Regionledningskontoret
Tove Ellingsen

TJÄNSTEUTLÅTANDE
2022-11-24

TRN 2022-0047

Tillväxt- och
regionplanenämnden

Förstudie säsongsförlängning Stockholms skärgård

Regionledningskontorets förslag till beslut

Tillväxt- och regionplanenämnden beslutar följande.

1. Tillväxt- och regionplanenämnden har tagit del av förstudien säsongsförlängning Stockholms skärgård och lägger den till handlingarna.

Sammanfattning

Tillväxt- och regionplanenämnden har fått ett budgetuppdrag i Budget 2022 att i samverkan med regionala aktörer arbeta fram ett förslag till långsiktig plan för säsongsförlängning i syfte att hela skärgårdens besöksnäring senast 2030 ska kunna förlänga säsongen med en månad.

Under året 2022 har det gjorts en förstudie om möjligheterna att förlänga säsongen i Stockholms skärgård. Förstudien kommer att ligga till grund för det fortsatta arbetet med säsongsförlängningen.

Förstudien har identifierat tre teman som ligger till grund för ett antal rekommendationer i förstudien med förslag till fortsatt arbete. Utifrån de presenterade rekommendationerna kan regionledningskontoret konstatera att det behöver göras ett utökat arbete med att tydligare få in besöksnäringens roll inom samhällsplaneringen. Projekt som Besökskraft Stockholm och Regions4Climate kommer vara en viktig del i den långsiktiga planen för säsongsförlängningen. Likaså att se över samverkansmöjligheterna för skärgårdens besöksnäringsaktörer alternativt stärka redan befintliga forum. Detta gäller både inom teman transporter och kompetensförsörjning.

Bakgrund
Region Stockholm strävar efter att ha en levande skärgård året runt, vilket skulle gynna både fastboende på öarna och besöksnäringen i Stockholms län. Detta kräver samordnade och strategiska ansträngningar från både näringsliv och offentlig sektor. Tillväxt- och regionplanenämnden som har huvudansvar för det nämndspecifika målet regional utveckling för en attraktiv tillväxtregion har fått ett budgetuppdrag i Budget 2022 att i samverkan med regionala aktörer arbeta fram ett förslag till långsiktig plan för säsongsförlängning i syfte att hela skärgårdens besöksnäring senast 2030 ska kunna förlänga säsongen med en månad.

En förutsättning för att Stockholmsregionen ska nå visionen i den regionala utvecklingsplanen för Stockholmsregionen, RUFS 2050 (TRN 2015-0015), om att vara Europas mest attraktiva storstadsregion, är att dess landsbygd och skärgård är attraktiv, livskraftig och lockar till sig både svenska och internationella besökare. Enligt Stockholmsregionens näringslivs- och tillväxtstrategi (RS 2020-0780) spelar besöksnäringen en central roll för att attrahera besökare till Stockholmsområdet. Ett viktigt led i detta arbete är att identifiera och utveckla hållbara besöksmål. Region Stockholm ska dessutom verka för att insatser genomförs för ett mer levande båtliv och servicefunktioner i skärgården. Region Stockholm strävar efter att länet ska ha en levande skärgård året runt, vilket syftar till att gynna de som bor och verkar inom besöksnäringen i länets skärgård.

Under året 2022 har regionledningskontoret låtit genomföra en förstudie om möjligheterna att förlänga säsongen i Stockholms skärgård. Förstudien kommer att ligga till grund till det fortsatta arbetet.

Förstudie säsongsförläning

Metod
För att kunna göra väl förankrade antaganden bygger förstudien på statliga rapporter, forskningskällor och utvärderingar kopplade till besöksnäring. Förstudien innefattar också en rad olika goda exempel på projekt, organisationer eller evenemang som har lyckats med säsongsförlängning. Exemplen bör förstås som exempel på arbetssätt eller metoder som på ett långsiktigt plan kan möjliggöra de bästa förutsättningarna för en hållbar säsongsförlängning i Stockholms skärgård. Förstudien är också uppbyggd på kvalitativa metoder för att fånga upp berörda aktörer i Stockholms skärgårds syn på en säsongsförlängning. En enkät har skickats ut till företagare verksamma inom besöksnäringen som presenteras i förstudien. Det har också genomförts djupintervjuer med några utvalda företagare från

hela skärgården med varierad verksamhetsprofil inom naturupplevelser, boende, restaurang/café/måltid och handel.

Utifrån enkätsvar och djupintervjuer kunde tre återkommande teman identifieras: samverkan, transport och kompetensförsörjning. Utifrån dessa teman genomfördes en workshop med ett fyrtiotal deltagare med representanter som företagare, företagsfrämjande aktörer, destinationsbolag, länsstyrelsen, kommuner och akademin kring potentiella åtgärder.

Förstudien syftar till att skapa förståelse för förutsättningar att säsongsförlänga i Stockholms skärgård. En möjlig säsongsförläning involverar ett stort antal aktörer som angriper frågan med olika mandat och intressen och ingen aktör kan ensam skapa förutsättningar för en helhet inom detta. Om företag verksamma i skärgården ökar sina öppettider, tillkommer inga besökare utan tillgänglig transport. Detta gäller också vid omvänt förhållande: också om det finns transporter till skärgården behöver det finnas företag som kan ta emot besökare etcetera.

Rekommendationer i förstudien
Utifrån den insamlade empirin anges ett antal rekommendationer för hur regionledningskontoret kan arbeta framåt med säsongsförlängningen. Nedan presenteras några exempel. Rekommendationerna bygger på både allmänna rekommendationer som till exempel att begreppet säsongsförlängning behöver problematiseras, konkretiseras och tydliggöras. Vad menas egentligen med en säsongsförlängning rent konkret. Andra rekommendationer är mer konkreta, som exempelvis att arbeta vidare med det redan påbörjade arbetet Besökskraft Stockholmsregionen och det EU-finansierade Horizonprojektet Regions4Climate. En annan viktig framgångsfaktor bakom en hållbar destinationsutveckling bedöms vara att besöksnäringen blir en del av samhällsplaneringen.

Vidare betonar förstudien tyngden i att det långsiktiga arbetet mot en säsongsförlängning måste utföras genom samverkan. Även om Region Stockholm har en viktig roll genom möjliggörande, samordning och koordinering, kan Region Stockholm inte själv vara utförare i alla delar av detta arbete. Därför behöver fler aktörer involveras, vilka tillsammans skapar de rätta förutsättningarna. En framgångsrik framtida process är således beroende av ett välfungerande samarbete mellan en mängd olika aktörer inom transport, kompetensförsörjning och produktutveckling. Stockholms skärgårds verksamheter samordnas redan idag i viss mån av Stockholm Archipelago. Trots detta är det tydligt att det i dagsläget finns

många aktörer som är med i olika konstellationer och nätverk, vars mål sällan är enhetliga eller kompatibla. Här behövs en tydlig och välformulerad vision som delas av samtliga aktörer så att alla arbetar mot samma mål.

Ett kompetensförsörjningsarbete kräver långsiktighet, samordning och förmågan att kunna matcha behov med rätt kompetens. Här bör någon form av samverkan för besöksnäringen inrättas där representanter från företag, utbildningsanordnare, myndigheter och intresseorganisationer möts och diskuterar både dagens kompetensbrister och hur framtida utbildningar kan möta dem. Med hänsyn till skärgårdens specifika kompetensbehov som innefattar en tydlig säsongsvariation, kan ett samverkansforum skapa möjligheter till kunskaps- och erfarenhetsutbyte mellan verksamma aktörer i skärgården och relevanta utbildningsformer, från gymnasieskola och vuxenutbildning till yrkeshögskola och universitet, så att rådande behov stämmer överens med framtida kompetenser.

En god utgångspunkt för det framtida arbetet med den interna dialogen är de befintliga kontaktpunktsmötena som sker mellan regionledningskontoret och trafikförvaltningen. För att komma djupare in i arbetet med att koppla samman transport med planering och näringslivsutveckling skulle dessa möten behöva ses över så mötena får ett tydligare gemensamt syfte som i sin tur avgör vilka kompetenser som bör inkluderas.

Regionledningskontorets förslag och motivering
Förstudien ger en fingervisning på hur Region Stockholm inledningsvis ska arbeta långsiktigt med säsongsförlängning. Utifrån de presenterade rekommendationerna är det följande insatser som inledningsvis bedöms prioriteras i arbetet framåt:

Besökskraft Stockholmsregionen handlar om att etablera och bygga upp en regional struktur för en hållbar utveckling av besöksnäringen i Stockholms län, där de kulturella och kreativa näringarna ingår. Besöksnäringen och de kulturella och kreativa näringarna är utpekade som två av sju styrkeområden i den regionala utvecklingsplanen RUFS 2050.

Projektbeskrivningen rimmar väl ihop med resultaten av denna förstudie: när enskilda aktörer och kommuner gör enskilda satsningar, utan samverkan eller övergripande inriktning, riskerar de bli mindre effektiva. Vidare behöver Regionledningskontoret se över samverkansmöjligheterna för skärgårdens besöksnäringsaktörer alternativt stärka redan befintliga forum. Detta gäller både inom teman transporter och kompetensförsörjning.

Det EU-finansierade projektet *Regions4Climate* som löper mellan år 2023–2028 innefattar medverkan av totalt 45 olika offentliga, privata och akademiska aktörer från tolv olika länder i projektet och syftar till att skapa ett klimattåligt samhälle. I projektet kommer Region Stockholm tillsammans med Nordiska skärgårdssamarbetet ha en aktiv roll och arbeta med att ta fram förslag med mål att samordna den trafik som sammanbinder Östersjöns skärgårdar. Det syftar i sin tur till att bidra till en hållbar besöksnäring med klimatvänliga transporter.

Ekonomiska konsekvenser
Beslutet bedöms inte innebära några ekonomiska konsekvenser för Region Stockholm.

Katarina Holmgren
Tf. regiondirektör

Anton Västberg
Utvecklingsdirektör

Beslutsunderlag
1. Förstudie säsongsförlängning Stockholms skärgård

Godkänd av Katarina Holmgren, 2022-11-24

FÖRSTUDIE SÄSONGSFÖRLÄNGNING STOCKHOLMS SKÄRGÅRD



FÖRSTUDIE SÄSONGSFÖRLÄNGNING STOCKHOLMS SKÄRGÅRD

KUND

Region Stockholm

Kontaktperson: Tove Ellingsen

KONSULT

WSP Advisory

121 88 Stockholm-Globen
Besök: Arenavägen 7
Tel: +46 10-722 50 00
WSP Sverige AB
Org nr: 556057-4880
wsp.com

Kontaktperson: Kristina Westermark, WSP

INNEHÅLL

1 INLEDNING 5

1.1 WSP:S UPPDRAG 5

1.2 UPPDRAGETS GENOMFÖRANDE 6

1.2.1 Benchmark 6

1.2.2 Enkät 6

1.2.3 Semistrukturerade intervjuer 6

1.2.4 Workshop 6

2 VAD SÄGER FORSKNINGEN OM FRAMGÅNGSFAKTORER KRING SÄSONGSFÖRLÄNGNING? 7

3 GODA EXEMPEL PÅ SÄSONGSFÖRLÄNGNING 10

3.1 BORTOM STOCKHOLMS SKÄRGÅRD 11

3.2 EXEMPEL I STOCKHOLMS SKÄRGÅRD 16

3.3 SAMMANFATTNING GODA EXEMPEL 18

4 BERÖRDA AKTÖRERS SYN PÅ SÄSONGSFÖRLÄNGNING 19

4.1 GRUPPERING OCH BESKRIVNING AV AKTÖRER 19

4.2 FÖRETAGENS SYN PÅ SÄSONGSFÖRLÄNGNING 20

4.2.1 När bedriver företagen verksamhet? 21

4.2.2 Vilja att bedriva verksamhet under fler säsonger 22

4.2.3 Månader med störst förmodad potential att öka intäkterna 23

4.2.4 Potentiella nyttor med säsongsförlängning enligt rapporten APIN 27

4.2.5 De största hindren för att företagen ska kunna bedriva verksamhet under fler säsonger 28

4.2.6 Vad företagen anser skulle krävas för att säsongen ska förlängas 32

4.2.7 Sammanfattning företagens syn 33

4.3 FÖRETAGSFRÄMJANDE AKTÖRERNAS PERSPEKTIV – VAD SAKNAS IDAG? 34

4.4 SAMMANFATTNING - VAD SAKNAS IDAG FÖR ATT UPPNÅ SÄSONGSFÖRLÄNGNING? 35

4.5 DISKUSSION - VAD SAKNAS? 38

5 WORKSHOP 40

5.1 SAMMANFATTNING WORKSHOP 42

6 FÖRDJUPNING TRANSPORTER (WÅAB, TRAFIKFÖRVALTNINGEN) 44

7 REKOMMENDATIONER VÄGEN FRAMÅT 47

7.1 ÖVERGRIPANDE REKOMMENDATIONER 48

7.2 INTEGRERA BESÖKSNÄRINGEN I SAMHÄLLSPLANERINGEN 49

7.3 SAMVERKAN 50

7.4 TRANSPORT 52

7.5 KOMPETENSFÖRSÖRJNING 54
7.6 ROLLER – HUR KAN REGION STOCKHOLM ARBETA MOT EN SÄSONGSFÖRLÄNGNING MED ANDRA AKTÖRER? 55
7.7 WSP:S REFLEKTIONER 57
8 KÄLLFÖRTECKNING 60
9 BILAGA 1 – SVARSPOPULATION ENKÄT 61
10 BILAGA 2 – ENKÄTEN 62

1 INLEDNING

Regionledningskontoret i Region Stockholm har fått i uppdrag av Tillväxt- och regionplanenämnden att i samverkan med regionala aktörer och med koppling till landsbygds- och skärgårdsstrategin (LS 2017–1513), arbeta fram ett förslag till långsiktig plan för säsongsförlängning i syfte att hela skärgårdens besöksnäring senast 2030 ska kunna förlänga säsongen med en månad.

En förutsättning för att Stockholmsregionen ska nå visionen i *RUFS 2050* om att vara Europas mest attraktiva storstadsregion är att dess landsbygd och skärgård är attraktiv, livskraftig och lockar till sig både svenska och internationella besökare. Enligt Regionens närings- och tillväxtstrategi spelar besöksnäringen en vital roll för att attrahera besökare till Stockholmsområdet. Ett viktigt led i detta arbete är att identifiera och utveckla hållbara besöksmål. Region Stockholm ska dessutom verka för att insatser genomförs för ett mer levande båtliv och servicefunktioner i skärgården. Region Stockholm strävar efter att länet ska ha en levande skärgård året runt, vilket syftar till att gynna de som bor och verkar inom besöksnäringen i länets skärgård.

Med skärgårdens unika geografiska läge, som både erbjuder orörd natur och goda knytpunkter till både centrala delar av länet samt till övriga delar av Östersjön, har skärgården en stor potential att utvecklas till ett slagkraftigt besöksmål. I *RUFS 2050* framgår att skärgårdens nuvarande tillväxt är god, samtidigt som man ser stor potential att skapa ytterligare exportintäkter. Det anges att turismen behöver breddas så att den inte är begränsad till sommarsäsongen, samt att skärgårdens värden behöver tillgängliggöras för alla.

Vidare kan de förmodade effekterna av en potentiell säsongsförlängning kopplas till Region Stockholms fyra insatsområden i landsbygds- och skärgårdsstrategin: *Förbättra tillgängligheten, Utveckla attraktiva och livskraftiga lokalsamhällen, Stärk det lokala näringslivet* och *utveckla Natur-, kultur-, och rekreationsvärden*. En grundförutsättning för en långsiktig och hållbar säsongsförlängning är utvecklandet av goda kommunikationsvägar och transportlösningar så att tillgängligheten till besöksmålet är god. Med en utvecklad besöksnäring, vars produkter utgår från den lokala kompetensen, skapas även goda möjligheter till att både lokalsamhällen och dess näringsliv stärks och utvecklas. Vidare kan utvecklandet av en hållbar säsongsförlängning i skärgården utgöra en del av arbetet i att säkerställa de natur- och rekreationsvärdena som i dagsläget finns i skärgården. En hållbar säsongsförlängning är således relevant inte enbart utifrån ekonomiska aspekter, utan även i det långsiktiga arbetet mot att Stockholmsregionen ska vara Europas mest attraktiva storstadsregion med en livskraftig och levande skärgård som attraherar både lokala och internationella besökare.

1.1 WSP:S UPPDRAG

WSP:s uppdrag är att stötta Regionledningskontoret på Region Stockholm i genomförandet av en förstudie kring möjligheterna att förlänga säsongen i Stockholms skärgård med en månad. Uppdraget innebär flera moment; att lyfta fram **goda exempel på säsongförlängning** och undersöka vilka framgångsfaktorer som varit särskilt viktiga och utifrån det se vad som eventuellt saknas i Stockholms län, samt att identifiera tillämpbara åtgärder för att förlänga säsongen i Stockholms skärgård.

Uppdraget innebär även genomförandet av en **nulägesanalys** för att kartlägga besöksnäringsföretagens möjligheter och utmaningar att förlänga säsongen samt en kartläggning över aktörer som arbetar företagsfrämjande i Stockholms skärgård och som behöver inkluderas för att kunna realisera en säsongsförlängning.

Avslutningsvis, baserat på kunskapen från ovan nämnda moment, arbetar WSP fram förslag på en **långsiktig plan kring säsongsförlängning**.

1.2 UPPDRAGETS GENOMFÖRANDE

1.2.1 Benchmark

Säsongsförlängning är en viktig fråga för besöksnäringen i stora delar av landet och det finns förhållandevis mycket skrivet kring detta såväl som god kunskap hos länets aktörer. Syftet med detta moment är att förstå mer om framgångsfaktorerna från andra geografier och analysera vad som skulle vara relevant för Stockholms skärgårds utveckling. Utifrån ett urval av exempel beskrivs i detta kapitel deras syn på vad som är framgångsfaktorerna för säsongsförlängning. Metoden för detta är i första hand inläsning av befintligt material. Vidare har även intervjuer genomförts med utvalda aktörer för att fånga det som inte står skrivet och därmed skapa en bättre förståelse gällande förutsättningar, utmaningar och implementering.

1.2.2 Enkät

WSP har skickat en elektronisk enkät till företag inom besöksnäringen i Stockholm skärgård. Syftet med enkäten är att samla information kring företagens utmaningar gällande säsongsförlängning samt att identifiera vad företagen anser sig behöva för att på sikt kunna realisera en säsongsförlängning.

Stockholm Archipelago, Skärgårdsstiftelsen och Region Stockholm har tillhandahållit de företag som har mottagit enkäten. Enkäten skickades till totalt 130 respondenter, av de har 69 respondenter svarat, vilket ger en svarsfrekvens på 53 procent. Enkäten skickades ut 29/4–2022 med två påminnelser och stängdes den 13/5–2022.

1.2.3 Semistrukturerade intervjuer

För att komplettera enkäten har WSP genomfört totalt femton intervjuer via antingen Teams eller telefon med olika aktörer inom besöksnäringen. Dessa är

- Verksamma företag i skärgården
- Företagsfrämjande aktörer i skärgården
- Aktörer från goda exempel

Syftet med intervjuerna är att nyansera enkäten och gå djupare in på frågeställningarna, varför semistrukturerad logik har använts. Detta eftersom semistrukturerade intervjuer utgår från fördefinierade grundfrågor, men som i övrigt ämnar fånga respondentens uppfattningar och låta denne tala och tänka fritt, svara på följdfrågor och således skapa ett mer ömsesidigt samtal. Mer specifikt har intervjuerna ämnat att fånga företagens tankar och uppfattningar, dels hur de ser på säsongsförlängning i Stockholms skärgård, dels vilka möjligheter och utmaningar de ser utifrån från deras erfarenhet och verksamhetsprofil samt vilka åtgärder de efterfrågar.

Företagen har en geografisk spridning över norra-, mellersta-, och södra skärgården och är verksamma inom boende/konferenser, naturupplevelser, handel och restaurang/café/måltid. WSP kan konstatera att underlaget är mättat då det finns tydliga korrelationer och återkommande svar både mellan intervjuerna och mellan intervjuerna och enkäten.

