branschen får tydligare tillväxtfokus och att den fragmentisering som på många sätt kännetecknar besöksnäringen kan övervinnas. En del i detta är en utvecklad samverkan och rollfördelning mellan aktörer kring en gemensam målbild som gör det möjligt att mobilisera och samordna resurser.

7.2 Insikt om vikten av samverkan och lärexempel finns i länet

Aktörerna i Uppsala län har en gemensam insikt om att utvecklad samverkan och effektiva arbetsformer är nödvändiga för att möta de utmaningar som en utveckling av besöksnäringen innebär. Behovet av en utvecklad samverkan och effektiva arbetsformer rör samtliga delar i arbetet med att utveckla besöksnäringen, både regionalt och lokalt. Det är viktigt för fokusering och prioritering på regional nivå. Det är också viktigt för en utveckling av resmål och temaområden vad gäller paketering och formering av erbjudande som mötet kundernas krav och efterfrågan på marknaden. Samverkan är nödvändig för att regionens turistiska tillgångar ska kunna formeras i attraktiva destinationer med internationellt genomslag.

I regionen finns flera projekt och satsningar där samverkan och effektiva arbetssätt mellan aktörerna i besöksnäringen har utvecklats och som kan fungera som lärande exempel för det fortsatta arbetet. Som exempel kan nämnas arbetet med Turismakademin och Konferens Uppland där ett nätverk av konferensanläggningar i länet är en viktig grund för arbetet att utveckla Uppland som mötesdestination.

7.3 Tydlig rollfördelning viktig förutsättning

En tydlig rollfördelning mellan aktörerna är en viktig förutsättning för en ökad och effektiv samverkan. Alla måste veta sin roll och ansvar i genomförandet av strategin och hur övriga aktörer ska bidra till utvecklingen av besöksnäringen. En viktig del av strategin handlar därför om att tydliggöra rollfördelningen mellan aktörerna:

- **Företagen i besöksnäringen** – har ansvar för den egna verksamheten och att denna utvecklas så att företaget kan bidra till besöksnäringen som en tillväxtbransch i regionen. Samverkar med andra företag och offentliga aktörer i genomförandet av projekt i utvecklingen av besöksnäringen
- **Kommunerna, bolagen och föreningarna som arbetar med destinationsutveckling** – står bakom den regionala strategin och tar för

genomförandet fram strategier/handlingsplaner baserat på lokala förutsättningar. Samverkar med det lokala näringslivet och affärsnätverk kring olika resmål och näringar, exempelvis för kulturella och kreativa näringar. De bolag och föreningar som avses är Destination Uppsala AB, Håbo Marknads AB, Destination Roslagen AB, Neda AB och förening, samt Vallonbruk i Uppland.

- **Regionförbundet Uppsala län** – leder arbetet kring regional utveckling där besöksnäringen är en del. Ansvar för uppföljning och utvärdering av genomförandet av strategin.
- **VisitUppland** – har ansvar för samordningen av genomförandet av strategin samt för genomförande av insatser som rör utvecklingen av besöksnäringen för regionen som helhet i regionen
- **Turismakademin Uppsala län** – arbetar för regionala utbildningsinsatser bl.a kopplat till strategins olika inriktningar tillsammans med näringen.

I arbetet med att utveckla besöksnäringen i länet har även näringsens organisationer en viktig roll liksom de aktörer som arbetar med att stödja utveckling av innovation och entreprenörskap i länet, som exempelvis Almi.

7.4 Insatser

Strategiska insatser för att utveckla samverkan rör:

- Utveckla och etablera en tydlig rollfördelning mellan aktörerna för att tydliggöra förväntningar och mandat som grund för en effektivare samverkan.
- Utveckla en fördjupad samverkan kopplat till strategins olika inriktningar och större regionala insatser.
- Utveckla samverkan och effektiva arbetssätt kopplat till utveckling av resmål/temaområden med fokus på affärs-/marknadsutveckling samt nätverkande mellan företag.
- Utveckla mätning och uppföljning av resultat kopplat till genomförandet strategin för kontinuerlig återkoppling till aktörerna för att stödja och förstärka samverkan.

8 Marknadsföring

8.1 Medveten strategi för marknadsföring är en viktig förutsättning

För att besöksnäringen i Sverige ska kunna utvecklas i en hårdnande internationell konkurrens krävs en marknadsföring som attraherar utvalda målgrupper och marknader. Tydlighet och konsekvens i bilden som förmedlas är en förutsättning.

Detta handlar om en kedja av insatser vad gäller målgruppsfokus, övergripande Sverigebudskap, positionsteman, partnerskap, marknadsföringskanaler samt hållbar utveckling. En viktig utgångspunkt för marknads kommunikationen är den globala resenärens och det globala företagens behov och drivkrafter. När det gäller den globala resenären står målgrupper som WHOPS, Active Family och DINKS i fokus.

8.2 Tydligare kund- och marknadsfokus nödvändigt

Tillsammans mot elitserien innebar ett ökat fokus på marknadsanalyser samt affärsutveckling av resmål utifrån ett tydligare marknads- och kundperspektiv. Detta har varit viktigt för utvecklingen av besöksnäringen i regionen, bland annat genom det arbete med kompetensutveckling och erfarenhetsutbyte som stöd för affärsutveckling som Turismakademin bedriver.

Den fortsatta utvecklingen av attraktiva resmål och destinationer kräver en fördjupning av detta arbete. En viktig fråga är hur man ska marknadsföra resmål och destinationer. För att kunna välja och prioritera marknader och målgrupper krävs gemensamma insatser på regional nivå. Marknadsanalyserna måste fånga de skillnader som finns mellan kundgrupper i Sverige och på utländska marknader. För att kunna utveckla och anpassa erbjudande och marknadsföring till olika kunder och marknader är det viktigt med en kvalificerad marknadsanalys, och att vi levererar i överensstämmelse med budskapet i vår marknadsföring. Även kanaler för försäljningen är viktiga för att säkra att målgruppens kännedom leder vidare till besök och affärer.

Det marknads- och kundperspektiv som har fått genomslag i utvecklingen av resmål och temaområden måste få ett ökat genomslag i den fortsatta affärsutvecklingen av såväl resmål som destinationer. Där kan Vikinga-projektet vara ett lärande exempel. Marknadsanalyser som ger en bild av presumtiva marknader och målgrupper är viktigt liksom uppföljning av vilka kunderna är och kundnyttan, för att kontinuerligt kunna utveckla erbjudandet – för företag, resmål och destination.

8.3 Insatser

Strategiska insatser för att utveckla marknadsföring rör:

- Kvalificerade marknads- och målgruppsanalyser som en viktig grund för arbetet med att stärka resmål och temaområden och arbetet med

destinationsutveckling. Metoder för uppföljning av kunder och kundnytta är en viktig del i detta.

- Utveckling av den kunskap som redan finns om marknader och målgrupper. Undersöka förutsättningarna för partnerskap med Visit Sweden.
- Strategisk omvärlds- och marknadsbevakning är viktig för att ge rätt grund för det utvecklingsarbete kring resmål och destinationer som krävs för att besöksnäringen ska utvecklas i enlighet med mål och vision. Det är angeläget att finna effektiva former för detta för regionen som helhet.

9 Entreprenörskap och företagande

9.1 Vision: En mogen bransch med effektiva och lönsamma företag

En viktig utmaning i den nationella strategin är att besöksnäringen utvecklas till en mogen näring med effektiva och lönsamma företag. Entreprenör- och affärsmannaskap är avgörande för detta. Ökade kunskaper om exempelvis affärs- och produktutveckling, marknadsanalys och affärsplanering krävs liksom en vilja och förmåga att arbeta med innovation och forskning. Detta är en utmaning då branschen i stor utsträckning består av små företag där tid och resurser ofta är en bristvara. En utveckling av branschen förutsätter tillgång till kompetenta medarbetare. Därför är det av vikt utbildningssystemet svarar mot näringens behov. Tillgång till kompetenta medarbetare handlar också om lönsamheten i företagen så att verksamheten är långsiktigt hållbar och att man kan hålla en konkurrenskraftig lönenivå.

9.2 En fortsatt utveckling av entreprenörskap en nödvändighet

En viktig tillgång är att besöksnäringens företag och offentliga aktörer i länet har en tydlig och gemensam bild av den potential till utveckling av besöksnäringen som finns i regionen. Det finns också en gemensam bild av vilka krav detta ställer vad gäller affärsutveckling, paketering och marknadsföring, utveckling av service och bemötande – vilket är avgörande för utvecklingen av lönsamma och långsiktigt konkurrenskraftiga företag.