1.2.4 Workshop

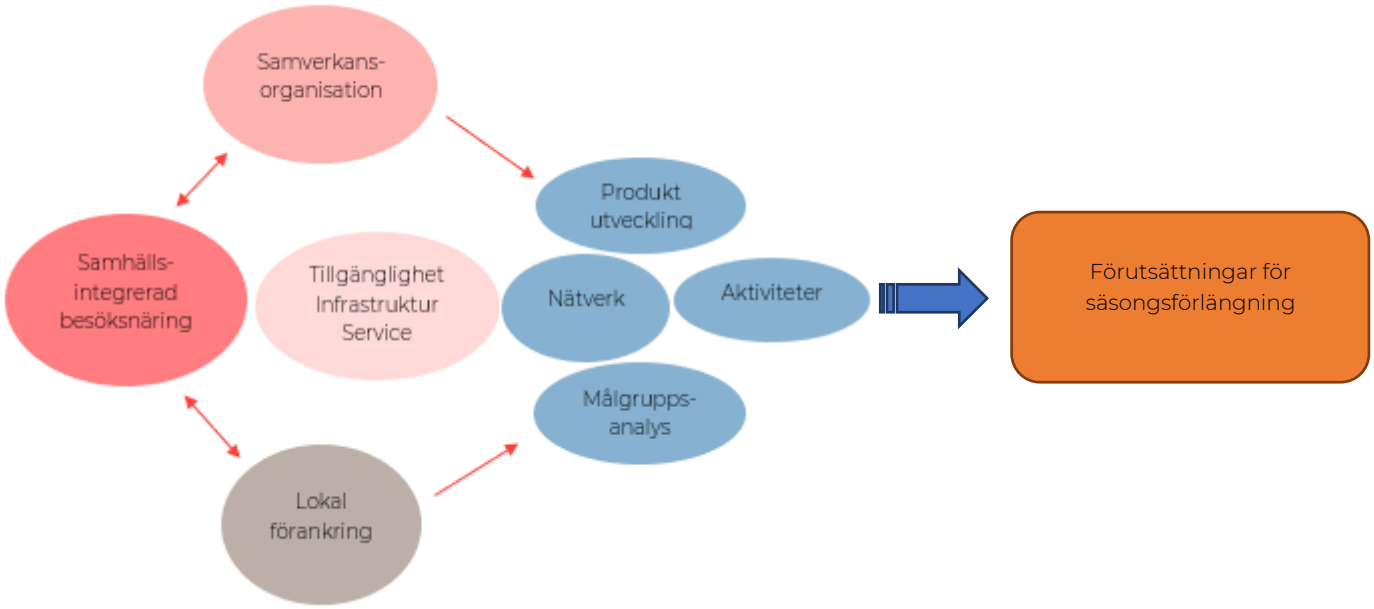
Utöver benchmarken, enkäten och intervjuerna genomförde WSP även en workshop som syftade till att undersöka och diskutera potentiellt genomförbara åtgärder. Workshopen, som hölls den 30/8 på Regionens kontor, samlade omkring 40 deltagare vilka representerade alltifrån företagare, företagsfrämjande aktörer och destinationsbolag, till Regionen, länsstyrelsen, kommuner och akademin. Förutom att presentera det ditintills insamlade materialet av förstudien, fördes här en gruppdiskussion kring potentiella åtgärder kopplat till de tre tematiska huvudområdena: Samverkansorganisation, transport och kompetensförsörjning.

2 VAD SÄGER FORSKNINGEN OM FRAMGÅNGSFAKTORER KRING SÄSONGSFÖRLÄNGNING?

Säsongsförlängning är en fråga för besöksnäringen i många delar av landet. Efter att ha studerat en större mängd statliga rapporter, forskningskällor och utvärderingar kopplade till besöksnäring kan WSP konstatera att en hållbar och långsiktig säsongsförlängning kräver fler pusselbitar än enbart en innovativ idé som har finansiell uppbackning.

Benchmarken inleds med en genomgång av de framgångsfaktorer som en lyckosam säsongsförlängning behöver. Underlag till denna del är flertalet statliga rapporter, forskningskällor och diverse utvärderingar kopplade till besöksnäring i en skärgårdsliknande miljö.

Bild 1. Framgångsfaktorer för säsongsförlängning, sammanställt av WSP



Integrera besöksnäringen i samhällsplaneringen: En viktig framgångsfaktor bakom en hållbar destinationsutveckling är att besöksnäringen är en naturlig och inkorporerad del av samhällsplaneringen (Hjerpe & Syssner 2015). Det måste därför finnas tydliga prioriteringar för besöksnäringen i tillväxtarbetet, där destinationens utmaningar kopplade till infrastruktur, service och tillgänglighet har en tydlig koppling till det kommunala och regionala planeringsarbetet (Tillväxtverket 2017, Jordbruksverket 2020). Utvärderingar från liknande projekt pekar även de på vikten av att en samverkansorganisation och den generella besöksnäringen är väl förankrad inom den politiska sfären (Bamberg 2014, Tillväxtverket 2015).

Samverkansorganisation: Flera rapporter, utvärderingar och forskningskällor pekar på vikten av samverkan. Förslagsvis sker detta genom att en genomtänkt och långsiktig samverkansorganisation, som har kontakt med alla de berörda aktörerna, upprätthålls. Eftersom arbetet med att utveckla hållbara turismdestinationer ofta innefattar komplexa samarbeten med privata och offentliga aktörer, bör organisationen ha rätt erfarenhet, förmåga och kunskap från start att driva utvecklingsprojekt (Tillväxtverket 2017). Här kan en erfaren processledare göra stor nytta (Hjerpe & Syssner 2015). Vidare behöver ansvarsfördelningen och rollerna inom organisationen vara tydliga och distinkta.

Samverkansorganisationen bör ha en tydlig och välformulerad vision som är förankrad hos alla samarbetspartner så att alla arbetar mot samma mål (Flagestad et al. 2004, Bamberg 2014), samtidigt som transparens och delaktighet är viktigt för att aktörerna ska förstå organisationens användbarhet (Dredge 2006). Även om en gemensam och tydlig strategi är viktig för en långsiktig utveckling, visar utvärderingen av det framgångsrika *Skärgårdssmak* att positiva effekter kan nås om visionen även är inkluderande och tillåter självständiga tolkningar utifrån berörda aktörers behov och förutsättningar (Gripenberg 2006).

Tillgänglighet, infrastruktur och service: Tillgänglighet är en av de största nyckelfaktorerna när det kommer till destinationsutveckling (Ankre & Emmelin, 2006). Om destinationen inte är tillgänglig för besökare spelar det ingen roll om det finns en samverkansorganisation som har uppbackning av samhällsplaneringen. Trots att kommunikationer och tillgänglighet är en förutsättning för att destinationer ska kunna utvecklas är infrastrukturella problem vanliga bland turismnäringar utanför storstäder (Hjerpe & Syssner 2015). Besökare ska på ett smidigt och flexibelt sätt kunna ta sig från och till olika platser inom destinationen, men även kunna vistas och bo i området under en eller flera dagar, vilket innefattar utbud av service och infrastruktur i form av logi, matbutiker och sanitet (Dwyer et al, 2004). Man behöver tillgodose besökarnas hela resa!

Organiserat nätverk/cross selling: Samverkansorganisationen bör utmynna i ett organiserat nätverk där destinationens olika aktörer ser varandra som komplement snarare än konkurrenter, vilka aktivt rekommenderar varandra genom ”cross selling” (Fredman et al. 2012, Hjerpe & Syssner 2015; Lundberg & Fredman, 2012). Målet är att stödja en turistisk klusterutveckling, vilket innebär att man uppmuntrar och främjar samverkan mellan de olika företagen som utgör den turistiska produkten (Hjerpe & Syssner 2015). Det innebär också affärssamarbeten mellan offentliga och privata aktörer där kompetenser och resurser nyttjas för att tillsammans utveckla destinationens konkurrenskraft. Destinationen kan ses som en *sammansättningsfabrik*, där olika aktörer tillsammans skapar förutsättningar för paketering av upplevelser och service av olika slag. Flerkärniga kluster kan komma att utvecklas, där varje kluster bygger på ett tätare samarbete med dess geografiska grannar än med dem aktörer som befinner sig utanför den direkta närheten (ibid.).

Produktutveckling: För att kunna locka besökare till destinationen behöver även kraft läggas på en gedigen produktutveckling med genomtänkta teman och koncept som gärna anknyter till platsens lokala historia och tema. Vidare innebär produktutveckling att skapa en variation av aktiviteter och underhållning utöver destinationens klimatologiska och fysiska resurser (Crouch 2011), vilket möjliggör för besökare att sysselsätta sig även när inte vädret är det bästa. Sammankopplat till den tidigare nämnda gemensamma visionen, bör det finnas ett gemensamt varumärke som representerar hela destinationen. Ett gemensamt varumärke kan fungera som ett riktmärke för såväl privata som offentliga aktörer, vilket både syftar till att marknadsföra destinationen på ett enhälligt vis och för att hantera motstridiga tolkningar av vad destinationen är, och hur den bör utvecklas (Syssner 2012). Den praktiska produktutvecklingen används med fördel i kombination med det gemensamma varumärket då detta både utvecklar förståelsen för varumärket i sig, samt kopplar samman aktörer inom destinationen (Hjerpe & Syssner 2015).

Målgruppsanalys: Det krävs även en ökad förståelse kring vilka människor som besöker skärgården, och varför – att enbart diskutera en turismökning genom en ökad mängt gästnätter räcker oftast inte (Jordbruksverket 2020). Genom att inkludera ett mer strategiskt och långsiktigt perspektiv gällande *vem*, *var*, och *hur*, kan en mer hållbar besöksnäring utvecklas (Jonsson & Pettersson 2020). Ett sätt att arbeta med målgruppsanalys i relation till säsongsförlängning är att marknads- och produktdiversifiera mellan hög- och lågsäsong. Skapandet av en ny produkt under lågsäsongen tenderar att identifiera en ny efterfrågan jämfört med det redan etablerade utbudet under högsäsongen, vilket ofta resulterar i att den nya produkten får en ny marknad och skapar uppmärksamhet (Young Chung 2009). Frågan om *vem* som prioriteras bör också inkluderas i ekvationen: är det affärsresenärer, barnfamiljer, eller high-end utländska gäster (Jordbruksverket 2020)?

Aktiviteter: Ett direkt sätt att konkretisera en målgruppsanalys och produktutveckling i relation till säsongsförlängning är genom evenemang. Genom att organisera ett specifikt evenemang under lågsäsong med målgruppsfokus kan destinationen skapa turismverksamhet utöver högsäsongen, vilket bidrar till säsongsförlängning (Getz & Nilsson 2004).

Lokal förankring: För att en turismdestination ska vara långsiktig, hållbar och välkomnande behöver den lokala befolkningen vara medveten om de framtida planerna och till viss del delaktig i beslutstagande. Genom att förstå vilka relationer människor har till skärgården går det att minimera konflikter mellan permanentboende, säsongsboende och tillfälliga besökare (Ankre 2007; Fredman et al. 2012). Dialog med både företagare och boende i området är ett mycket viktigt verktyg i denna process. Genom dialog kan en demokratisk process skapas på öarna för att skapa delaktighet, samsyn och samverkan kring öns potentiella utveckling (Bamberg 2014).

3 GODA EXEMPEL PÅ SÄSONGSFÖRLÄNGNING

I detta kapitel presenteras ett antal goda exempel på projekt, organisationer eller evenemang som alla har lyckats med en eller flera av de tidigare nämnda framgångsfaktorerna bakom en säsongsförlängning. Eftersom skapandet av en hållbar säsongsutveckling är mer komplex och mångfacetterad än exempelvis realiserandet av en innovativ idé, behandlar dessa exempel olika aspekter av vad som krävs. De är alltså inte explicita framgångssagor om säsongsförlängning, eller förslag till hur Stockholms skärgård ska utvecklas. Snarare bör exemplen förstås som fingervisande arbetssätt eller metoder som på ett långsiktigt plan kan möjliggöra de bästa förutsättningarna för en hållbar säsongsförlängning i Stockholms skärgård.

Det finns en otalig mängd framgångsrika exempel på hur olika turistdestinationer världen över har lyckats med att förlänga säsongen. Trots att det finns mycket att lära av alla dessa olika destinationer, har WSP begränsat exemplen till dem som innehar liknande geografiska, infrastrukturella och regionala förutsättningar som den stockholmska skärgården. Urvalet har även skett i samverkan med Region Stockholm.

Vidare har även WSP gjort efterforskningar kring vad som redan görs för att säsongsförlänga i Stockholms skärgård idag. Även här finns en mängd olika exempel, produkter och samverkningar som alla skulle kunna lyftas. För detta avsnitt har tre goda exempel valts ut. Dessa exempel är av betydligt mindre karaktär än de utanför Stockholm (Stockholm Archipelago exkluderat) och ses förslagsvis därför som lokala inspirationskällor snarare än tydliga säsongsförlängande satsningar, även om alla har potential att vidareutvecklas.

Tabell 1. Goda exempel bortom Stockholms skärgård, sammanställt av WSP

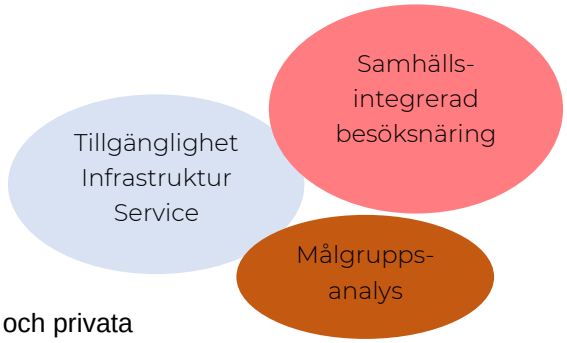
Namn	Var	Vad	Framgångsfaktorer
Tillgänglig skärgård	Göteborg	Transportsatsning	Tillgänglighet, Målgruppsanalys, Integrerad del av samhällsplaneringen
Go To Sea	Göteborg	Evenemang	Produktutveckling, Aktiviteter, Integrerad del av samhällsplaneringen
September Open	Finland	Festival	Samverkansorganisation, Integrerad del av samhällsplaneringen, Aktiviteter m.m.
Bottenvikens skärgård	Norrbotten	Bred satsning	Samverkansorganisation, Integrerad i samhällsplaneringen, Tillgänglighet, Lokal förankring,
Skärgårdssmak	Sverige och Finland	Marknadsföring	Samverkansorganisation, Produktutveckling, Nätverk

Tabell 2. Goda exempel i Stockholms skärgård, sammanställt av WSP

Namn	Var	Vad	Framgångsfaktorer
Stockholm Archipelago	Skärgården	Samverkansorganisation	Samverkansorganisation, Produktutveckling, Målgruppsanalys
Sandhamn Seglarhotell	Sandhamn	Lokal satsning	Lokal förankring, Produktutveckling
Eld över hav och land	Skärgården	Evenemang	Aktiviteter, Produktutveckling

3.1 BORTOM STOCKHOLMS SKÄRGÅRD

Tillgänglig skärgård, Göteborg



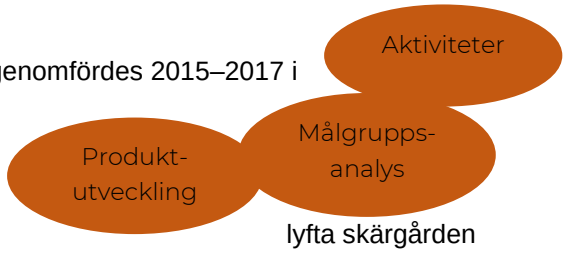
Tillgänglig skärgård är ett projekt som drivs av det kommunala destinationsbolaget Göteborg & Co som syftar till att göra skärgården mer tillgänglig och nåbar för dess besökare inför stadens 400-årsjubileum.

Projektet sker i samverkan med både offentliga aktörer, såsom Öckerö kommun och kollektivtrafiksbolaget Västtrafik, och privata näringsidkare ute på ett flertal olika öar. Arbetet har bland annat resulterat i en stadsvandring för nyanlända, flertalet bemannade informationsplatser där information finns tillgänglig på olika språk, samt stora transportförbättringar med tätare avgångar och nya båtlinjer som har blivit permanenta. Exempelvis invigdes det en ny båtlinje i juni 2018 som fram tills augusti samma år hade haft 33 500 passagerare. Besöks- och näringslivschefen på Öckerö kommun konstaterade i en intervju samma år att den nya båtlinjen ledde till en fördubbling av omsättningen för alla företag på en av de större öarna som båtlinjen trafikerade.

Tillgänglig skärgård relaterar direkt till framgångsfaktorn **Tillgänglighet, infrastruktur och service** vilket har resulterat i etableringen av nya transportsträckor ut till Göteborgs skärgård. Utöver detta har man även gjort **målgruppssatsningar** för att underlätta för människor som inte har svenska som förstaspråk att besöka destinationen, vilket tydligt kopplar an till Region Stockholms ambitioner om att Stockholms skärgård även ska besökas av andra än inrikes födda. Vidare kan det goda resultatet av Tillgänglig skärgård möjligtvis kopplas till den tredje framgångsfaktorn som projektet relaterar till, nämligen att arbetet är en ***Integrerad del av samhällsplaneringen***. Eftersom ett av projektets samarbetspartner är Göteborgs kollektivtrafiksbolag kan detta tänkas underlätta det övergripande arbetet.



Go To Sea, Göteborg



Go To Sea var ett flerårigt projekt som drevs av Göteborg & Co och genomfördes 2015–2017 i samband med Göteborgs 400-årsjubileum. Tillsammans med en mängd olika parter runtom i staden var syftet att öka kunskapen och intresset för Göteborgs koppling till fisk och hav, både hos stadens besökare och invånare. Genom detta hoppades man även lyfta skärgården som destination under lågsäsongen och kommunikativt paketera en reseanledning under vinterhalvåret. Under en vecka i februari varje år anordnades det en rad olika aktiviteter, evenemang, seminarier, visningar etc. som alla syftade till att uppmärksamma stadens koppling till det närliggande vattnet.

Go To Sea genomfördes för första gången den sista veckan i februari 2014. Under denna vecka fanns det fyra utplacerade soppcontainrar i staden som alla serverade fisksoppor från kända Göteborgsrestauranger. På cirka 10 restauranger serverades det även skräddarsydda menyer som alla hade inspiration från havet. I centrala Göteborg fanns en Go To Sea-scen under tre dagar som bjöd på en mängd olika gratisaktiviteter såsom matlagning, ostronöppning, seminarier och filmvisningar. På olika platser runtom i staden bjöds besökare in till ovanliga middagsbord, exempelvis på en fartygsflotta i samband med en middagsbjudning. Vidare erbjöd fem muséer olika tematiska utställningar på ämnet. Det serverades även mat kopplat till hav och fisk till cirka 10 000 elever.

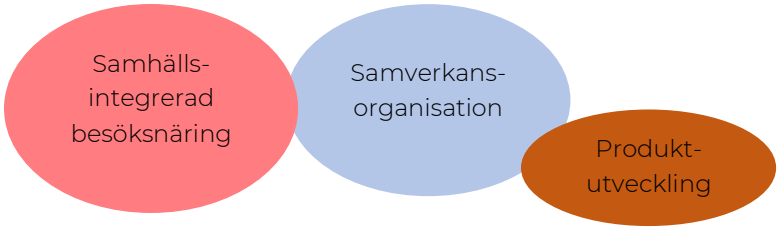
Under de nästkommande två åren växte Go To Sea i sin omfattning och fler skolor, restauranger, muséer och privata aktörer anslöt sig. Under Go To Sea 2015 serverades det tematisk mat för 62 000 elever runtom i Göteborg, något som även infördes på äldreboenden i staden. Antalet restauranger som deltog ökade från 30 till 70, sopcontainrar serverade totalt 3500 portioner och samarbetade med ytterligare 12 olika restauranger, och på evenemangets huvudscen fanns över 50 programpunkter. De som besökte Göteborg via flyg blev under dagarna blev även välkomnade med fisk och ostron på Landvetter flygplats.

I en enkätundersökning som gjordes rankades veckan högt av besökarna: 75% gav betyget bra eller mycket bra. Kännedomen kring Go To Sea hade även ökat enligt enkätundersökningen, och hemsidan för Go To Sea hade under veckan drygt 50 000 sidvisningar och över 15 000 besök.