Tydligast är detta bland regionens hotell- och konferensanläggningar som verkar på en konkurrensutsatt marknad i Mälardalen som ställer krav på entreprenörskap och affärsmannaskap för en kontinuerlig utveckling av verksamheten. Kraven på entreprenörskap och affärsutveckling rör inte bara det enskilda företaget utan också den fortsatta utvecklingen av resmål och temaområden samt utvecklingen av en regional destination. Samt i samarbeten, nätverk mellan exempelvis produktägare och hotell- och konferensanläggningar kring konkreta satsningar.

Turismakademin som etablerades som del av genomförandet av *”Tillsammans mot elitserien”* har varit viktig för utvecklingen av entreprenör- och affärsmannaskap i

besöksnäringen. Turismakademien arbetar med erfarenhetsutbyte, kompetensutveckling och stöd till nätverkande mellan och företag och aktörer. Här finns lärande erfarenheter som kan användas till en utveckling av Turismakademins roll och insatser men också för andra insatser för att stödja utvecklingen av entreprenörskap i näringen.

En viktig del i utvecklingen av lönsamma och långsiktigt konkurrenskraftiga företag i besöksnäringen handlar om en kontinuerlig omvärldsbevakning samt att hitta former att som branscher driva frågor kring kompetens och utbildningar gentemot offentliga och privata utbildningsanordnare.

Uppsala län har ett välutvecklat system för att stödja innovation och entreprenörskap och med en stark koppling till Uppsala Universitet. För att stärka utvecklingen av besöksnäringen i länet är det viktigt att besöksnäringen blir en integrerad del av innovationssystemet i länet och kan ta del av de resurser och kompetenser som finns för affärsutveckling.

9.3 Insatser

Strategiska insatser för att utveckla entreprenörskap och företagande rör:

- Stärka utvecklingen av företag, resmål och destinationer så att dessa i ökad utsträckning blir exportmogna. Detta med Turismakademins metod som lärande exempel.
- Skapa nätverk av entreprenörer baserat på gemensamma intressen med Vikinganätverket som lärande exempel för att mobilisera företag att samverka kring produktutveckling.
- Öppna upp samverkan med andra näringar och satsningar som har beröring med besöksnäringen som exempelvis arbetet med Kreativa och kulturella näringar samt insatser för att Främja kvinnors företagande – detta för att stärka kopplingarna med andra näringar och skapa förutsättningar för utvecklingen av än mer attraktiva erbjudanden.
- Involvera mer generella aktörer i innovationssystemet med inriktning på att stödja innovationer, entreprenörskap, affärsutveckling samt finansiering i satsningen på kompetensutveckling för företagare och företag inom besöksnäringen.

10 En hållbar besöksnäring

10.1 Hållbarhet en överlevnadsfråga för besöksnäringen

Kraven på ett hållbart samhälle som balanserar miljömässiga, sociala och ekonomiska faktorer rör i hög grad besöksnäringen. Kraven kommer från såväl

kunder som myndigheter. Resandet har blivit en livsstil och detta får konsekvenser för miljö och klimat, något som kräver strategier för att utveckla ett miljövänligt resande. Samtidigt innebär kraven på hållbarhet också en möjlighet till innovation och affärsutveckling, även i besöksnäringen. Nationella strategin betonar att Sverige har ett gott utgångsläge och en stor affärsmöjlighet vad gäller utvecklingen av en hållbar besöksnäring. Sverige är ett av världens mest miljövänliga länder och enligt World Economic Forum det land med allra bäst förutsättningar för en hållbar utveckling. Sverige som resmål rankas högt tack vare bland annat allemansrätten och tydliga miljömål.

10.2 Hållbarhet – en utmaning för besöksnäringen i regionen

Hållbarhetsperspektivet hade ingen framskjuten roll i *Tillsammans mot elitserien* och det finns få tydliga satsningar och resultat i förstudien kring hållbarhet i besöksnäringen. Samtidigt vet vi att krav på miljömässig hållbarhet är en självklarhet exempelvis för hotell- och konferensanläggningarna i länet. En viktig utmaning är därför att bygga upp och summera kunskap och arbetssätt för en hållbar besöksnäring i länet. Det kan ske genom projekt i regionen eller genom lärande från goda exempel utanför regionen. I Mälardalen har både Västmanland och Sörmland erfarenheter från arbete med en hållbar besöksnäring. Även lärdomar från Eko-turismen som ofta bedrivs i liten skala kan vara betydelsefulla och där goda exempel kan få en vidare spridning i regionen.