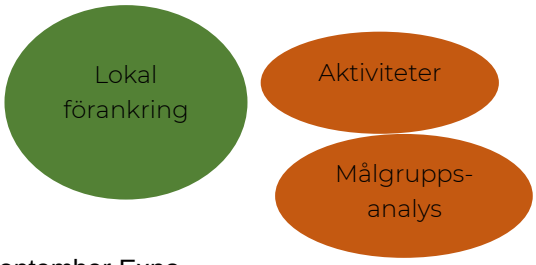
Go To Sea är ett gott exempel på hur långsiktiga kommunala satsningar genomförs som en del av den större **samhällsplaneringen**. En stor mängd olika offentliga verksamheter var med i projektet och samarbetade med privata aktörer. Vidare relaterar Go To Sea tydligt till en genomtänkt **produktutveckling** med ankoppling till lokala råvaror för att marknadsföra Göteborgs skärgård både för inhemska och internationella besökare. Ett gemensamt varumärke skapade en helhetsbild och förenklade marknadsföringen. Genom att främst arbeta med olika offentliga verksamheter, såsom skolor och äldreboenden, arbetade man även med en **målgruppsanalys** för att på så sätt rikta fokus mot lokalbefolkningen.

Vidare skapades en stor mängd olika **aktiviteter** som riktade sig mot både barn, familjer och vuxna, samt även mot olika intresseområden. Exempelvis fanns en scen i centrala Göteborg där olika evenemang och tillställningar genomfördes. Go To Sea är ett gott exempel på hur produktutveckling och målgruppsanalys kan konkretiseras och mynna ut i faktiska upplevelser som, med hjälp av tätt samarbete med stora offentliga verksamheter, får stor medial uppmärksamhet och som ökar kännedomen och besöksintresset för en destination.

September Open, Finland



September Open är en medeltidsfestival som organiseras på Kimitoön i den finska skärgården. Festivalen anordnades för första gången 2013 och har sedan dess tagit plats varje år (förutom 2020 pga. covid) under den andra helgen i september.



Festivalen har fyra olika element: en medeltida skärgårdsmarknad, September Expo (lokala företag marknadsförs), företagar- och föreningsmässa samt en skördemarknad där lokala råvaror säljs. Det erbjuds även en rad olika aktiviteter som segling, provkörning av båtar och dans, och på området finns en taverna där mat och dryck serveras med ett liveband.

Det initiala syftet med September Open var att säsongsförlänga för besöksnäringen. I intervju med WSP berättar en representant från den lokala kommunen att man länge hade funderat på hur man kunde förlänga sommarsäsongen. Med hjälp av Leader-finansiering bestämde man sig därför för att anordna en slags företagsmässa som tog plats på olika öar, vilken främst marknadsförde lokala företagare. Med tiden tog Leader-finansieringen slut, samtidigt som mässan hade växt ordentligt, varför man bestämde sig för att vidareutveckla mässan in till en större festival och koppla till ett medeltidstema. Medeltidstemat, som knöt an väl till den omliggande historiska miljön, blev mycket uppskattat av besökarna. Kommunen fortsatte att organisera festivalen fram till förra året, då det lokala byalaget tog över ansvaret med hjälp av en aktör inom hästbranschen.

September Open har mellan 4500–6500 besökare varje år, vilket kontinuerligt ökar. Aktören som nu driver det menar att kombinationen av medeltidstemat och den omkringliggande historiska och kulturella miljön är en viktig framgångsfaktor. Området är en gammal bruksort som producerade järn och malm under en lång tid, vilket enligt aktören bidrar med en visuell och historisk känsla. Alla produkter som säljs på marknadens har även dem kopplingar till medeltiden. Utöver detta finns en taverna som serverar mat och dryck, en scen med flera olika medeltida uppträdanden, samt en hästturnering som lockar stor publik. Både kommunen och aktören nämner vidare att eftersom det inte finns någon entréavgift in till festivalen, blir det mer inbjudande och tillgängligt för större sällskap att spendera en längre tid på området.

Ytterligare en framgångsfaktor bakom September Open anses vara tidpunkten den anordnas. Här menar man att det funnits ett generellt evenemangsbehov hos publiken som man nu kunnat mätta: ”*Under högsäsong finns många festivaler och aktiviteter, dock ingenting i september. Folk vill ha någonting att göra även då! Tidpunkten är väldigt betydelsefull – man förväntar sig inte stora evenemang under denna tid.*”

Vidare lyfter kommunrepresentanten att festivalen först anordnades utifrån ett behov och en slags beställning hos de lokala företagarna att marknadsföras. Samtidigt som kommunen lade ned mycket resurser på att samordna och föra dialog med intresserade aktörer, var huvudmålet med festivalen aldrig förknippat med vinst utan istället förknippat med att uppmärksamma området och dess företag. Man arbetade även utifrån en långsiktig plan gällande ansvarsfördelning – trots att kommunen organiserade festivalen under sju år, var målsättningen att ett privat företag så småningom skulle ta över evenemanget.

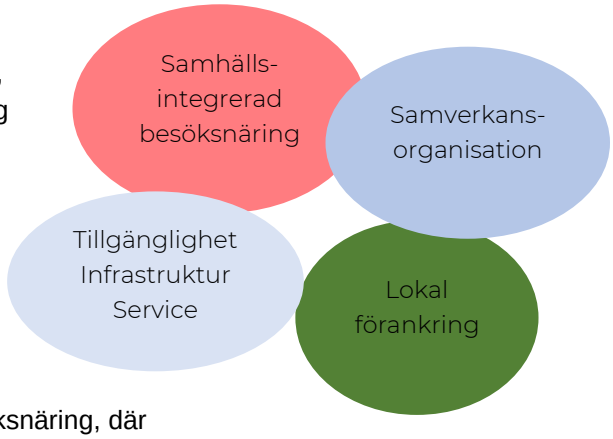
Flertalet utvärderingar och forskningskällor belyser vikten av **samverkan** när det gäller utvecklandet av hållbara och långsiktiga turismdestinationer. Kommunrepresentanten nämner flera gånger under intervjun med WSP att de lade ned mycket resurser i uppstartsfasen av evenemanget gällande samordning, samarbete och dialog med intresserade företag och individer, vilket även kopplar an till projektets **lokala förankring**. Med hjälp av detta uppfördes en enhetlig och gemensam kommunikation med företagen, vilket resulterade i att företagens egna behov och förutsättningar tidigt kunde matchas i processen.

September Open är även ett gott exempel på en väl genomförd **produktutveckling**. Satsningen på ett medeltidstema var genomtänkt och kunde med fördel kopplas samman med den naturliga omgivningen. Inom området erbjuds en rad olika **aktiviteter** med medeltidstema, och produkterna som säljs på marknaden ska

ha någon slags anknytning till medeltiden. En av framgångsfaktorerna bakom September Open anses också vara att dess varumärke och koncept sticker ut, vilket belyser vikten av en **målgruppsanalys**. Här betonas det i intervjuerna att det inte finns något liknande evenemang under denna tidsperiod, samt att det har funnits en efterfrågan för besökare att komma ut i skärgården just under september.

Slutligen bör September Open även ses som när besöksnäringen på ett framgångsrikt sätt **integreras i samhällsplaneringen**. Kommunrepresentanten hävdar att initiativet bakom satsningen enkom låg på kommunens sida i syfte att möta de lokala företagens behov gällande marknadsföring. Vidare möjliggjorde den långsiktiga planeringen gällande evenemangets framtida ansvarsfördelning att September Open på ett smidigt sätt övergick i privat ägo och fortsatte utvecklas.

Bottenvikens skärgård, Norrbotten



Bottenvikens skärgård är ett arbete mellan Haparanda, Kalix, Luleå, Piteå och Skellefteå kommun som syftar till att utveckla en tillgänglig och attraktiv skärgård för boende och för besökare. Det första gemensamma arbetet startade 2009 och över åren verksamhetens olika projekt finansierats genom EU-medel och diverse andra medel, såsom LONA (Lokala Naturvårdssatsningen). Samarbetet började som ett projekt men är sedan 2014 ett löpande arbete som genomförs med kommunal grundfinansiering.

Målsättningen är att skapa bra förutsättningar för en innovativ besöksnäring, där utgångspunkterna präglas av ekologisk, social och ekonomisk hållbarhet. Trots att Bottenvikens skärgård är betydligt mindre än Stockholms och består av färre öar finns fortfarande relevanta synpunkter och exempel på hur man kan arbeta med långsiktiga åtgärder för att möjliggöra en säsongsförlängning.

I intervju med WSP berättar Bottenvikens skärgårds samordnare att man, efter initiala diskussioner kring planerandet av områdets besöksnäring, rent konkret bestämde sig för att arbeta utefter två sammankopplade huvudspår: att stärka den grundläggande infrastrukturen ute i skärgården, samt att skapa besöksmål ute på öarna. Det första spåret har främst handlat om att tillgängliggöra skärgården genom att förbättra den grundläggande infrastrukturen. Här har man arbetat med kanalgrävningar, upprustning av kajer och inrättande av sopstationer, samt installerat bryggor, grillplatser, bastu och toaletter. Informationsskyltar på flera språk än svenska har satts upp, och man har underlättat för personer med nedsatt rörelsefunktion att besöka skärgården. För att skapa en hållbar turismutveckling med minskat slitage på naturen har man arbetat med att ”kanalisera” ut besökare till olika resmål, snarare än att fokusera på ett fåtal.

Det andra spåret Bottenvikens skärgård har arbetat utifrån är att skapa besöksmål ute på öarna. Detta har gjorts genom anläggandet av bryggor, grillplatser och bastur som är öppna för allmänheten, men man har även byggt ett flertal uthyrningsstugor på olika öar vilka är bokningsbara för allmänheten. Samordnaren berättar vidare att kommunerna själva efter detta har upphandlat båttrafiksturer med olika privata företag som går ut till öarna där stugorna är belägna.

Enligt samordnaren, och en egen utvärderingsrapport, har det kommit in mycket positiva resultat kring förbättringen av tillgängligheten, infrastrukturen och besöksnäringen. I intervjun med WSP beskrivs bastuanläggningarna, grillplatserna och uthyrningsstugorna som en succé, och att dessa har skapat följdeffekter för besöksnäringen. Samordnaren menar att Bottenvikens skärgård verkar företagsfrämjande genom att ”starta marknaden” och tillgodose den grundläggande infrastrukturen, vilket i sig skapar möjligheter för privata företag som kan ta över stafettpinnen. Exempelvis nämns flera kommunala initiativ, såsom uthyrningsstugor och campingar, som senare har tagits över av privata företag. Vidare nämner samordnaren att de genom deras satsningar har möjliggjort verksamheter för olika turistentreprenörer, såsom båt och guidning.

Samordnaren menar att det första man bör beakta i ett kommunalt företagsfrämjande initiativ är att skapa en dialog med företagen. Denne menar att mycket tid och resurser bör läggas på att skapa en långsiktig och positiv dialog med de lokala företagen.

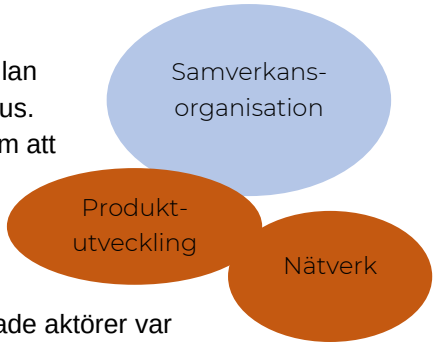
Dialogmötena har även haft en annan funktion. Samordnaren beskriver att många entreprenörer är driftiga, energiska och kreativa, men att de ofta har en tendens att enbart titta på sin egen verksamhet och förutsätta att det är enbart de som behöver kommunens stöd. Tack vare dialogmötena har dessa företagare fått chansen att träffa andra företagare och verksamheter, vilket har möjliggjort att potentiella affärsmöjligheter utanför kommunens initiativ har diskuterats och genomförts.

Även detta exempel uppfyller framgångsfaktorn **samverkansorganisation**. Bottenvikens Skärgård har en gemensam organisation och leds av en samordnare. I intervjun nämns det att innan Bottenvikens Skärgård var ett faktum arbetade kommunerna tillsammans enbart via enstaka projekt och att samarbetet ofta tog slut så fort projektet tog slut. Nu med en heltidsanställd samordnare finns det enligt intervjun helt andra möjligheter och resurser att driva på processen, skapa handlingsplaner och omvärldsbevaka. Vidare står samverkansorganisationen för alla gemensamma satsningar, projektansökningar, renoveringar och kommunikation med olika myndigheter, och man har arbetat mycket med skapandet av en gemensam plattform där enbart en logo används. I intervjun med WSP belyser samordnaren flera gånger vikten av dialog. Utifrån Bottenvikens skärgårds genomarbetade kommunikation med såväl lokala företag som olika föreningar finns en **lokal förankring** där de olika öarnas behov och förutsättningar väl tillgodoses.

Organisationen har arbetat mycket med att öka olika skärgårdsöars **tillgänglighet**, **infrastruktur och service**, vilket har gett mycket positiva resultat. För att säkerställa en hållbar destinationsutveckling behöver besökare kunna ta sig både till och från boendet på ett enkelt sätt. Värt att tillägga här är att mycket av det genomförda arbetet syftar till att gemene man på ett tillgängligt sätt ska kunna besöka skärgården, exempelvis genom att hyra en stuga. Här nämns även att olika typer av insatser behöver genomföras för att minimera den negativa påverkan på de känsliga miljöerna i skärgården

Vidare är detta ett exempel som anknyter till att vara **integrerad del av samhällsplaneringen**. Då Bottenvikens skärgård är ett samarbete mellan fem olika kommuner finns en stark koppling mellan den kommunala samhällsplaneringen och utvecklingen av skärgården. I intervjun med WSP beskriver samordnaren satsningen på infrastrukturen som ett medvetet val för att därigenom ”starta marknaden” och skapa förutsättningar för privata företag att vidareutveckla den. Samordnaren menar att en slags top-down process kan ske genom att verksamma företag kan ta över det som kommuner, vilka ofta har resurserna för att stå för uppstartsfasen, initialt startar.

Skärgårdssmak, Sverige och Finland



Skärgårdssmak var ett Interreg-finansierat marknadsföringsprojekt mellan 1996–2010 för den svenska och finska skärgården som hade mat i fokus. Huvudsyftet med projektet var att öka den årliga besöksnäringen genom att binda ihop den svenska och finska skärgården genom dess lokala råvaror och restauranger. En av de huvudansvariga för starten av Skärgårdssmak illustrerar projektet med att finansieringen från Interreg var järnvägen, restaurangerna var lokomotivet och de inblandade aktörer var alla olika vagnar. Denne menar att det var som mest framgångsrikt när man utvecklade konceptet från enbart restauranger in till olika näringsgrenar i skärgården såsom hantverkare, matproducenter och andra företag.

Skärgårdssmak involverade från början enbart restauranger, men med tiden anslöt även jordbrukare, lokala hantverkare och producenter. Projektet hade en styrelse och hade som mest 115 deltagande aktörer, vilka

betalade en avgift för att vara med i marknadsföringen. Bland annat anordnades det årliga restaurangtävlingar för skärgårdskrogar, och Skärgårdssmak fick stor uppmärksamhet i media.

Enligt en utvärderingsrapport var Skärgårdssmak ett väldigt lyckat och välkänt projekt med mycket uppmärksamhet i media. En företagare som var med när projektet var som mest lyckat menar att Skärgårdssmak skapade ett marknadsföringsnät och en samverkan som tidigare inte hade funnits, samt att man genom projektet fick gå utbildningar och kurser. En utvärderingsrapport lyfter att programmets målsättningar, strategi och vision var exceptionellt starka och optimistiska, samt att alla involverade aktörer tjänade på att vara med. Rapporten, som utgår från intervjuer med organisatörer och projektägare, belyser även att det fanns ett starkt, kompetensrikt och engagerat ledarskap som på ett framgångsrikt sätt kunde utnyttja småskaligheten i regionen.

Projektets svaga sidor var enligt rapporten dess EU-baserade byråkrati, ett aningen snävt fokus på enbart turism och återkommande frågor angående huruvida något bestående skapas eller ej. Farhågan kring projektets framtid besannades 2007 när EU-finansieringen tog slut och Skärgårdssmak ombildades till ett aktiebolag. Enligt intervjuer tog denna omställning mycket lång tid, vilket gjorde att många av de inblandade aktörerna förlorade intresset och viljan att fortsätta. Under denna tid försvann även det ledarskap som tidigare hade varit fundamentalt, och projektet rann ut i sanden eftersom ingen längre hade huvudansvaret. Här nämns det även att bristen på huvudansvar resulterade i skeva ägarrelationer där vissa parter kunde köpa stora mängder aktier, vilket i sig skapade osämja och otydlig maktdynamik.

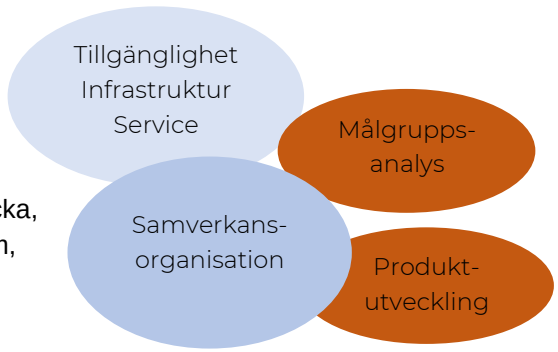
Skärgårdssmak är ett bra exempel på en (inledningsvis) framgångsrik **samverkansorganisation**. Intervjuer med företagare, administratörer och projektägare pekar på vikten av en stark och ambitiös vision, som drivs av erfarna och kompetenta processledare, vilken är förankrad hos alla partners, samtidigt som den är öppen för partnernas egna tolkningar. Rapporter pekar på att mycket tid och resurser lades ned på själva implementeringen av produkter, koncept och idéer, och att dessa enhetligt kommunicerades ut till den vida publiken. Här bör nämnas att projektet var EU-finansierat och hade därmed stort ekonomiskt stöd.

Med rätt kompetens och finansiering skapades även ett **organiserat nätverk** där både kompetensutveckling och rekommendationer var naturliga beståndsdelar. Nätverket bidrog även till en gemensam marknadsföring som stärkte både produkten i sig och dess inblandade aktörer. En av grundarna till Skärgårdssmak nämner att förarbetet bakom **produktutvecklingen** var väldigt lyckat – man satsade på närproducerad och högkvalitativ mat, vilket gick hand i hand med övergripande trender inom resebranschen. Produktutvecklingen konkretiserades även genom att olika **aktiviteter** och evenemang skapades, vilka fick stor medial uppmärksamhet.

3.2 EXEMPEL I STOCKHOLMS SKÄRGÅRD

Stockholm Archipelago

Stockholm Archipelago är en samverkansorganisation mellan nio kommuner (Österhammar, Nynäshamn, Haninge, Värmdö, Nacka, Vaxholm, Österåker, Norrtälje och Stockholm), Region Stockholm, Visit Stockholm, Länsstyrelsen i Stockholm samt

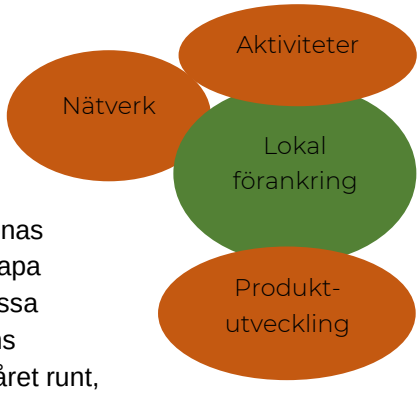


Skärgårdsstiftelsen. Organisationen har funnits sedan 2014 och skapades genom *Skärgårdsstrategin i praktiken* som syftar till att destinationsutveckla Stockholms skärgård för internationella marknader, med visionen att vara ett attraktiv och hållbart besöksmål året runt år 2030.

Över åren har organisationen medverkat och skapat en rad olika projekt, produkter och evenemang, däribland Taxi Boats App och Explore Archipelago som båda syftar till att förbättra tillgängligheten och infrastrukturen i skärgården. Det förstnämnda är ett digitalt verktyg där mindre båttransportsföretag och taxibåtar samlas, och tanken är att appen ska komplettera den reguljära färjetrafiken genom att tillgängliggöra alternativa vägar ut till skärgården. Explore Archipelago är en digital informationsplattform som ämnar tillgängliggöra och samla information om skärgården mellan Stockholm och Åbo på ett mobilanpassat sätt.