En hållbar besöksnäring handlar inte enbart om miljömässig hållbarhet utan också om social hållbarhet. Något som rör frågor kring exempelvis genus, inkludering och mångfald. En utmaning handlar därför om hur turistiska produkter och resmål kan utvecklas genom ett tydligare hållbarhetsperspektiv som inkluderar både miljömässig och social hållbarhet. Detta kan exempelvis handla om hur Uppsala läns mångkulturella historia och nutid kan bli en del i en utveckling av besöksnäringen i regionen.

10.3 Insatser

Strategiska insatser för att utveckla en hållbar besöksnäring rör:

- Inventering av erfarenheter och goda exempel kring hållbarhet i besöksnäringen i regionen.
- Stöd till kompetensutveckling och erfarenhetsutbyte kring en hållbar besöksnäring.
- Särskilda insatser och projekt med fokus på att utveckla besöksnäringen i regionen med fokus på miljömässig, social och ekonomisk hållbarhet.

Bilaga 1. Ordförklaringar

Active Family – aktiva familjer/par med barn, viktig målgrupp för besöksnäringen

Besöksdestination – ett resmål, en plats eller ett område där det utövas turism.

Besöksnäring – den näring som bidrar till turismkonsumtion

Destinationsutveckling – process för att skapa långsiktigt attraktiva besöksdestinationer, baserat på en helhetssyn på attraktivitet ur ett kundperspektiv.

DINKS – Double Income No Kids (yngre par utan barn), viktig målgrupp för besöksnäringen.

Exportmogen besöksdestination – ska uppfylla följande kriterier: 1) Långsiktig satsning på utländsk marknad 2) Långsiktig vision/mål för destinationen 3) Gemensam affärsplan för minst en utländsk marknad, prioriteringar m.m. 4) Destinationsbolag eller motsvarande 5) Samarbete offentlig och privat sektor 6) Tillgänglighet 7) Produkter som omfattar minst 3-4 dagar

Främja Kvinnors Företagande – nationellt program som leds av Tillväxtverket på uppdrag av Näringsdepartementet och genomförs regionalt av regionförbundet.

Innovation – när nya idéer, beteenden och tillvägagångssätt utvecklas och vinner inbrott i ett samhälle och får spridning.

Innovationssystem – individer och organisationer inom näringsliv, offentlig verksamhet och forskning samt användare/kunder som i samspel utvecklar idéer för att skapa mervärden genom nya produkter, tjänster, processer eller tillämpningar och de strukturer, metoder, stödsystem, kunskaper etc. som syftar till att öka idéflödet och att stimulera processen att omvandla idéer till mervärden.

KKN – Kreativa och kulturella näringar, verksamheter som baseras på expressiva värden som estetiska aspekter och upplevelser.

Turism – människors aktiviteter när de reser till eller vistas på platser utanför sin vanliga omgivning för fritid, affärer eller andra syften och för kortare tid än ett år.

Turismakademin – verksamhet/projekt som startade som del i genomförandet av Tillsammans mot elitserien för att stödja utvecklingen av besöksnäringen genom kompetensutveckling och erfarenhetsutbyte.

Vikingar med förfäder – EU-finansierat samverkansprojekt med fokus på internationell affärsutveckling genom samordning och synliggöra det vikingarelaterade utbudet i länet. Projektet arbetar i tre spår: 1) Produktutveckling 2) Utveckling av besöksmål 3) Paketering, marknadsföring och försäljning.

WHOPS – Wealthy Healthy Older People (äldre par med utflugna barn), viktig målgrupp för besöksnäringen.

UTKAST

Bilaga 2 Besöksnäringen – en nulägesanalys

Viktig del av näringslivet i länet

Tillgängliga turistekonomiska undersökningar visar att besökarna i regionen genererar en omsättning på strax över 1,7 miljarder kronor år 2010.