Den målgrupp som Stockholm Archipelago uttalat fokuserar på är den naturälskande nyfikna upptäckaren, vilket kallas naturtriben. Den senaste satsningen har resulterat i flera olika sampaketeringar där syftet är att marknadsföra hösten som *The magic season*. Paketen är samarbeten mellan olika företag ute i skärgården och riktar sig mot en premiummålgrupp.

Sandhamn Seglarhotell

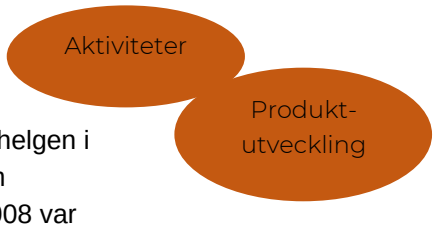


På Sandhamn Seglarhotell har man explicit tagit ett steg mot säsongsförlängning genom att ha öppet året runt. För att skapa långsiktiga förutsättningar för en framtida säsongsförlängning har man valt att involvera och engagera lokalbefolkningen. Under vinterhalvåret öppnas hotellet och dess gemensamma ytor upp för lokalbefolkningen i syfte att skapa gemenskap, samsyn kring satsningen samt fler affärsmöjligheter. En av dessa aktiviteter är onsdagskvällar där hela ön invånare bjuds in. Från Sandhamns Seglarhotell menar man att trots att det är väldigt kostsamt att vara öppna året runt, skapar det förutsättningar för en säsongsförlängning på längre sikt. Ett av de främsta verktygen i arbetet har varit den dagliga kommunikationen via sociala medier för att väcka intresse för både turister och boende på ön. Vidare hävdar Sandhamns Seglarhotell att det är mycket viktigt att en satsning inte sker i konflikt med den lokala befolkningen samt att en stor del av framgångsfaktorerna bakom deras lyckade vintersatsning är att öborna alltid har varit involverade.

Både hotellet och Sandhamn som ö har hemsidor där de gemensamt koordinerar och tillgängliggör information om ön.

Sandhamn Seglarhotell har arbetat mycket med att förankra visionen om att säsongsförlänga hos lokalbefolkningen, vilket enligt de själv har varit stor del framgångsfaktor. Att engagera den bofasta befolkningen kopplar tydligt an till **lokal förankring**, vilket skapar mycket bra förutsättningar för att ett **organiserat nätverk** med cross selling ska kunna uppstå, med samsyn och tillhörighet till varandra. Hotellet har även arbetat med **produktutveckling**, vilket har resulterat i olika vinteraktiviteter såväl som onsdagsmiddagar med olika teman.

Eld över hav och land



Evenemanget Eld över hav och land anordnades för första gången 2005 av Öppen Skärgård (nu i konkurs) med syfte att fira höstens intåg och locka besökare ut till skärgården under lågsäsong. Under flera års tid under den tredje helgen i oktober anordnade ett antal öar speciella evenemang och aktiviteter med eld som huvudtema, ofta i samarbete med öns restauranger. Enligt en pressartikel från 2008 var

evenemanget mycket populärt under det året, där vandrarhemmet på Finnhamn var fullbokat, aktiviteter erbjöds på Vaxholm, och Grinda hade en dj inbokad för att fira hösten. I dagsläget verkar det vara betydligt mindre aktiviteter kring Eld över hav och land, trots att evenemanget fullföljs av privata aktörer (utan Öppen Skärgård). I nuläget erbjuder Grinda Wärdshus ett helhetspaket kopplat till temat, och menar i en intervju att efterfrågan på rum har ökat genom åren, vilket har lett till att ytterligare en logianläggning har anlagts.

Även om evenemanget Eld över hav och land inte är så omskrivet och välkänt idag, är det ett gott exempel på en tydlig **produktutveckling** som har fått uppmärksamhet åtminstone för några år sedan. Flera olika **aktiviteter** anordnades som alla relaterade till ett övergripande eld-tema, vilket skapade enhetlighet och att ett gemensamt och igenkännbart varumärke spreds.

3.3 SAMMANFATTNING GODA EXEMPEL

Utifrån de goda exemplen utanför Stockholms skärgård kan WSP konstatera att det krävs relativt storskaliga projekt som har kraft nog att sammanföra flera olika aktörer, ha en tydlig idé och skapa enhetlig marknadsföring. Flera av de syftar även till lösa transportproblematiken, vilket påvisar svårigheterna med att verka i skärgården rent infrastrukturellt. Ett tredje tema är att de från början har haft ett politiskt stöd från högre håll, vilket har genererat välbehövliga finansiella, politiska och långsiktiga resurser.

4 BERÖRDA AKTÖRERS SYN PÅ SÄSONGSFÖRLÄNGNING

I detta avsnitt presenteras de verksamma företagens perspektiv på möjligheter och utmaningar kopplat till säsongsförlängning, både genom den enkät som skickats ut samt genom de intervjuer som genomförts med ett urval företag. Avsnittet inleds med en presentation av företagens verksamhet och deras egen förståelse av möjligheter och utmaningar kopplade till säsongsförlängning. För att rikta fokus på vad det är företagen själva faktiskt saknar i dagsläget, kategoriseras avslutningsvis empirin från enkäten och intervjuerna in till överskådliga teman.

För att skapa förståelse kring vad som saknas ur ett mer övergripligt perspektiv har WSP även genomfört intervjuer med ett antal företagsfrämjande aktörer. Även här är uppmärksamheten riktad mot vad som i dagsläget saknas för att uppnå en säsongsförlängning, likaså att intervjumaterialet kategoriseras in till övergripande teman.

4.1 GRUPPERING OCH BESKRIVNING AV AKTÖRER

Alla aktörer som på ett eller annat sätt är verksamma i Stockholms skärgård spelar en nyttig och kompletterande roll i arbetet med att skapa möjligheter till en säsongsförlängning. Givet den stora mängd antal verksamma i skärgården har WSP grupperat aktörerna i fyra olika kategorier. Grupperingen har som syfte att skapa en övergripande bild av vad det är för typ av aktörer som på ett eller annat sätt är verksamma i skärgården idag.

- **Privata näringsidkare**

Stockholms skärgård har flera företag, företrädelsevis många små, vilka tillsammans utgör grunden av områdets besöksnäring. I denna kategori finnes privata näringsidkare som bedriver verksamhet inom alltifrån boende, transport och restaurang, till naturaktiviteter, konferens och handel. Några av företagen bedriver verksamhet i flera av dessa områden. Vidare har många små företag även flera typer av verksamheter under året, där vissa enbart är verksamma under specifika delar av året, oftast på sommaren.

- **Främjarorganisationer**

I denna kategori samlas alla större organisationer som på ett eller annat sätt syftar till att främja besöksnäringen i Stockholms skärgård. Trots att vissa organisationer har specifika intresseområden vilka mer indirekt relaterar till en eventuell säsongsförlängning, är samtliga av dessa relevanta utifrån det större besöksnäringsperspektivet. Inom organisationerna finns ofta stor kunskap och erfarenhet från olika typer av uppdrag, samt en bredd av perspektiv och mandat som behöver omhändertas och förvaltas väl. Denna kategori innehåller kommunala destinationsbolag såväl som intresseorganisationer och nationella gränsöverskridande samarbeten.

- **Offentliga aktörer på kommunal och regional nivå**

Givet den relativt stora geografiska ytan som Stockholms skärgård spänner över, innefattar denna kategori en mängd olika offentliga aktörer. Dessa aktörer kan ha olika ansvarsområden, såsom infrastruktur, transport, eller samhällsplanering, vilka relaterar till besöksnäringen på olika sätt. De offentliga aktörerna fyller viktiga funktioner framförallt inom utförande, finansiering, samordning och planering.

- **Statliga och nationella aktörer**

Utöver de aktörer som agerar på lokal och regional nivå finns flera relevanta myndigheter på nationell nivå. Dessa ansvarar över att regeringen och riksdagens mål uppfylls i olika ansvarsområden. Då de nationella aktörerna även arbetar med kunskapsstöd och finansiellt stöd, är de en viktig del av det långsiktiga arbetet med besöksnäringen. En relevant aktör i sammanhanget är Tillväxtverket som har besöksnäring som del i sitt uppdrag, exempelvis genom *Att arbeta för hållbar turism*. Tillväxtverket tillhandahåller ERUF genom vilken företagare, olika typer av organisationer, såsom högskolor, branschorganisationer och forskningsinstitut, samt regioner kan ansöka om projektfinansiering. Dessa aktörer har en stor del i arbetet med Stockholms skärgårds säsongsförlängning, givet de ekonomiska och kunskapsmässiga resurserna de kan bistå med i arbetet, både till företag direkt och till länet i stort.

Denna grovhuggna beskrivning av aktörstyper syftar till att skapa förståelse för att säsongsförlängningen berör aktörer på olika skalnivåer samt att ingen aktör ensam kan råda över utvecklingen av besöksnäringen i skärgården. Arbetet med att driva en säsongsförlängning innebär alltså insatser som behöver genomföras i samverkan med aktörer som är ömsesidigt beroende i olika sakfrågor. En viktig aktör som behöver stå för vilja och drivkraft är dock företagen. Nedan återges förstudiens resultat kopplade till företagens syn på säsongsförlängning – hur ser de på förutsättningar och utmaningar kopplade till det?

4.2 FÖRETAGENS SYN PÅ SÄSONGSFÖRLÄNGNING

Företagen som har intervjuats har geografisk spridning över norra, mellersta och södra skärgården med varierad verksamhetsprofil inom naturupplevelser, boende, restaurang/café/måltid och handel. Svaren från intervjuerna kan konstateras vara "mättade" då det finns tydliga återkommande teman mellan intervjuerna och enkäten.

Enkäten och intervjuerna har täckt fördefinierade teman enligt nedan:

- → Hur företagen ser på säsongsförlängning
- → Vilka de största hindren är för säsongsförlängning idag
- → Vilka åtgärder de efterfrågar utifrån deras verksamhetsprofil för att förlänga säsongen i Stockholms skärgård

Som tidigare nämnt finns det stora likheter mellan svaren i enkäten och i intervjuerna. Sammanfattningsvis kan WSP konstatera att det finns en stor vilja hos företagare ute i skärgården att förlänga säsongen, oavsett bransch och geografi. De som har svarat att de inte vill förlänga säsongen pekar på till synes ofrånkomliga problem gällande kompetensförsörjning, infrastruktur och väderförhållanden.

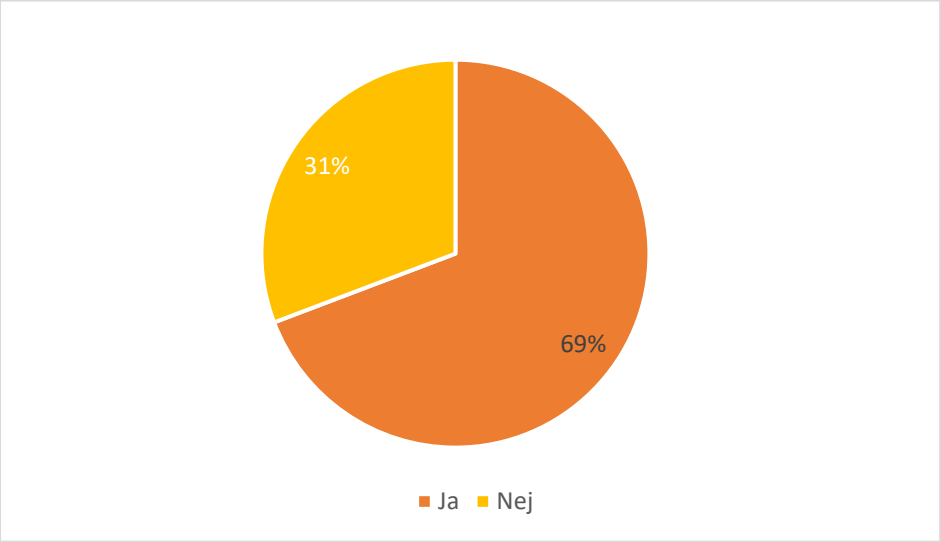
Företagen har föga förvånande störst intäkter under årets sommarmånader och ser störst potential för en egen ökning av omsättning under maj och september månad. Få företagare har öppet under vintermånaderna. Vissa menar att det skulle krävas enorma resurser och investeringar för att hålla öppet mellan november-februari.

Vidare menar företagen att de tre största hindren för att de ska kunna bedriva sin verksamhet under fler säsonger än vad som sker idag är gemensamma satsningar på marknadsföringen av Stockholms skärgårds olika säsonger, transport till och från skärgården, samt kompetensförsörjning.

4.2.1 När bedriver företagen verksamhet?

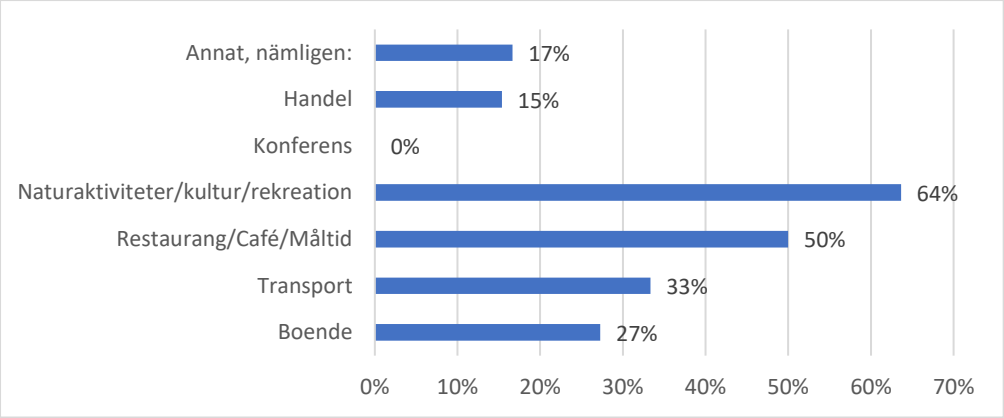
I enkäten ställdes frågor kring om företagen bedriver verksamhet året runt samt under vilka månader de som inte bedriver verksamhet året runt har sin verksamhet öppen. I figuren nedan presenteras huruvida verksamheterna bedrivs året runt.

Figur 1. Bedriver du din verksamhet året runt?



69 procent av företagen som besvarat enkäten bedriver verksamhet året runt medan 31 procent av företagen inte gör det. I figuren nedan presenteras de som inte bedriver verksamhet året runt uppdelat på verksamhetsinriktning.

Figur 2. Andelen företag som inte bedriver sin verksamhet året runt, uppdelat på verksamhetsinriktning.

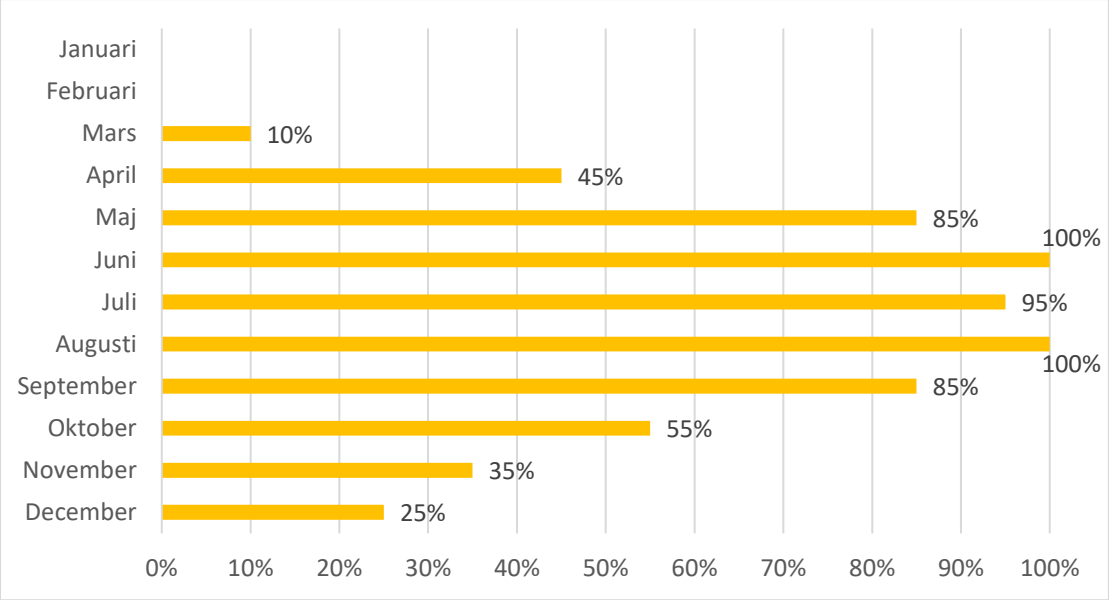


Figuren visar att det främst är verksamheter inom kategorin Naturaktiviteter/kultur/rekreation samt Restaurang/Café/Måltid som inte bedriver verksamhet året runt. För dessa inriktningar har 64 procent respektive 50 procent svarat att de inte bedriver verksamhet året runt. Andelen är lägre för Konferens (0 procent), handel (15 procent) samt de som tillhör kategorin annat[1] (17 procent).

Figuren nedan visar vilka månader de som inte har öppet året runt bedriver sin verksamhet.

[1] I bilaga 1 redogörs för vilka som ingår i denna kategori.

Figur 1. Under vilka delar av året bedriver du din verksamhet? * Frågan är ställd till de som svarat att de inte bedriver verksamhet året runt

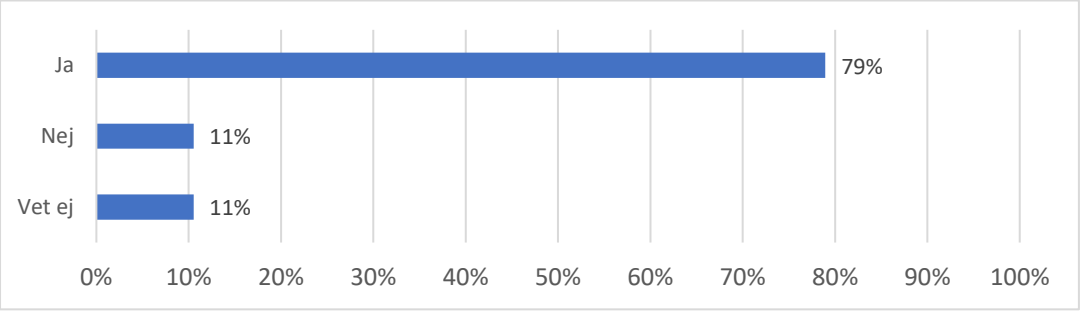


Figuren visar att ingen av de svarande har öppet under januari eller februari. I mars och december är det även relativt få som bedriver verksamhet. Figuren visar tydligt att de flesta, eller samtliga, bedriver verksamhet under maj, juni, juli, augusti och september.

4.2.2 Vilja att bedriva verksamhet under fler säsonger

De företag som svarade att de inte bedriver verksamhet året runt fick även besvara om de skulle vilja utöka sin verksamhet till fler säsonger om förutsättningarna fanns, vilket presenteras i figuren nedan.

Figur 2. Om förutsättningarna fanns, skulle du vilja utöka din verksamhet till fler säsonger?



79 procent av de som svarat uppger att de skulle vilja bedriva verksamhet om förutsättningarna fanns, medan 11 procent inte skulle vilja det och 11 procent har även svarat att de inte vet. Respondenterna har även fått lämna kommentarer. De som har svarat att de inte vill utöka sin verksamhet till fler säsonger har svarat att de antingen bedriver annan verksamhet, vilket de vill fortsätta med, eller att förutsättningarna inte finns på grund av brist på vatten och generell utsatthet för väder.

De respondenter som har svarat att de skulle vilja utöka verksamheten till fler säsonger ser även utmaningar kopplat till detta. Det handlar dels om transporter, kundunderlag, väder och brist på personal.