Tabell 1. Omsättning och uppskattad sysselsättning genererad av besökare 2010, källa: Destination Uppsala

Kommun	Omsättning
Uppsala	1 496 202
Tierp	130 553
Heby	63 649
Älvkarleby	113 888
Östhammar	329 382
Enköping	285 049
Håbo	227 689
Knivsta**	n/a
Hela länet*	1 737 000

*För totalsiffrorna inkluderar enbart dagsbesökare som kommer utanför Uppsala län, och därför skiljer sig summan av samtliga kommuner mot länet total.

** Uppgift saknas för 2010

Ser vi till sysselsättningen i så kallade turismrelaterade branscher så omfattar den i länet cirka 12.500 personer under 2010. I tabell 2 redovisas en sammanställning av sysselsatta inom dessa näringar:

Tabell 2. Sysselsatta män och kvinnor i turismrelaterade branscher. Källa: Statistiska Centralbyrån, Sysselsättningsregistret

Kommun/ Region	Detalj- handel	Hotell och restaurang	Museer, kulturminnen, natur- reservat, botaniska trädgårdar, djurparker m.m.	Nöjesparker och skid- anläggningar	Totalt i turism- beroende branscher	Totalt antal sysselsatta i alla branscher	Andel sysselsatta i turism-beroende branscher
Enköping	841	419	4	14	1 278	14 870	8,6
Heby	367	46	0	3	416	4 207	9,9
Håbo	371	239	22	1	633	5 152	12,3
Knivsta	135	140	0	14	289	3 582	8,1
Tierp	333	90	0	6	429	6 911	6,2
Uppsala	5 986	2 429	180	47	8 642	91 222	9,5
Älvkarleby	128	77	1	2	208	2 657	7,8
Östhammar	439	167	0	8	614	9 317	6,6
Uppsala län	8 600	3 607	207	95	12 509	137 918	9,1
Riket	274 589	133 066	6 914	6 679	421 248	4 392 720	9,6

Ser vi till länet som helhet kan vi se att vad gäller andel sysselsatta inom turismrelaterade branscher ligger Uppsala strax under nivån för riket som helhet.

Andelen varierar mellan länets kommuner och är högst i Håbo och lägst i Tierp. Uppsala kommun, som har flest antal anställda i absoluta tal inom turistrelaterade branscher ligger på en andel om 9,5 procent.

Besöksnäringen bidrar även med skatteintäkter för landsting och kommunerna. Den konsumtion av varor och tjänster som turismen genererar beräknas att 2010 gett upphov till *direkta* skatteintäkter motsvarande 92 mkr.⁴ Till detta kan vidare 224 mkr i form av *indirekta* skatteintäkter, dvs. skatteintäkter som generas i andra ledet (t.ex. att hotellet där den besökande bor i sin tur upphandlar tjänster) föras. De sammanlagda skatteintäkterna har ökat från med ca 12 procent (i löpande priser) mellan 2006 och 2010.

Positiv utveckling av besöksnäringen sedan 2006

Andelen sysselsatta inom turismberoende branscher i Uppsala län har ökat snabbare än i riket sedan 2006. Antalet sysselsatta i dessa branscher ökat med 16 procent, motsvarande nära 1 700 personer. Motsvarande utveckling i riket som helhet är 11 procent (ca 42 000 personer). Inom länet är det framförallt två kommuner – Enköping och Håbo – som utmärker sig med en tillväxt i sysselsatta på nära 25 procent.

Ser vi till konsumtion av varor och tjänster som kan härledas till turismen i länet blir mönstret detsamma. Såväl omsättning som uppskattat antal arbetstillfällen den beräknas ge upphov till har stigit i länet sedan 2006, mätt i löpande priser. För länet som helhet har omsättning stigit med 12 procent och sysselsättningen med 6 procent.⁵

Tabell 3. Sysselsatta i turistberoende branscher, 2006-2011, källa: Regionförbundet Uppsala län