”Vi vill gärna utöka förlänga säsongen, men det förutsätter sådant vi inte råder över - utökade tidtabeller för sjötrafiken, som kan bidra till tillräckligt kundunderlag. Höga bränslepriser kan vara en hindrande faktor för att ta sig ut i yttersta havsbandet med egen båt. Den stora utmaningen är kundunderlaget, som vi tror tyvärr inte skulle räcka för att hålla i gång verksamheten som den är nu".

”Det är omöjligt att ha öppet och jobba ensam, förutsättningen att ha mer öppet är att det finns tillgänglig personal, vilket är en stor utmaning för vårt företag även under högsäsong på grund av brist på bostäder på ön.”

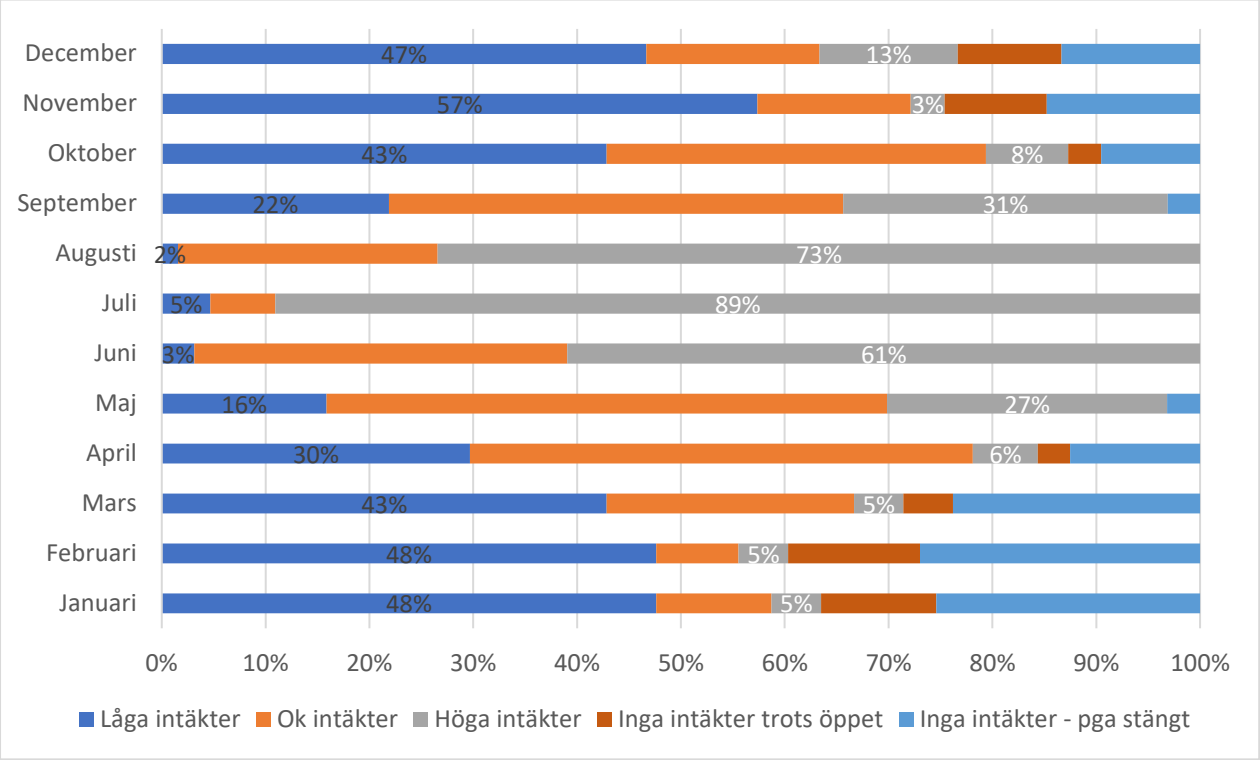
Intervjuerna förstärker ovan beskrivning. De allra flesta ser mycket positivt på en säsongsförlängning med störst potential i maj och september vilket utvecklas nedan. Ett par företag var mer kritiskt inställda till att förlänga säsongen. Det ena företag erbjud lokal med tillhörande tjänster för konferens och bröllop, som menade att kundunderlaget inte finns och att efterfrågan inte finns. Det andra ett aktivitetsföretag med fokus på kajak som menade på att säsongsförlängning, specifikt in på höstmånaderna efter september månad, inte är aktuellt eftersom det förutsätter helt annan utrustning, kunskap och ställer högre krav på säkerhet. Dessa verksamheter menar på att de investeringar och kostnader som krävs för att förlänga säsongen överstiger den potentiella vinsten.

Den större merparten av företag är som nämnts positiva. Dessa menar att det som avgör är dels väderförhållanden som styr förutsättningarna för säsongsförlängning, dels transportfrågan. Vad gäller det sistnämnda menar företagen att den stora utmaningen ligger hos Waxholmsbolaget (WÅAB) och dess sommartabell. Specifikt att den släpps sent in på sommaren runt midsommar och slutar under augusti månad när det fortfarande är högsäsong, men även att avgångarna är för få samt med för korta stopp mellan öarna. Detta och mer utvecklas i nedan avsnitt.

4.2.3 Månader med störst förmodad potential att öka intäkterna

I enkäten ställdes dels en fråga kring hur intäkterna för verksamheten ser ut i dagsläget under de olika månaderna på året, dels när företagen ser störst potential att öka intäkterna. I figuren nedan presenteras hur intäkterna ser ut under året.

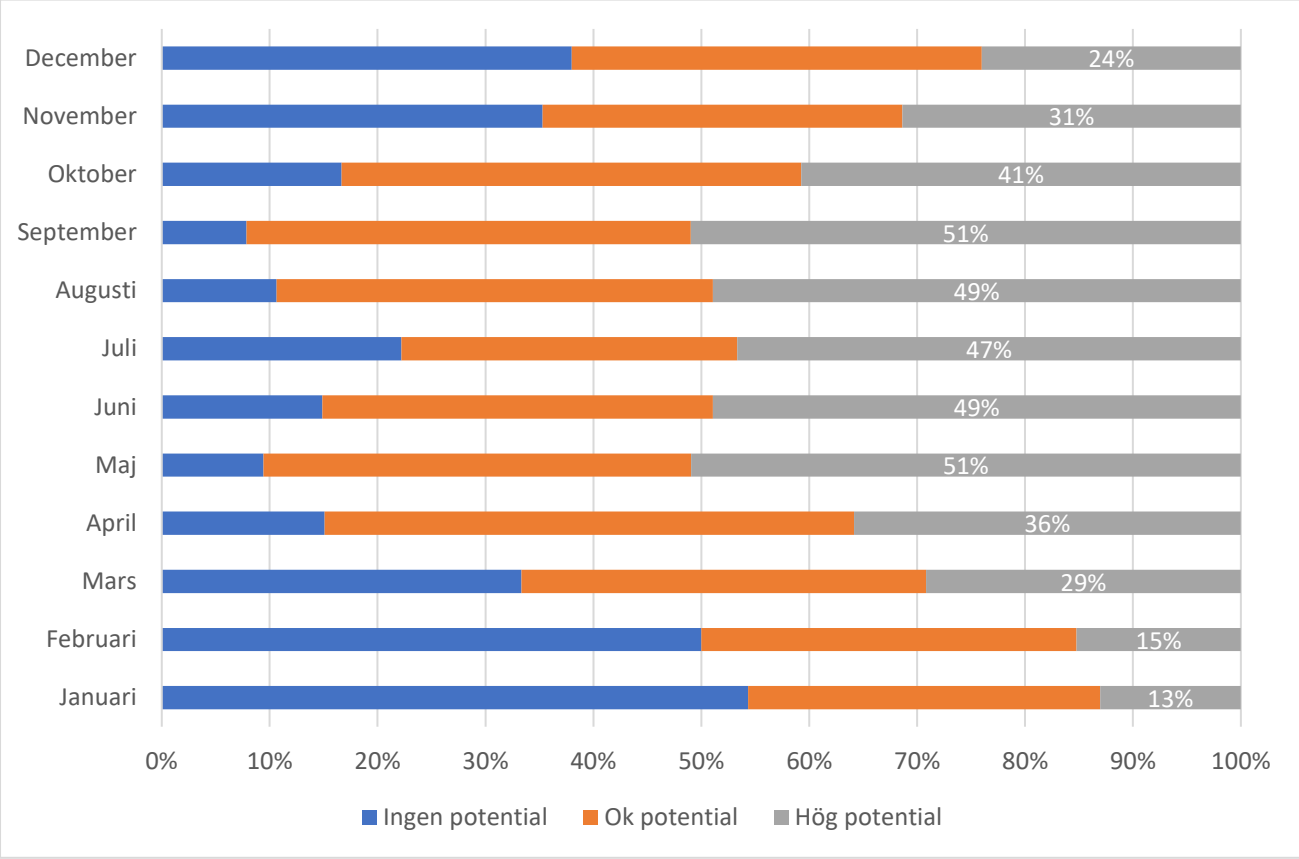
Figur 3. Hur ser intäkterna ut för din verksamhet under året?



Högst intäkter finns i juli (89 procent har uppgett höga intäkter), följt av augusti (73 procent) och juni (61 procent). Lägst intäkter uppges finnas i november (57 procent har uppgett låga intäkter), januari (48 procent), februari (48 procent) och december (47 procent).

De som svarade på enkäten fick även besvara vilka månader de anser att de har störst potential för att öka intäkterna. Detta presenteras i figuren nedan.

Figur 4. När på året anser du att din verksamhet har potential att öka intäkterna?

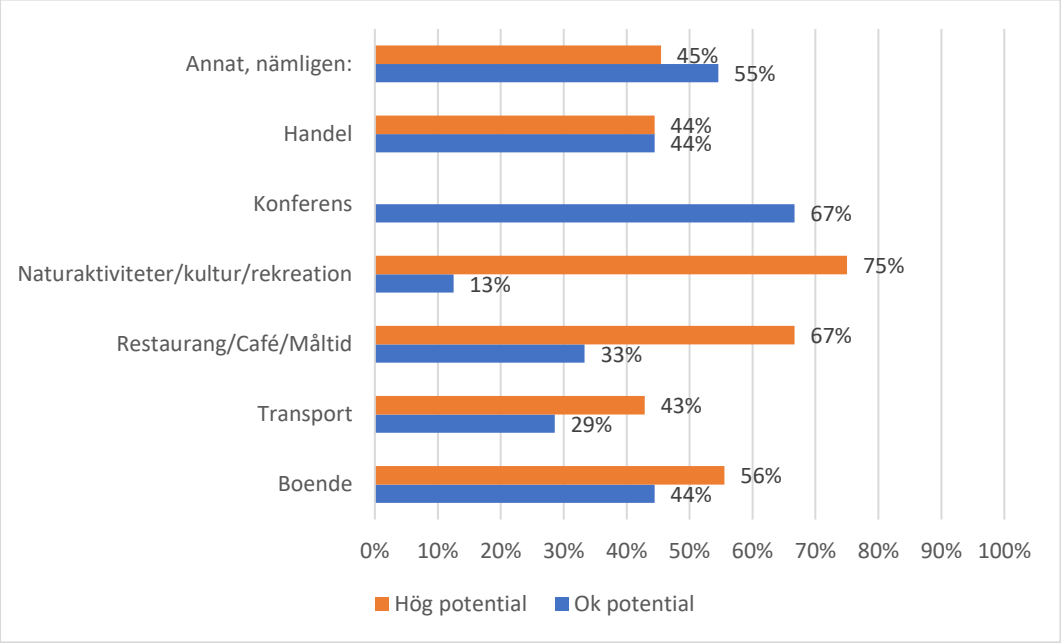


Störst potential anser företagen finns i maj och september, då 51 procent har svarat att de ser en hög potential. Endast 8–9 procent har svarat att det inte finns någon potential att öka intäkterna dessa månader.

Intressant att notera är att företagen anser att de dessa månader har högre potential att öka intäkterna jämfört med juni, juli och augusti. Lägst potential att öka intäkterna uppger företagen finns i januari och februari, 54 respektive 50 procent har uppgett att de inte ser någon potential att öka intäkterna denna månad.

I figuren nedan analyseras svaren uppdelat på verksamhetsinriktning för maj månad.

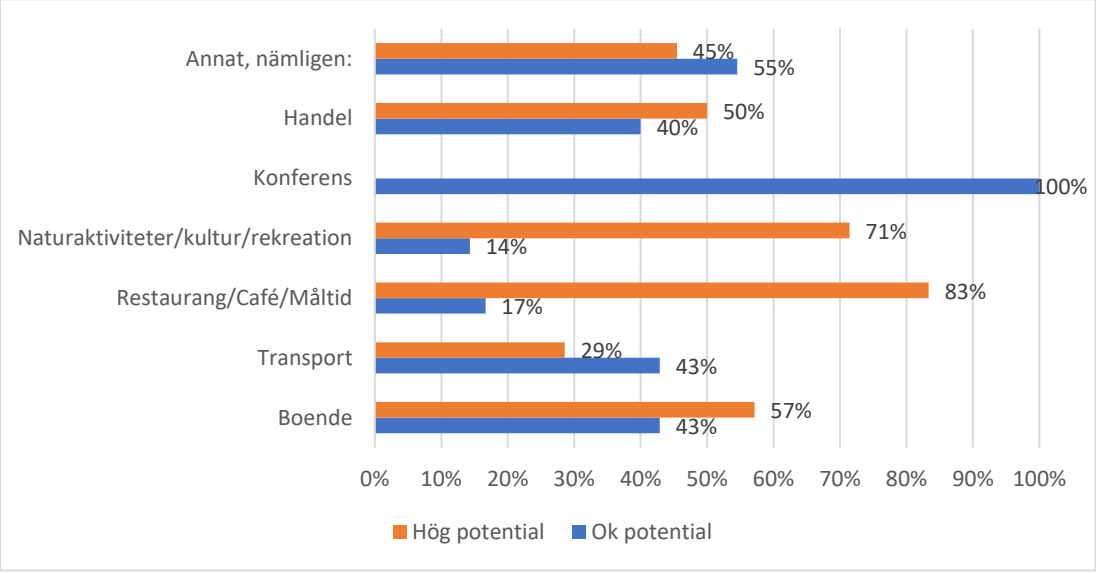
Figur 5. När på året anser du att din verksamhet har potential att öka intäkterna? Uppdelat på verksamhetsinriktning för maj månad.



Enligt figuren ser verksamhetsinriktningarna Naturaktiviteter/kultur/rekreation samt Restaurang/Café/Måltid en särskilt hög potential att öka intäkterna i maj. 75 respektive 67 procent av de företagen ser en hög potential att öka intäkterna.

Samma analys har även gjort för september månad, vilket presenteras i figuren nedan.

Figur 6. När på året anser du att din verksamhet har potential att öka intäkterna? Uppdelat på verksamhetsinriktning för september månad.



Även här kan vi konstatera att företagskategorierna Restaurang/Café/Måltid och Naturaktiviteter/kultur/rekreation ser högst potential att öka intäkterna under september. 83 respektive 71 procent av de företagen ser en hög potential att öka intäkterna under september.

Företagsintervjuerna understryker primärt två komplement till ovan resultat. För det första kommunicerar flera företag en önskan om att kunna erbjuda heldagar och helgpaket under september och maj månad, men att transportfrågan försvårar saken.

> *"Jag ser stor potential på hösten. Man missar en hel del vad gäller att få ut folk på helgerna. Waxholmsbolagets turer gör att folk knappt hinner sätta ned foten. Folk säger att de vill spendera längre tid här. Att övernatta alternativt att köra heldagar. Våren har liknande förutsättningar med fördelen att det är ljusare. Jag håller på med ett delprojekt där jag har en odling. Från skörden skulle jag kunna ha en höstmarknad för att få folk hit under höstmånaderna. Men det förutsätter att folk kan komma hit, och längre än 45 minuter."*

För det andra nämnde ett par företag vikten av att identifiera den europeiska marknadens olika semestertider, samt hur dessa tidsintervaller ibland överlappar de månader som är högintressanta för säsongsförlängning i Stockholms skärgård. Här nämns sommarledighet, men även olika långhelger.

> *"En sak vi märkt är att det är väldigt många tyskar i slutet av maj. I Bavaria i Tyskland har de lov då i två veckor vilket skapade en överraskande beläggning. Det slog oss att olika länder har olika marknader med olika tidsscheman, vilket gjort att vi börjat undersöka när dessa olika europeiska regioner har lov respektive långhelger.*

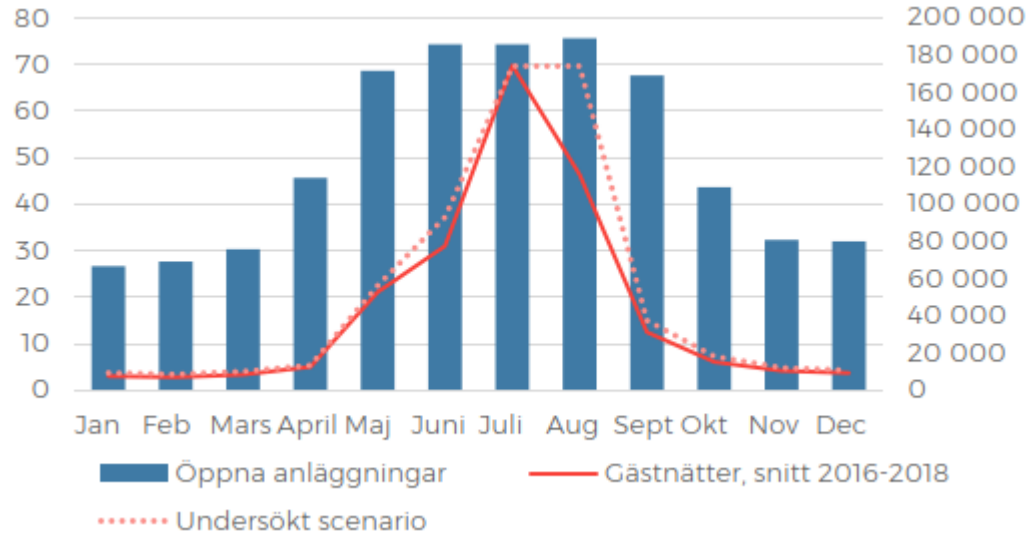
4.2.4 Potentiella nyttor med säsongsförlängning enligt rapporten APIN

Ovanstående siffror kan jämföras med WSP:s rapport *Archipelago possibilities in numbers* (APIN), 2020. I denna undersöks besöksnäringens betydelse för Stockholms skärgård gällande gästnätter[2], sysselsättning och intäkter. Med statistiskt underlag som visar dokumenterade besökare från olika datakällor, såsom inkvarteringsstatistik, biljettförsäljning från rederier, gästhamnsavgifter och fritidsbåtar i hamnar, uppskattas besöksnäringens ekonomiska betydelse för skärgården.

I rapporten konstrueras ett hypotetiskt scenario som uppskattar det potentiella ekonomiska värdet av en förlängd säsong. Detta scenario bygger på inkvarteringsstatistik som innehåller information om antalet öppna anläggningar och deras samlade gästnätter under åren 2016–2018.

[2] Antal betalande besökare som övernattar minst en natt

Figur 9. Undersökt scenario i *APIN*. Visar antal öppna boendeanläggningar och deras samlade gästnätter per månad.



Det undersökta scenariot bygger på antagandet att antalet gästnätter hålls konstant under juli månad samtidigt som augusti månads gästnätterna hålls på en lika hög nivå. Det bygger även på att juni, september och oktober får en generell ökning på 20 procent gällande gästnätter.

Trots att detta scenario enbart undersöker verksamheter kopplade till boende, är resultaten tydliga. En förlängd säsong enligt ovan nämnda beskrivning skulle på årsbasis innebära en ökning av antalet gästnätter med 18 procent jämfört med snittet 2016–2018. Den ekonomiska potentialen av scenariot **är 129 miljoner kronor** mer i årlig konsumtion, varav **93 miljoner kronor** konsumeras på skärgårdens öar. För hotell- och restaurangnäringen medför detta **180 fler årsarbetstillfällen** jämfört med det tidigare beräknade dagsläget.

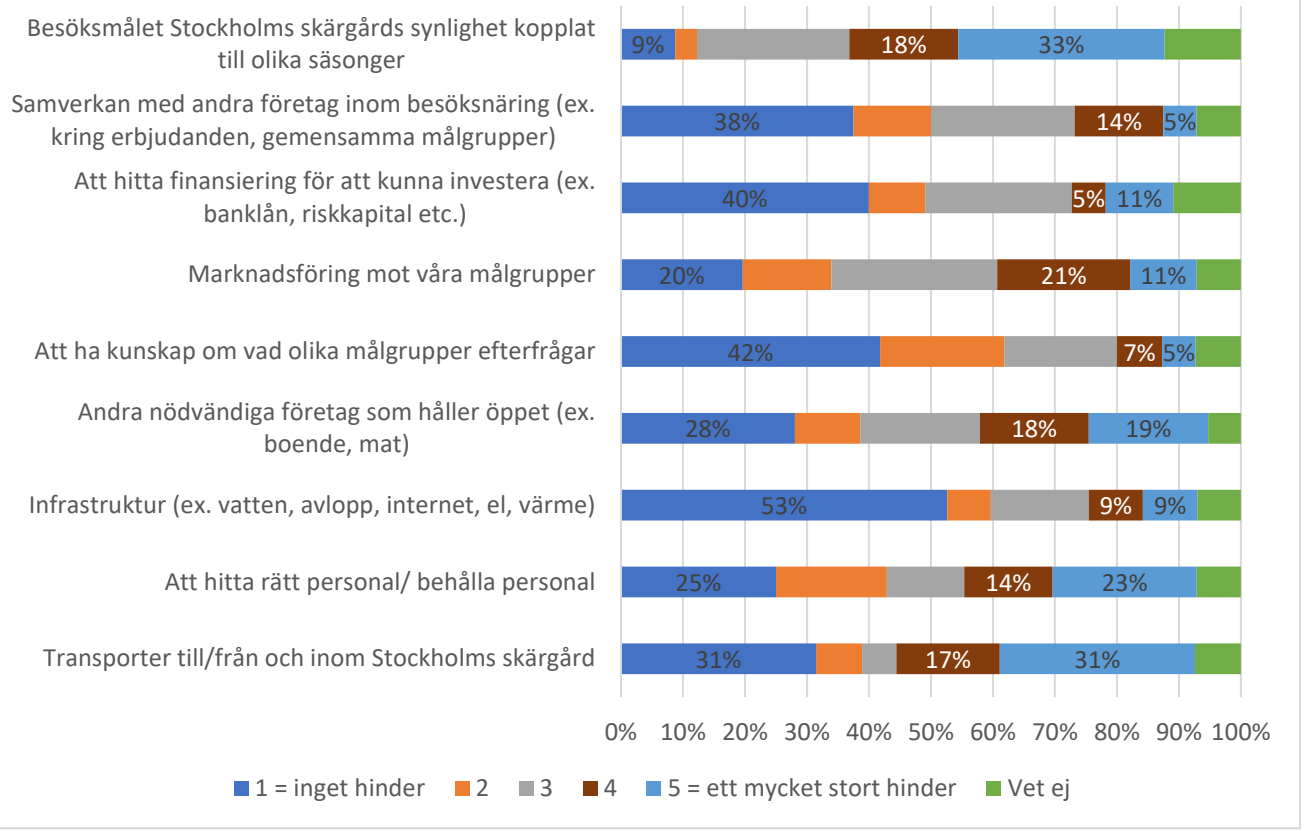
Det undersökta scenariot och nuläget i Stockholms skärgård har liknande omständigheter. Figur 5 (se sida 25) visar att de företagare som har besvarat WSP:s enkät har liknande intäktskurva som de logianläggningar som undersöktes när *APIN* genomfördes, sett till antal dokumenterade gästnätter. Vidare anses även potentialen för de månaderna med lägre intäkter än juli vara hög, främst maj, juni, augusti och september (med undantag för oktober).

Även om en jämförelse mellan det undersökta scenariot i *APIN* och den rådande företagsnulägesbilden av Stockholms skärgård bör göras med viss försiktighet, kan scenariot ge en fingervisning kring vilka eventuella effekter en säsongsförlängning kan skapa gällande sysselsättning, årlig konsumtion och aktivitet.

4.2.5 De största hindren för att företagen ska kunna bedriva verksamhet under fler säsonger

Företagen fick även besvara vilka de största hindren är idag för att deras företag ska kunna bedriva verksamhet eller öka intäkterna under fler säsonger. Respondenterna fick gradera olika påståenden på en skala 1–5 där 1=inget hinder och 5=ett mycket stort hinder. Svaren presenteras i figuren nedan.

Figur 10. Vilka är de största hindren idag för att ditt företag ska kunna bedriva verksamhet/öka intäkterna under fler säsonger?



Studeras de faktorer där flest respondenter uppgett 5 (dvs. ett mycket stort hinder), framkommer att besöksmålet Stockholms **skärgårds synlighet** kopplat till olika säsonger är det största hindret (33 procent har uppgett som ett mycket stort hinder), följt av **transporter** till/från och inom Stockholms skärgård (31 procent) samt att **hitta rätt personal/behålla personal** (23 procent). Slås 4:or och 5:or samman (dvs. ett mycket stort eller stort hinder) blir det samma rangordning på påståendena.

Det som respondenterna uppger som lägre hinder är infrastruktur (ex. vatten, avlopp, internet, el, värme), att ha kunskap om vad olika målgrupper efterfrågar, att hitta finansiering för att kunna investera samt samverkan med andra företag inom besöksnäringen (ex. kring erbjudanden, gemensamma målgrupper).

I frågan ovan fick respondenterna även uppge annat och lämna kommentarer. Det som framkommer som hinder i kommentarerna är exempelvis isbildning, bristande **sophantering och prisökningar kopplat till att bedriva verksamhet.** Flera kommentarer berör även transporter, såsom biljettpriser på skärgårdsbåtarna och turlistorna som verksamheterna är beroende av.

> *”Efterapa Göteborgs skärgårdstrafik med biljettpriser. Alldeles för dyrt för en normal familj att åka ut till skärgården här på ostkusten.”*

Ett par kommentarer berör även möjligheterna för fler deltids- och fastboende och att det är viktigt att satsa på skola och kollektivtrafik året runt:

> *”Att vi inte ser till att deltids-/fritidsboende kan nå sina ställen på öar hela året. Pandemin har visat potentialen. De är redan frälsta och är de ute spenderar de pengar och hjälper till att hålla bygden levande.”*

En av respondenterna påpekar att potentialen ligger i om det finns intresserade resenärer.

> *”Om det finns marknad, d.v.s. intresserade resenärer, så finns det potential, och då löser sig samtliga frågor.”*

De företag som svarade att brist på transporter till/från och inom Stockholms skärgård är ett stort/mycket stort hinder för att företaget ska kunna bedriva verksamhet över fler säsonger eller öka intäkterna fick en följdfråga på vad de går miste om till följd av brist på transporter. De flesta uppgav att de går miste om besökare och några uppgav även att personal har svårt att ta sig ut till verksamheten.

Det framkom i enkäten såväl som företagsintervjuerna att det är kort framförhållning på när turlistor släpps, svårigheter att läsa dem samt begränsade avgångar utanför sommartidtabellen. Svårigheterna resulterar i tre problem:

Försvårad logistik för personal. En stor effekt av turlistorna är att det blir svårt för personal att pendla till jobbet, inte minst eftersom sommarlistorna börjar efter högsäsongen startat och innan den slutat vilket medför långa restider för många.

Försvårade och dyrare leveranser. Utöver problematiken av att de korta turlistorna orsakar svårigheter för personal på verksamheterna, är en parallell effekt för flera att leveranser av varor blir begränsade till sommarmånaderna. Vidare blir det dyrt att transportera ut varor till verksamheterna på öarna kontra fastlandet vilket i sin tur påverkar företagens prisbilder och förmåga att locka till sig gäster/kunder. Ett företag menade att "Jag måste skapa möjligheterna utifrån mina förutsättningar och läsa av efterfrågan på marknaden. Men de externa faktorerna måste också sitta. Man måste våga hålla öppet och ta en investering i tid och då är detta en viktig förutsättning."

Färre gäster. Som tidigare nämnts framhålls det i enkäten tillika företagsintervjuerna att det är en kort framförhållning på turlistorna, vilket försvårar för svenska såväl som utländska turister att ta sig ut till Stockholms skärgård. Mer specifikt anmärks det på att sommarturlistorna publiceras för sent och turlistorna för hösten börjar redan under augusti månad, det är krångliga färdvägar med flera byten och långa resvägar. I förlängningen menar flera att detta är ett problem som i stor utsträckningen eliminerar eller minskar kundunderlaget.

Det uppges även att möjligheterna att ta sig mellan öarna är en utmaning, vilket begränsar gästerna att besöka fler öar och för företagen att sätta ihop paket som fungerar hela året.

> *”Framförallt är det transporter mellan öarna som är ett hinder. Många som kommer vill uppleva flera öar när de är här och det går inte alls på vintern. I Vaxholm där vår verksamhet bedrivs går det att resa med buss hela året, men för att gästerna ska få en bättre skärgårdsupplevelse är båt att rekommendera från Stockholm till Vaxholm även vintertid.”*
>
> *”Mina aktivitetsresor behöver flera båtresor genom skärgården (resor är ofta 5–7 dagar) men utanför sommarsäsongen går det oftast inte att göra mina resor. Jag har däremot jobbat med*

tidtabellerna som finns under våren/höst och har lyckats göra andra resor så kort sagt jag har olika resor beroende på säsongen vilket funkar med är lite krångligt för min del!"

Det lyfts även att båttrafiken är särskilt begränsad i norra skärgården jämfört med mellersta/södra skärgården, något som påverkar prisbilden gentemot kunderna.

"I norra skärgården trafikeras öarna av Waxholmsbolaget eller andra aktörer endast från midsommar till skolstart, vilket gör att vår prisbild blir mycket högre än mot tex mellanskärgården. Paketen med aktiviteter och boende i norra skärgården kommer aldrig att kunna konkurrera med mellan/södra och är därför ej attraktiva för köparen."

Vidare framkom även kommentarer gällande busstrafiken. Det som lyfts är glesa bussturer och att olika delar av skärgården inte hänger ihop transportmässigt.

"Glesa bussturer/för få bussar. Vi har ofta stora grupper. De vill åka hållbart men bussarna räcker inte till."

"SL borde ha en ringlinje för allas bästa (inte bara vårt). Binda ihop Värmdö och Vaxholm inkl. vägfärjor. Vore en superfin resa för turister. Idag pratar inte SL Värmdö, Vägverket och SL Vaxholm med varandra. Inte ens synk på buss/båt/buss."

Likt ovan uttalanden förmedlade företagsintervjuerna liknande medskick. Utöver transporter belyste respondenterna två huvudsakliga utmaningar. För det första att arbeta för en gemensam produktutveckling/erbjudande gentemot kund. Fler verksamheter anger att för att hålla öppet längre, behöver andra verksamheter göra detsamma. Exempelvis behöver gäster som kommer till en ö för en aktivitet eller äta på en restaurang även logi att på över på och vice versa. För det andra okunskapen bland resenärer att Stockholm skärgård finns som resmål. Dels för stockholmarna själva då ett företag anmärkte att 65% av stockholmare inte ens har varit skärgården, inklusive Fjäderholmarna. Dels internationellt vilket beaktar det som angetts ovan att det finns stor potential bland utländska resenärer baserat på deras långhelger och semestrar som inte sällan infaller under maj och september månad.

Andra utmaningar som företagen hänvisade till är:

Deras egen tid. Flera av företagen har säsongsarbetare, inte sällan yngre som arbetar extra under sommarlov från studier. När skolan väl börjar finns således inte kapaciteten att bedriva verksamheten på samma sätt.

Naturreservat. Flera verksamheter befinner sig intill ett naturreservat vilket hindrar företag att göra vissa investeringar (ex utbyggnation, dragning av vatten/el eller andra faciliteter) som behövs för att kunna hålla öppet längre under säsongen.

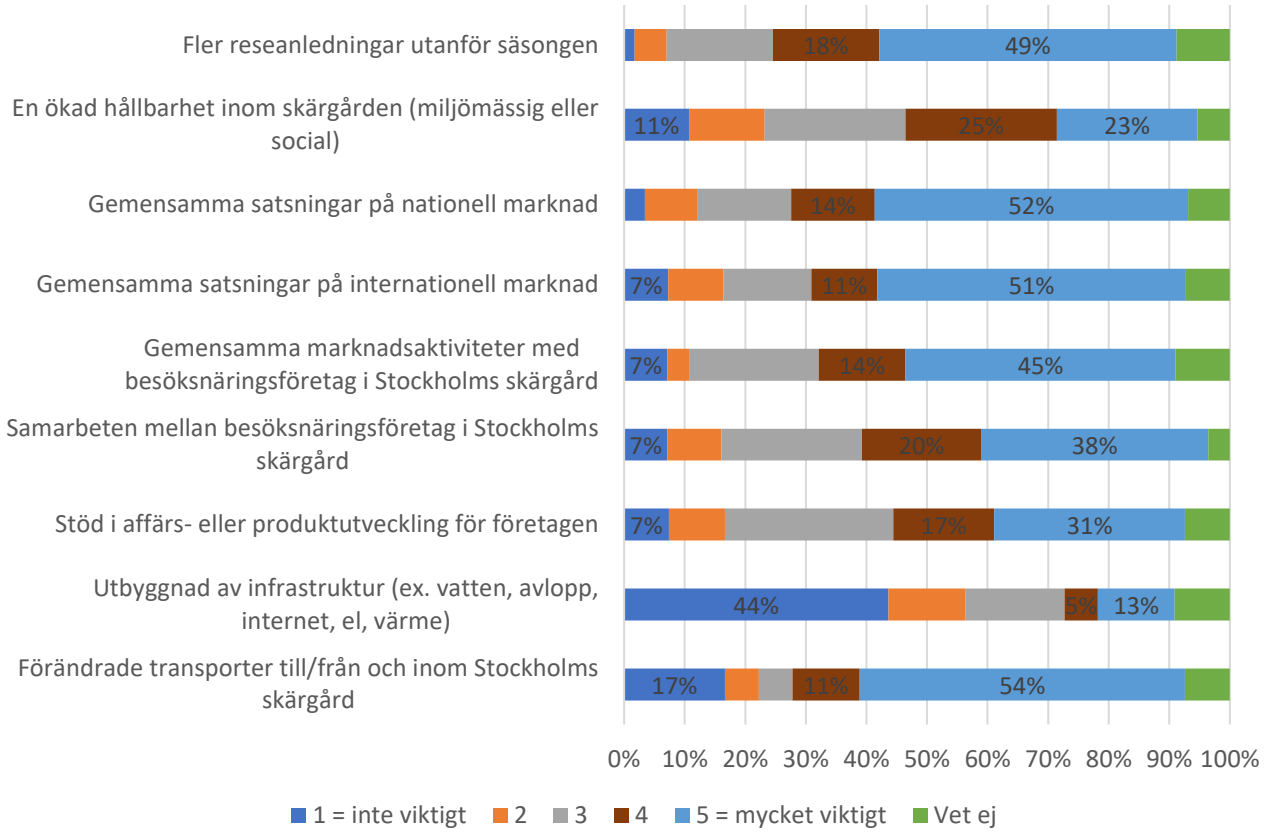
Otydliga kommunala och regionala beslutsprocesser i den bemärkelse att det saknas fasta tidsramar som verksamheter kan utgå från. Exempelvis vad gäller bygglov.

Lagar som är svåra att förhålla sig till. Detta avser allt från strandskydd, kommerskollegiet, alkoholtillstånd, allemansrätten med mera som sätter stopp för många – framför allt unga – småföretagare vilket förhindrar den företagsflora som behövs i skärgården.

4.2.6 Vad företagen anser skulle krävas för att säsongen ska förlängas

Företagen fick även besvara vad de anser skulle krävas för att säsongen i Stockholms skärgård ska kunna förlängas med en månad. Även här fick de rangordna ett antal påståenden på en skala 1–5 där 1 motsvarar ”inte viktigt” och 5 ”mycket viktigt”. Detta presenteras i figuren nedan.

Figur 11. Vad skulle krävas - enligt dig - för att säsongen i Stockholms skärgård ska kunna förlängas med en månad?



Flest respondenter uppger att förändrade transporter till/från och inom Stockholms skärgård är mycket viktigt för att förlänga säsongen. Därefter uppger respondenterna gemensamma satsningar på en nationell och internationell marknad. Över hälften av respondenterna uppger att dessa tre faktorer är mycket viktiga för att kunna förlänga säsongen. Studeras både 5:or och 4: or (mycket viktigt, eller viktigt) framkommer även att fler reseanledningar utanför säsongen är en viktig åtgärd. Det som respondenterna uppger som mindre viktigt är utbyggnad av infrastruktur. Detta var även den mest förekommande svaret bland företagsintervjuerna.

För frågan vad företagen anser skulle krävas för att säsongen ska förlängas fick företagen uppge annat som är viktigt och lämna en kommentar. I kommentarerna framkommer ett antal olika teman. Det är teman främst kopplat till transporter, att satsa på fler bofasta samt kopplat till marknadsföring och att skapa attraktiva erbjudanden.

Kopplat till transporter framkommer även kommentarer kring biljettpriser och priser för frakt.

”Lägre biljettpriser. Ta betalt för matkassar när det är större kvantiteter. Vi näringsidkare får betala för ett paket på mindre än ett kg men man kan som passagerare släpa med 10 matkassar jord, virke mm utan att betala frakt. Svårt att konkurrera under dessa förutsättningar.”

Kopplat till att satsa på fler bofasta lyfts i kommentarer att det behövs bättre service, såsom parkeringsplatser i anslutning till båtarnas knutpunkter på fastlandet, fler bostäder, skola och bättre anpassade resmöjligheter.

”Boende och service för bofasta som kan arbeta inom näringen. Parkeringsplatser med riktig kapacitet intill båtarnas knutpunkter på fastlandet.”

”Satsning på permanentbostäder och skola. En anpassning av resmöjligheterna anpassat till dagens resmönster. Inte som nu efter det resmönster som var på 40-talet då fritidsfolket började komma ut. Att fler vågar hålla öppet, så kommer fler gäster.”

Avslutningsvis berör ett antal kommentarer – både från enkäten och företagsintervjuerna – marknadsföring och utvecklandet av attraktiva erbjudanden. Exempelvis önskan om att skärgården börjar arbeta som en destination med gemensamma erbjudanden under lågsäsong, att i marknadsföringen satsa på en internationell marknad mot riktade målgrupper och även att satsa på marknadsföring mot Stockholmsregionen. En kommentar från enkäten angav att det finns en del att lära från Dalarna där företag framgångsrikt byggt upp olika erbjudanden under vår och höst som sedan marknadsförs till relevanta målgrupper.

Vidare var ett återkommande medskick att marknadsföringen måste vara kontinuerlig och riktad. Det vill säga att det inte räcker med sporadiska insatser, utan strategisk och kontinuerlig marknadsföring mot berörda målgrupper som man riktar sig till via sociala medier för att sedan skapa lättillgängliga webbsidor för att boka och ta del av mer information om olika paket, resor, destinationer, öar etc. Flera ansåg att det finns god potential i att koppla förlängda stadsresor med en till två nätter för att kombinera dessa med upplevelser i skärgården.

4.2.7 Sammanfattning företagens syn

Utifrån ovanstående empiri från enkäter och intervjuer kan WSP dra följande slutsatser gällande vad företag verksamma i Stockholms skärgård i dagsläget saknar för en säsongsförlängning.



Marknadsföring. Många företagare menar att det finns en alldeles för stor okunskap bland såväl internationella som lokala besökare kring skärgården som turistmål, främst utanför högsäsong.



Transport. Utöver marknadsföring saknas i dagsläget en grundläggande infrastruktur så att både besökare och personal kan ta sig till och från skärgården på ett lättillgängligt sätt.



Hitta/behålla personal. För att kunna bedriva verksamhet behöver företagen kunna hitta och behålla sin personal. Många lyfter att de är ensamma i sin verksamhet, att personalen enbart är skolungdomar samt att det är svårt att faktiskt hitta kompetent personal att anställa.

Gemensam produktutveckling. Man anser att skärgården skulle kunna dra stor nytta av en gemensam och enhetlig marknadsföring som en specifik destination, eller som en specifik reseanledning.