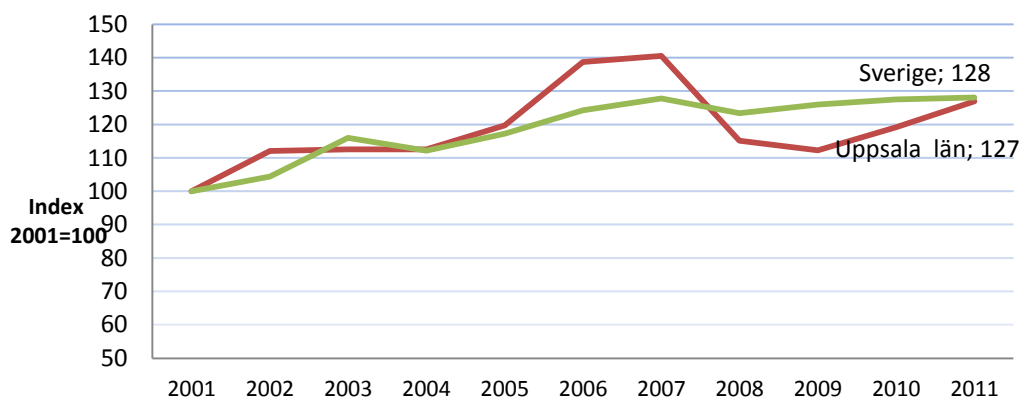
Kommun	2006	2007	2008	2009	2010	Förändring 2010-2006
Enköping	1 002	1 067	1 136	1 176	1 278	28%
Heby	376	480	454	371	416	11%
Håbo	514	550	576	602	633	23%
Knivsta	245	277	292	279	289	18%
Tierp	363	370	357	378	429	18%
Uppsala	7 940	8 239	7 984	7 890	8 642	9%
Älvkarleby	193	183	196	196	208	8%
Östhammar	567	573	549	583	614	8%
Uppsala län	10 824	11 739	11 544	11 475	12 509	16%
Riket	378 470	396 973	401 814	401 854	421 248	11%

⁴ Enligt uppgifter från Destination Uppsala

⁵ Hämtat från Destination Uppsala

Däremot har antalet gästnätter på hotell, stugbyar, campingar och privata stugor i länet uppvisat en vikande trend sett mellan 2006 och 2010. Sedan 2006 har, enligt Tillväxtverkets statistik, antalet gästnätter minskat med nära 10 procent i länet. Sätts istället 2001 som basår kan man se att Uppsala län förefaller haft god utveckling med toppar åren 2006 och 2007 för att sedan tappa gästnätter de påföljande åren. Trenden sedan 2009 är positiv och över tioårsperioden 2001-2011 ligger utvecklingen i nivå med riket, men länet uppvisar större svängningar.

Figur 1. Utveckling av antal gästnätter 2001-2011, indexerat 2001=100, Källa: Sammanställt efter Regionförbundet i Uppsala län, www.regionfakta.com



Trots att länet tappat i antalet gästnätter sedan 2006 uppvisar samtliga av länets kommuner en positiv trend. Något som förklaras av att länssiffrorna inte rymmer uppgifter för besökare med hemort inom det egna länet (t.ex. räknas i Uppsala kommun även besökare med hemort i annan kommun i länet, men samma person räknas inte in i länssiffrorna).

Förutsättningar för besöksnäringen i länet

En utveckling av besöksnäringen måste bygga på de förutsättningar och erfarenheter som finns i regionen. En del i detta är de lärdomar som kan dras från arbetet med strategin "Tillsammans mot elitserien" som antogs 2006.⁶

Strukturella förutsättningar

• Rika turistiska tillgångar men hårdnande konkurrens

Uppsalaregionen har rika tillgångar kring kultur, kulturarv och historia samt natur som bas för en fortsatt utveckling av besöksnäringen. Det är tillgångar som i ökad utsträckning kan – och bör – förädlas och paketeras i för viktiga kundgrupper och marknader attraktiva erbjudanden. Det finns bland aktörerna i regionen en insikt om den marknadspotential som finns i dessa turistiska tillgångar. Samtidigt gör den hårdnande konkurrensen att det ställs ökade krav på affärsmannaskap och entreprenörskap för att ta tillvara potentialen i regionens turistiska tillgångar.

⁶ Efterföljande stycken bygger på den nulägesanalys och utvärdering som gjordes av besöksnäringen i länet och genomförandet av strategin.

• **Läget – viktig tillgång för besöksnäring i länet**

Läget är med närhet en viktig tillgång för besöksnäringen i länet på flera sätt. Länet som del av Mälardalsregionen, landets främsta tillväxtmarknad utgör en viktig närmarknad för besöksnäringen. Inte minst närheten till Stockholm är en viktig potential bland annat för affärsresandet till länets konferensanläggningar. Länets kommunikativa läge med närhet till centrala transportnoder ger förutsättningar för en hög tillgänglighet till besöksmål i länet såväl för inhemska som utländska besökare.

• **Fragmenterad och heterogen näring med inomregionala skillnader**

Besöksnäringen som näringsgren är i länet en i hög grad heterogen bransch vad gäller företagsstorlek, förutsättningar för exportsatsningar etc. Detta kommer till uttryck bland annat i skillnader mellan delar av länet samt mellan företag med inriktning på privat- och affärsresande. Uppsala kommun står för en mycket stor del av intäkterna från besöksnäringen i regionen och har en stark ställning som kongress- och turiststad. I andra delar av regionen är besöksnäringen inte lika utvecklad. Den fortsatta utvecklingen av besöksnäringen måste utgå från de inomregionala skillnaderna så att strategier/handlingsplaner och insatser är relevanta givet förutsättningarna på lokal nivå i olika delar av länet (något som bland annat framgår av statistik i föregående avsnitt).

• **Entreprenörskap för att möta hårdnande konkurrens**

Utvecklingen av besöksnäringen kännetecknas av en hårdnande konkurrens mellan företag, destinationer och regionen. En konkurrens som drivs av ökande krav från alltmer kvalitetsmedvetna och resvana kunder med höga krav bland annat på service, tillgänglighet, uniktet och möjlighet till personliga val. Det ställs därför krav på en utveckling av entreprenör- och affärsmannaskap inom besöksnäringen. Detta rör bland annat utveckling av professionalism, service och värdskap. Etableringen av Turismakademin som gjordes som del i genomförandet av strategin *”Tillsammans mot elitserien”* har varit viktig som en plattform för kunskaps- och kompetensutveckling för besöksnäringen i regionen.

Organisation och arbetsätt

• **Strategin – brister i måluppfyllelse och förankring**

De mål som formulerades för strategin *”Tillsammans mot elitserien”* nåddes inte fullt ut. Detta beror inte på brister i de identifierade strategiska gemensamma åtgärderna, dessa är i stor utsträckning relevanta även för en ny strategi för besöksnäringen. De strategiska åtgärderna i strategin har varit styrande för de insatser som har genomförts. Åtgärderna rör i stor utsträckning ett förändrat arbetsätt och synsätt som förutsätter återkommande insatser. Bristerna sammanhänger snarare med att strategin inte i praktiken kom att bli ett regionalt styrinstrument med genomslag på lokal och kommunal nivå. I Uppsala kommun kom strategin att bli utgångspunkt för en process för att utveckla besöksnäringen. Bildandet av Destination Uppsala var bland annat ett resultat av detta. Motsvarande process har inte realiserats i övriga kommuner i länet. En viktig utmaning för arbetet med en ny strategi är därför att

säkra att denna blir förankrad på lokal och kommunal nivå och blir en gemensam angelägenhet för aktörerna i länet.

• **Ny regional organisation för besöksnäringen ger tydlig struktur**

Under 2012 har en ny organisation för arbetet med besöksnäringen på regional nivå skapats genom etableringen av VisitUppland. Tanken med organisationen är att skapa en tydlighet kring arbetet med de regionala besöksnäringensfrågorna och att ge förutsättningar för en bättre fokusering och kraftsamling av arbetet. Detta ger bättre förutsättningar för arbetet med att utveckla besöksnäringen som en regional tillväxtbransch.

• **Insikt om vikten av samverkan men oklarheter kring roller och ansvar**

Det finns tydlig och uttalad insikt bland aktörerna i näringen av vikten av en ökad samverkan, både mellan företag kring olika resmål och turistiska produkter och mellan offentliga och privata aktörer. Detta är en viktig förutsättning för en utveckling av besöksnäring i länet. Samtidigt finns det oklarheter och otydligheter kring roll- och ansvarsfördelning, främst mellan offentliga och privata aktörer men också mellan aktörer på lokal och kommunal nivå. Det är viktigt att frågor kring roll- och ansvarsfördelning mellan olika aktörer tydliggörs i det fortsatta arbetet.

• **Gemensam syn på näringens utveckling trots inomregionala skillnader**

En viktig förutsättning för en utveckling av besöksnäringen är att det kring många frågor och områden finns en samsyn mellan olika aktörer och regiondelar, exempelvis i synen på regionens tillgångar och profilområden. Samtidigt är det viktigt att se att det även finns skillnader som sammanhänger med omfattning och struktur på besöksnäringen i olika delar av länet.