4. Gemensam produkt-utveckling

Fler reseanledningar. Utöver högsäsongen under sommaren existerar det i dagsläget knappt några stora reseanledningar som har resurser att locka ut besökare till skärgården, såsom ett stort evenemang.

5. Fler reseanledningar

Satsa på bofasta befolkningen. Här nämns att problem kring parkeringsplatser, vattenledningar, skolor och andra infrastrukturella problem först måste lösas innan besöksnäringen kan tas om hand.

6. Satsa på bofasta befolkningen

4.3 FÖRETAGSFRÄMJANDE AKTÖRERNAS PERSPEKTIV – VAD SAKNAS IDAG?

Utöver företagare har även intervjuer förts med ett antal företagsfrämjande aktörer i Stockholms skärgård. Informationen som dessa intervjuer resulterade i presenteras direkt i form av flertalet teman, likt de ovanstående temana. Även dessa är hierarkiskt kategoriserade: högst upp kommer de teman som flest respondenter anger saknas i dagsläget för att kunna åstadkomma en säsongsförlängning.

Samverkansorganisation. Samtliga respondenter uppger att en bättre samverkansaktör behövs för att kunna åstadkomma en säsongsförlängning. Återkommande kommentarer är att det i nuläget är för många aktörer vilket leder till att ansvaret är tudelat samt att man arbetar på olika håll och i olika riktningar. Intressant att notera här är att samtliga respondenter själva är samverkansorganisationer.

1. Samverkans-organisation

”Ska vi göra något är samverkan med tydliga roller och med ett gemensamt mål vägen framåt. Idag är det många aktörer som tycker att det är jobbigt och svårt”

Prioritera besöksnäringen. En stor svårighet med dagens arbete är att man uppfattar att besöksnäringen inte är prioriterad i samhällsplaneringen, eller att den behandlas som något mindre. En kommentar är att man behöver våga satsa på skärgården som destination. Frågor som infrastruktur, investeringar och transport är svåra att lösa om man inte har politiker med sig.

2. Prioritera besöks-näringen

”Det offentliga behöver vara med också. Vi behöver Regionens muskler”

Marknadsföring. Här nämner aktörerna att gemensamma marknadsföringsinsatser behövs, istället för att alla olika organisationer arbetar på olika håll. Fler nämner att både den lokala och internationella marknaden har stor potential och att marknadsföringen mot dessa behöver effektiviseras, riktas och förbättras.

3. Marknads-föring

”Vi behöver gemensamma kanaler som kommunicerar samma innehåll till marknaden.”

Lokala utmaningar. Respondenterna lyfter att många företagare ute i skärgården är livsstilsföretagare som egentligen inte är tillräckligt hungriga för en säsongsförlängning. Ytterligare kommentar är att det finns motsättningar mellan bosatta och besökare som resulterar i att besöksnäringsfrågan är känslig, samt att man behöver satsa på den bofasta befolkningen innan turismen.



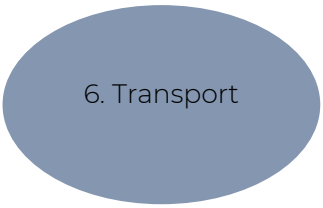
”Stockholmare vill inte ha ut turister i skärgården – det är vår pärla.”
”För en levande skärgård behövs skolor och fler bofasta!”

Identifiera flaggskeppsföretagen. Ett tema som återkommer i intervjuerna är att det antingen saknas stora entreprenörer eller att man behöver identifiera de aktörer som är engagerade, ivriga och lyckosamma och följa dem. Mindre företag har inte resurserna som krävs för att dra stora lass, vilket kräver att man hittar de som redan har resurser.



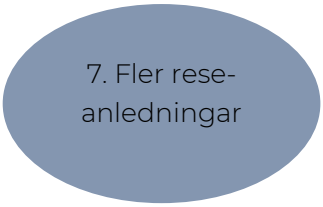
”Identifiera lokomotiven och samarbeta med dem som är engagerade. De mindre orkar inte.”

Transport. Respondenter menar att det är svårt att ta sig ut till skärgården på ett enkelt och effektivt sätt. Eftersom tidtabellen för båtarna släpps relativt sent på året blir det svårt för aktörer att planera sin verksamhet, samtidigt som sommartidtabellerna ibland slutar under augusti månad vilket försvårar det hela ytterligare.



”Vaxholmsbolaget måste se sig som SL i stan. Det behöver förankring på högre nivå för att kunna leverera och ha tätare avgångar.”

Fler reseanledningar. De företagsfrämjande aktörerna menar även att det behövs fler reseanledningar under lågsäsongen så att fler lokala och internationella besökare både kan lockas ut och stanna kvar längre när de väl är i skärgården. Vidare lyfts året-runt aktiviteter av vissa och andra vill ha specifika koncept kring olika årstider.



”Profilera olika öar. Lyft upp vad hösten har att erbjuda!”

4.4 SAMMANFATTNING - VAD SAKNAS IDAG FÖR ATT UPPNÅ SÄSONGSFÖRLÄNGNING?

Detta avsnitt inleds med en sammanfogning av vad de berörda aktörerna (verksamma företag och företagsfrämjande aktörer) anser sig i dagsläget sakna för att kunna uppnå en säsongsförlängning av Stockholms skärgård, tillsammans med de framgångsfaktorer som forskningen lyfter vara nödvändiga för en framgångsrik och hållbar säsongsförlängning. I korthet diskuteras nedan - vad är det som saknas för att kunna uppnå en säsongsförlängning i Stockholms skärgård?

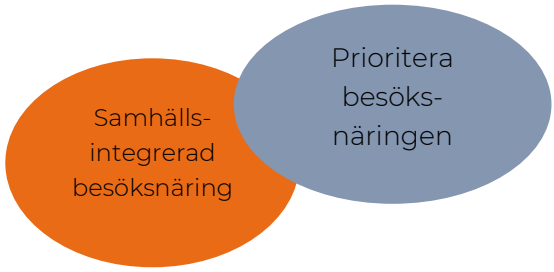
- Forskningsfaktorer
- Företagen
- Företagsfrämjande aktörer

1. Besöksnäringen är inte prioriterad.

”Det offentliga behöver vara med i satsningarna. Vi behöver Regionens muskler”

Besöksnäringen är inte prioriterad hos Region Stockholm, det finns ingen tradition av det. Det behöver vara del av samhällsbyggnaden.

”Man måste våga göra det här på riktigt och att kunna tänka på fler linjer samtidigt. Ekohjulet måste sitta ihop”



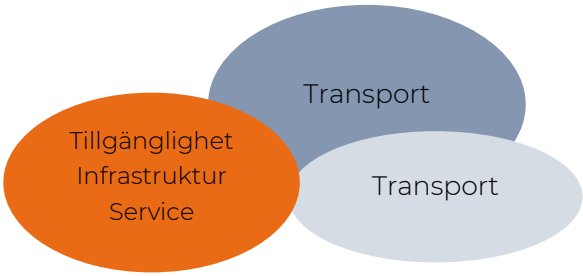
2. Det finns stora problem inom transport.

”Tidtabellen släpps för sent och slutar för tidigt”

”Avgångarna är för få med för korta stopp på öarna”

”Svårt och dyrt med leveranser av varor och tjänster till företagare”

”Alldeles för dyrt för en familj att åka ut. Bussarna räcker inte för stora grupper”

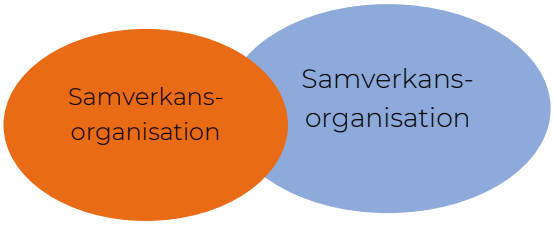


3. Det saknas en övergripande aktör med tydliga roller och ansvarsfördelning.

”Många aktörer och intressenter men ingen enhetlig större organisation”

”Det är väldigt svårt med rådighet ute i skärgården”

”Ska något göras är samverkan med tydliga roller och gemensamt mål den enda vägen framåt”

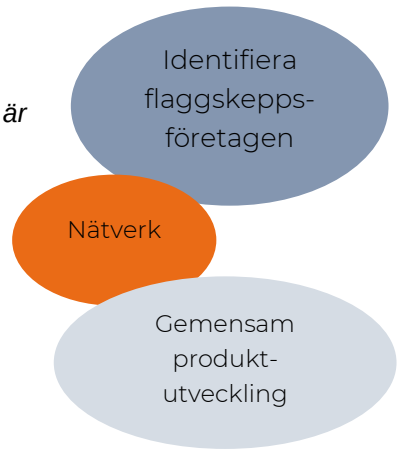


4. Det finns ingen samlad plattform för skärgården som drivs av större aktörer.

”Ha alla användare och produkter på ett samlat ställe. Alla lokala destinationsbolagen är dåliga ur ett samverkansperspektiv”

”Identifiera de större engagerade och ivriga lokomotiven i skärgården och samarbeta med dem – mindre företag orkar inte”

”Satsa på gemensamt innehåll i kanaler och kommunicera enbart med



detta”

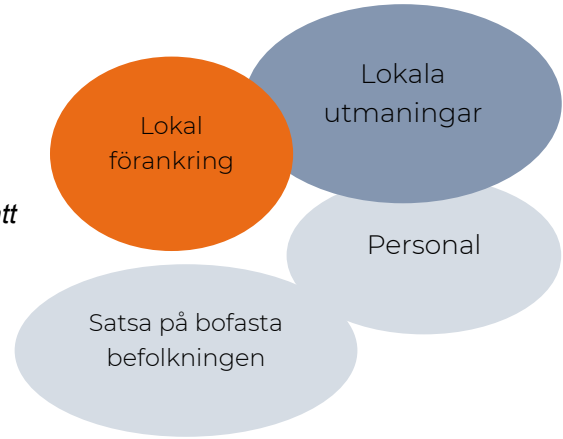
5. Lokala förutsättningar för en utökad besöksnäring saknas.

”Vissa boende/organisationer vill inte ens säsongsförlänga. De har varken resurser, kompetens eller ambitionen”

”Din finns en viss projekttrötthet bland företagare. Jag vill inte ens nämna att det kommer en ny satsning på skärgårdens besöksnäring…”

Det är svårt att hitta personal utanför skolloven, då många av mina anställda är skolungdomar. Det är också svårt för de som jag har nu att transportera sig hit”

”Satsa på den bofasta befolkningen – då kommer skolor, vägar, personal, etc.”

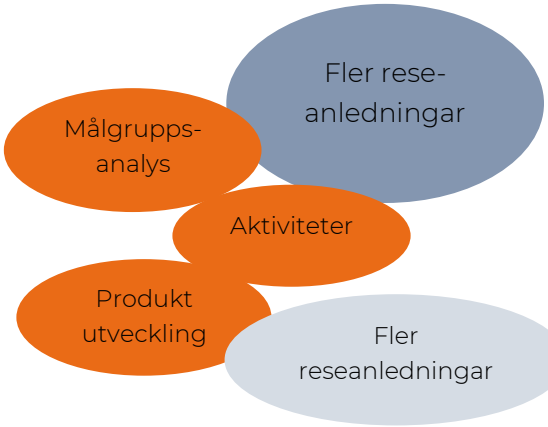


6. Det är brist på genomtänkta besöksmål.

”Fler företag behöver agera i symbios för att tillgodose gästens hela resa”

”Vi behöver få fler besökare att stanna genom fler sammankopplade erbjudanden”

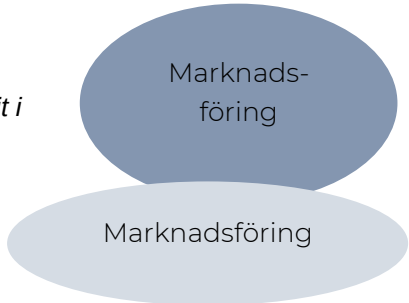
”Skapa besöksmål utanför högsäsongen – lyft upp vad hösten har att erbjuda!”



7. Den stora potentialen på den lokala och internationella marknaden förbises.

”Den lokala marknaden har jättestor potential – 65% av stockholmare har inte ens varit i skärgården!”

”Problemet handlar främst om okunskap bland lokalbor och turister”



”Man behöver rikta marknadsföringen mot specifika länder och deras semestrar, exempelvis tyskar i maj. Sampaketera med city-weekends!”

4.5 DISKUSSION - VAD SAKNAS?

WSP kan konstatera att det redan i dagsläget görs, och har gjorts, relativt mycket för att utveckla besöksnäringen i Stockholms skärgård. Det finns en otalig mängd olika sampaketeringar, transportlösningar och nya marknadsföringsidéer som alla syftar till att, på ett eller annat sätt, förlänga säsongen från de mest intensiva sommarmånaderna in till sen vår och tidig höst. Som de presenterade exemplen från Stockholms skärgård pekar på har vissa öar och sampaketeringar renderat i merförsäljning och en större lokal förankring, vilka är viktiga långsiktiga beståndsdelar i utvecklingen av hållbara turistdestinationer. Trots detta går det relativt trögt med den generella säsongsförlängningen av skärgården i Stockholm, och inga större och direkta lyckosamma resultat har påvisats. Vad kan detta bero på?

Den absoluta majoriteten av projekt, idéer och koncept som i nuläget pågår i Stockholms skärgård relaterar ofta till enbart ett fåtal av de framgångsfaktorer som forskningen belyser vara viktiga för att utveckla en hållbar turistdestination. Vissa av de aspekter som utvärderingar och rapporter lyfter fram som fundamentala i detta arbete lyser med sin frånvaro.

Det mesta av arbetet som pågår just nu i Stockholms skärgård fokuserar på produktutveckling, småskalig samverkan (exempelvis mellan två-tre olika företag på samma ö) och egen marknadsföring. Det finns många olika företagare i skärgården som har utvecklat olika produkter. Dock är dessa sällan kompatibla med varandra, utan existerar relativt separerade från varandra utan någon enhetlighet. Vidare står företagen själva för produkternas marknadsföring, vilket då tenderar att bli relativt litet i omfattning eftersom det kräver mycket resurser. Mycket av detta pekar på behovet av en större aktör eller organisation som orkar dra med de mindre företagen, exempelvis genom ett större evenemang som kan få medial publicitet eller genom en större entreprenör som lockar fler besökare.

Sett till forskningens framgångsfaktorer saknas det en tydlig och samordnad samverkansorganisation som har ett gemensamt och enhetligt ansvar över hela skärgården som en destination. I dagsläget finns det många olika aktörer där flertalet ingår i flera olika konstellationer och nätverk. Även om Stockholm Archipelago har en märkbar roll i samordningen är dess fokus främst på den internationella naturtriben, en stark ekonomisk målgrupp med relativt nischade intresseområden. Vem är det som driver marknadsföringen mot exempelvis stockholmare? En snabb sökning på internet gällande vad man kan göra i skärgården, samt hur man kan ta sig ut dit, resulterar i en mängd olika resebolag och förslag. Här behöver man arbeta mer enhetligt och gemensamt, både mot internationella besökare och mot lokalbefolkningen i Stockholm.

Ytterligare faktor, vilken möjligen fångar upp de tidigare nämnda bristerna, som i dagsläget saknas i Stockholms skärgård är kanske den viktigaste: att besöksnäringen har en tydligare koppling till den större samhällsplaneringen. Initiativen ute i skärgården sker sporadiskt och utan en tydlig koppling till strategiska och långsiktiga ambitioner och mål. Detta resulterar bland annat i att företag själva får stå för mycket i frågor kring infrastruktur och transport. Det saknas en järnväg (infrastruktur) som lokomotiven (den bärande idéen) kan kopplas till – både konceptuellt och i praktiken.

Relaterat till det sistnämnda är ett återkommande diskussionsämne transporten till, från och mellan skärgårdens alla öar. Såväl företag som främjarorganisationer påtalar bristen på en tillgänglig, långsiktig och förutsägbar trafik som kan transportera besökare, personal och diverse leveranser ut till skärgården. Utöver dessa nämnda svårigheter är informationen kring hur man faktiskt tar sig ut till skärgården på ett enkelt och smidigt sätt otydlig och utspridd på flera olika aktörer. För att Stockholms skärgård på ett framgångsrikt vis

ska utvecklas mot en säsongsförlängning behöver besökare kunna ta sig till destinationen på ett förutsägbart och tillgängligt sätt.

Avslutningsvis återkommer kompetensförsörjning som en del i det större pusslet kring vad som i dagsläget saknas för att utveckla skärgårdens besöksnäring. Möjligen relaterar denna aspekt till besöksnäringens plats i samhällsplaneringen och transportproblematiken. Av företagsenkäter och intervjuer att döma är bristen på tillgänglig personal stor i skärgården. Här handlar det inte enbart om vissa kompetensbrister, utan även om mer basala funktioner såsom att transportera ut personal till och från öarna. Vidare är det svårt att hitta personal utanför sommarsäsongen eftersom en stor del av personalstyrkan är skolungdomar som har lov under sommarmånaderna.

5 WORKSHOP

I syfte att undersöka och diskutera potentiellt genomförbara åtgärder genomfördes en workshop med ett urval verksamma aktörer i Stockholms skärgård. Workshopen inleddes med en presentation av det ditintills insamlade materialet av förstudien (se kapitel 4.4), samt en kort genomgång av den enkät som WSP skickade ut till verksamma företag ute i skärgården. Här konkluderades det främst att det finns en stor potential i en eventuell säsongsförlängning, att det existerar en utbredd vilja hos företagen att förlänga säsongen samt att de utmaningar och svårigheter som pekas ut, både av företagen själva och av WSP, är områden som sedan länge har varit i fokus som utmaningar.

Deltagarna delades in i 9 olika grupper vilka alla fick en ”spelplan” som stöd för diskussionen. Utifrån analys av förstudiens resultat blev tre större tematiska områden tydliga och dessa genomsyrade även workshop-diskussionerna:

- Samverkansorganisation
- Transport
- Kompetensförsörjning

Grupperna, som innehåll 3–4 deltagare, ombads att diskutera och sammanställa kommentarer kring målbilden, nyttorna, rollfördelningen samt den första åtgärden för respektive problemområde. Uppgiften var alltså att beskriva kort vad målbilden för ex. samverkansorganisationen är; vilka nyttor denna målbild kan bidra med; vem/vilken organisation som behöver vara drivande i arbetet; samt beskriva vad den första åtgärden i detta arbete bör vara. En summering av arbetet och diskussionerna vid workshopen redovisas nedan.

Tabell 3. Sammanställning workshop tema Samverkansorganisation

Målbild	Nyttor	Rollfördelning	Första åtgärd
Samverkansorganisation Tydlig samverkan mellan region, kommun och företag Gemensamt mål och syfte Täcker hela skärgården Beredande organ som kan konkretisera förslag	Enklare samarbete Kraftfull aktör med mandat Förbättrad och gemensam marknadsföring Bygger tillit och samsyn kring utmaningar och möjligheter. Vi är ej konkurrenter!	Region Stockholm / offentliga organisationer som har politiskt mandat Övriga företag marknadsför, skapar och säljer produkter, samt bidrar med ett lokalt perspektiv	Bredda, stärk och utöka Stockholm Archipelago som behöver inkludera privata näringsidkare Säkerställ långsiktig finansiering och politiskt engagemang
Forum Dialog mellan *alla* berörda aktörer	Relationsskapande Utbyta erfarenheter Tillitsbank	Region Stockholm Övriga aktörer bidrar med perspektiv och kunskap	Förstudien identifierar drivande aktör som anordnar forum två gånger per år.

Tabell 4. Sammanställning workshop tema Transport

Målbild	Nyttor	Rollfördelning	Första åtgärd
Koordinationsorganisation Koordinering av regionala, kommunala och privata aktörer (WÅAB, SL och övriga rederier)	Enkel kommunikation Gemensamma insatser Skärgården blir tillgänglig Fler besökare och affärer	Region Stockholm Trafikförvaltningen WÅAB Kommuner sammankallar öarna och näringsidkare	Koordinera transporter Förlänga sommartidtabell Förnyat uppdrag till TFV Utveckla användarvänligheten Släpp tidtabell tidigare Anpassa tonnage efter säsong Privata aktörer kan ordna egna transportlösningar Fasta turer till kärnöar Bastidtabell
Trafiken är långsiktigt planerad, förutsägbar och tillgänglig		Trafikförvaltningen WÅAB Privata aktörer	
Forum Dialog mellan *alla* berörda aktörer	Gemensamt planerande för avgångar Definition av ”sommaren”	WÅAB och privata aktörer	Skapa ett trafiksamordningsforum

Tabell 5. Sammanställning workshop tema Kompetensförsörjning

Målbild	Nyttor	Rollfördelning	Första åtgärd
Kompetent och tillgänglig personal (i september) Tillgången till kompetent personal säkras under hela säsongen	Fler affärer Tillgänglig personal Bättre service till besökare Levande skärgård Större underlag för trafik	Arbetsförmedlingen Region Stockholm Kommuner Privata aktörer bidrar med att skapa arbetstillfällen	Inkludera besöksnäringen i Regionens kompetensråd Identifiera bristyrken i skärgården idag och kommunicera med berörda kommuner Säkerställ att relevant fortbildning finns tillgänglig Rikta utbildningscentrum i skärgården för att hitta personal
Samarbete mellan öar Samarbete och utbyte mellan företag för att kunna matcha behov	Företag delar på rörlig personal Planering	Privata aktörer	Skapa en samverkansform inom skärgårdskommunerna
Personalbostäder finns på öarna Personal behöver ej transportera sig till stan.	Fler fastboende Fler besökare	Kommuner och regioner Andra kan bidra med arbetstillfällen	Kommuner och regioner bygger personalbostäder

5.1 SAMMANFATTNING WORKSHOP

Under workshopen eftersträvades generellt **samverkan**, **koordinering** och **forum** för dialog. Detta gäller alla tre teman.

- För temat *Samverkansorganisation* är resultatet tydligt. Det eftersträvas ett **förstärkt Stockholm Archipelago** där region, kommun och företagare sitter med. Denna bör utgå från enhetliga syften, mål och visioner som delas av samtliga aktörer, samt ha tydliga roller och innefatta hela skärgården. Vidare vill man ha ett **forum** som möjliggör en bättre dialog mellan aktörerna vilket kan skapa samsyn, ”vi-tänk” och erfarenhetsutbyte. Första åtgärder är att Region Stockholm eller andra offentliga organisationer med politiskt mandat förstärker/förändrar Stockholm Archipelago för att säkerställa ett långsiktigt politiskt engagemang.
- För temat *Transport* finns två huvudmålbilder. Första är önskemålet att alla nuvarande transportaktörer **koordineras** och kommunicerar på en gemensam plattform så att informationen om transport ut till skärgården blir tillgängligare. Här föreslås att Regionen genom Trafikförvaltningen/WÅAB är en samordnande kraft. Kopplat till detta är den andra målbilden att trafikplaneringen önskas vara **långsiktig**, **tillgänglig** och **förutsägbar**. Här pekas berörda

transportaktörer ut: WÅAB, såväl som mindre privata transportföretag. Dessa föreslås även tillämpa en rad olika första åtgärder, såsom att förlänga sommartidtabellen, inrätta fasta turer till kärnöar, etc. Även i transporttemat önskas ett **forum** där samtliga berörda aktörer på ett eller annat sätt ingår. I detta kommer man gemensamt överens om exempelvis tidtabeller. Forumet föreslås utgå från WÅAB i samarbete med skärgårdens privata aktörer.

- Gällande *Kompetensförsörjning* är huvudmålbilden att det ska finnas **tillgänglig personal** i skärgården. Här vill man att Region Stockholm, Arbetsförmedlingen och berörda kommuner samarbetar bättre än idag. Nämnda förslag på första åtgärder är bland annat att identifiera bristyrken och förlägga utbildningsfaciliteter ute i skärgården. Två andra målbilder är att det finns en större **samverkan** mellan företagare ute på öarna (eller i andra säsongsdestinationer i andra delar av landet som efterfrågar personal under vintertid) så att personal kan röra sig mellan arbetsplatser, samt att det byggs **personalbostäder** i skärgården.

6 FÖRDJUPNING TRANSPORTER (WÅAB, TRAFIKFÖRVALTNINGEN)

Eftersom mycket fokus riktas mot transportproblematiken i enkäten, intervjuerna samt under workshopen genomförde WSP en intervju med Trafikförvaltningen för att förstå mer om hur de ser på förutsättningar kopplade till sjötrafiken och därmed tillgänglighet till och från skärgården. Eftersom Region Stockholm har rådighet över en del av sjötrafiken genom WÅAB fokuserade intervjun på vad Regionen ser för möjligheter och utmaningar och vilka insatser de själva kan driva.

Vid intervjun medverkade tre representanter från Trafikförvaltningen (och därmed Waxholmsbolaget) och två representanter från Region Stockholms ledningskontor.

Under samtalet framkom en relativt dold sida av den transportproblematik många verksamma aktörer i skärgården identifierar vara ett stort hinder för en eventuell säsongsförlängning – bytet av tidtabeller. Representanterna menar att deras formella handlingsutrymme är kraftigt begränsat av EU-reglementen. Exempelvis styrs tidtabellsskiften centralt på EU-nivå för hela Europa, och i det arbetet är båttrafiken längst ner i näringskedjan inom transportområdet. Först när tåg- och busstrafikens turlistor har bestämts kan båtarnas trafik planeras. Vidare beskrivs även svårigheter kring att publicera tidtabeller tidigare än vad som görs idag på grund vissa tidsbestämmelser kring när budget för nästkommande år klubbas genom. Båtarnas trafiksystem kan inte börja planeras förrän budgeten är fastställd, vilket för detta år sker under december månad. Här påtalas det dock att det sällan är några stora förändringar mellan sommartidtabeller från år till år och att det således går att utgå från föregående års tidtabell i planeringen inför nästkommande år.

En av de vanligaste kommentarerna kring transportproblematiken idag är att sommartidtabellen slutar gälla när sommaren fortfarande är igång vid mitten av augusti. Detta är delvis kopplat till EU-regler gällande tidtabellsskiften, men det finns också andra praktiska aspekter av skiftet. I mitten av augusti ändras WÅAB:s fokus från besökare och resenärer in till att tillgodose skolbarns och boendes behov för transport in och ut till fastlandet.

Denna fråga kopplar an till andra problemområden såsom kompetensförsörjning då företagen i augusti i stort sett står utan ordinarie personal, eftersom arbetskraften i skärgården ofta är studerande som under mitten av augusti återgår till sina studier. Utan personal kan enbart ett kraftigt antal begränsade verksamheter bedrivas, varför många företag stänger för säsongen i augusti.

Trots trafikens många formella ramar från nationella såväl som internationella lagar och förordningar, betonar Trafikförvaltningen att det finns flexibilitet och möjlighet att inom vissa ramar tillmötesgå olika aktörers behov. I denna förstudie ligger fokus på att förlänga säsongen till september, en månad under vilken Trafikförvaltningen menar att det faktiskt sällan är fullt på deras relativt täta båtturer. Det finns alltså kapacitet i dagsläget för en utökad säsong och fler besökare under september månad, men frågan är om båtarna går på ”rätt” tider?

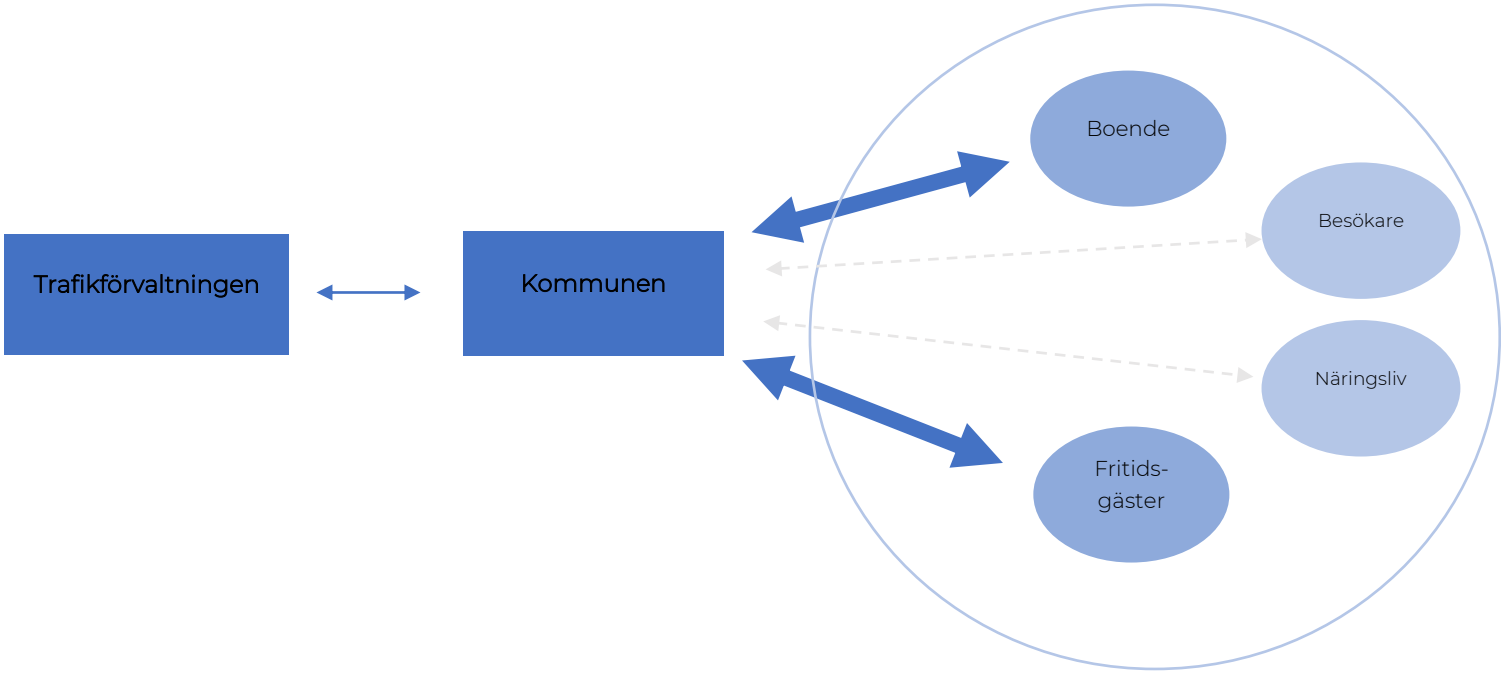
Tabell 6. Kapacitetsutnyttjandet av WÅAB under augusti, september och oktober:

År	Månad	Beläggningsgrad
2020	8	22%
2020	9	14%
2020	10	13%
2021	8	23%
2021	9	16%

2021	10	13%
2022	8	30%
2022	9	15%
2022	10	13%

Trafikförvaltningen har fyra huvudsakliga målgrupper: näringsliv, boende, besökare och fritidsgäster. För att ha en chans att förhålla sig till dessa olika målgruppers behov (alltså om båtarna går på ”rätt” tider) behöver dessa behov kommuniceras till Trafikförvaltningen och därefter bedömas inom ramarna för det formella uppdraget och dess reglemente. Trafikförvaltningen menar att de har kapacitet och resurser inom verksamheten att genomföra vissa förändringar, men att detta måste ske enligt vissa processer gällande kommunikation. Trafikförvaltningens uppdrag (WÅAB såväl som landtrafiken genom SL) är riktad mot kommunerna och de ska i sitt uppdrag verka för kommunernas invånare. Näringslivets behov gällande transport behöver alltså gå genom kommunerna som sedan för detta vidare till Trafikförvaltningen. Detta visualiseras i figuren nedan där information om behov ska komma till Trafikförvaltningen för kännedom via kommunerna som i sin tur (i bästa fall) har informationen från de olika målgrupperna i skärgården. Idag beskrivs informationsflödet generellt brista i relation till målgruppen besökare och näringsliv, det vill säga de målgrupper som vanligtvis ligger under kommunens näringslivsförvaltning.

Bild 2. Visualisering dagens kommunikationsvägar målgrupper, kommun och Trafikförvaltningen (WÅAB). Framtagen av WSP



En viktig insikt vid samtalet med Trafikförvaltningen var just begräsningar kopplade till kommunikationen med kommuner, i alla fall utifrån syftet att fånga näringslivets behov gällande sjötrafik. När det kommer till kommunikation av landtrafikens behov uppfattar förvaltningen att de har en naturlig kontaktpunkt för dialog med kommunerna. Trots att regelbundna möten även finns gällande sjötrafiken mellan kommunen och förvaltningen, upplevs denna dialog inte lika ändamålsenlig. Här framkommer osäkerheter om det är rätt

representanter som samlas för denna dialog. Exempelvis beskrivs det att tjänstepersoner från kommunen sällan representerar det lokala näringslivet, vilket resulterar i avsaknad av god insyn i den lokala besöksnäringens behov och önskemål. Trots att de kommunala representanterna som vanligtvis ingår i dialogen med Trafikförvaltningen säkerligen ger en adekvat bild av situationen utifrån deras perspektiv är detta perspektiv ofta planeringsbetonat snarare än besöksnäringsbetonat. Detta resulterar i att de specifika behoven kopplade till besöksnäringen ej fångas upp, vilket sedermera gör att Trafikförvaltningen ej får kännedom om dem. Om Trafikförvaltningen inte har kännedom om den lokala besöksnäringen blir således hanteringen av dess behov en svår uppgift, vilket i slutändan resulterar i att de anpassningar i sjötrafiken som krävs för att båtar ska gå på ”rätt” tider inte kan genomföras.

7 REKOMMENDATIONER VÄGEN FRAMÅT

I detta kapitel återges de rekommendationer som framkommer från denna förstudie. Rekommendationerna utgår från förstudiens all insamlade empiri; allt från enkäten, tidigare forskning och goda exempel, till workshopen med aktörer i Stockholms skärgård samt intervjuer med dessa.

Förstudien syftar till att skapa förståelse kring förutsättningar att säsongsförlänga i Stockholms skärgård. En säsongsförläning involverar ett stort antal aktörer som angriper frågan med olika mandat och intressen. Detta bör förstås som grunden i insikterna bakom rekommendationerna nedan – ingen aktör kan ensam skapa förutsättningar för en förlängning av besöksnäringens säsonger. Även om företag verksamma i skärgården ökar sina öppettider, tillkommer inga besökare utan tillgänglig transport. Detta gäller även vid omvänt förhållande: även om det finns transporter till skärgården behöver det finnas företag som kan ta emot besökare.

Generellt präglas dagens samhällsutveckling av frågeställningar och utmaningar av mer komplex karaktär. Då denna utveckling i allt högre grad skär över många olika sakområden, sektorsgränser, kulturer, normer och geografiska territorium behöver de hanteras av flera aktörer parallellt. För att hantera samhällsutvecklingen behöver således offentlig sektor, civilsamhälle och näringsliv arbeta tillsammans och dela på ägarskapet för att skapa handlingskraft framåt mot ett gemensamt önskvärt mål. Detta gör det även svårt att identifiera en ensam tillämpbar åtgärd som skulle kunna säkerställa en säsongsförlängning. Snarare är det en kombination av åtgärder och insatser från olika aktörer som *på sikt* kan åstadkomma en hållbar förändring.

Utifrån den genomförda enkäten, workshopen, samt de intervjuer WSP har genomfört med olika berörda aktörer kan det konstateras att det finns en utbredd vilja att förlänga säsongen i Stockholms skärgård utöver de intensiva sommarmånaderna för både lokala och internationella besökare.

Vidare skattas den förmodade potentialen i en förlängd säsong för skärgården som stor, både enligt företagare själva och i t.ex. *RUFS 2050*. För att Stockholmsregionen ska nå upp till visionen om att vara *Europas mest attraktiva storstadsregion* behöver dess landsbygd och skärgård vara attraktiv, livskraftig och locka besökare. I WSP:s *APIN*-rapport (2020) har ett hypotetiskt scenario skapats utifrån antagandet att juli får sällskap av augusti som högsäsongsmånad, samt att antalet gästnätter i juni, september och oktober får en generell ökning med 20 procent. En sådan förlängning beräknas kunna bidra med 93 miljoner kronor mer i årlig konsumtion på skärgårdens öar, samt 180 fler årsarbetstillfällen inom hotell- och restaurangnäringen.

Trots att det finns en vilja och en potential är arbetet med en säsongsförlängning av Stockholms skärgård inte enkelt. Rådigheten är utspridd, det finns många olika aktörer och frågor gällande transport och kompetensförsörjning återkommer ständigt. Vad är det som saknas?

WSP betonar tyngden i att det långsiktiga arbetet mot en säsongsförlängning måste utföras genom samverkan. Även om Region Stockholm har en viktig roll genom möjliggörande, samordning och koordinering, kan den inte själv vara utförare i alla delar av detta arbete. Således behöver fler aktörer involveras vilka *tillsammans* skapar de rätta förutsättningarna. En framgångsrik framtida process är således beroende av ett välfungerande samarbete mellan en mängd olika aktörer inom transport, kompetensförsörjning och produktutveckling.

7.1 ÖVERGRIPANDE REKOMMENDATIONER

Inledningsvis presenteras ett antal övergripande och generella rekommendationer som bör inkluderas i det framtida arbetet.

- **Låt det långsiktiga arbetet utgå från *fler säsonger*, snarare än enbart en säsongsförlängning.**

En tydlig insikt från förstudien är att begreppet *säsongsförlängning* behöver problematiseras, konkretiseras och tydliggöras. Räknas det som en förlängning av säsongen om tre öar i mellersta skärgården har utökade öppettider under varje helg i september? Är förlängningen till för internationella eller lokala besökare, och räknas det som en förlängning om enbart internationella besökare åker till skärgården? Ska alla branscher se ett ökat inflöde av intäkter för att det ska räknas, eller räcker det med om hotell- och restaurangbranschen upplever en förlängning? Förstudien visar på en vilja hos företagarna att förlänga säsongen, men det är inte rimligt att detta gäller alla aktörer i hela skärgården. Här kommer det behövas satsas på vissa företag och verksamheter, så kallade flaggskeppsföretag, som har kapacitet att gå i bräschen.

Vidare kan nämnas att samtidigt som Regionledningskontoret uppdrag utgår från september som förlängningsmånad, bör en utveckling av besöksnäringen i Stockholms skärgård inte alltför ensidigt fokusera på september. Genom förstudien kan WSP konstatera att arbetet mot en säsongsförlängning även bör inkludera ett tidigareläggande av den befintliga säsongen, eller ett fokus på att skapa fler säsonger.

- **Säkerställ att insatser läggs in vid rätt tid**

En ytterligare insikt från förstudien gäller den faktiska tidpunkten för högsäsongens avslut, en tidpunkt som även markerar när säsongsförlängningen ska ta vid. Av workshopen och den genomförda intervjun med Trafikförvaltningen framkommer att högsäsongen alltid tar tvärt slut i mitten av augusti (som senast). En stor anledning bakom detta är faktumet att majoriteten av verksamheters personal består av skolungdomar eller studerande, vars tillgänglighet abrupt slutar vid höstterminens start. Skolstarten medför även att Trafikförvaltningen behöver tillgodose skärgårdens pendlande skolungdomars (och vuxnas) behov. När personal inte längre finns tillgängligt, stänger därmed de flesta verksamheter, vilket även sammanfaller med kraftig nedgång i antalet resenärer (som reser med WÅAB).

Sammantaget resulterar detta i att säsongen slutar i augusti varför insatser syftande till en säsongsförlängning i Stockholms skärgård bör initieras (senast) i mitten av augusti – alltså inte i början av september. I praktiken innebär det att en lyckad förlängning av säsongen bör beskrivas (och följas upp/mätas) som att hålla öppet under hela augusti månad och en bit in i september. Men, för att kunna hålla öppet krävs personal och att sjötrafiken matchar turer med öppna verksamheter i skärgården. För att båtarna ska kunna bedöma om de kan anpassa turerna behöver dock Trafikförvaltningen få kännedom om vilka behov som finns.

- **Ta reda på vad som fungerar – följ upp arbetet**

Bakgrunden till denna förstudie är ambitionen att förlänga säsongen på lång sikt. Här finns behov av att definiera vad som faktiskt, rent kvalitativt och kvantitativt, menas med en förlängd säsong och sätta mätbara mål därefter. Det framtida arbetet behöver kunna utvärderas så att Region Stockholm och involverade aktörer vet huruvida insatserna har gett önskat resultat eller ej. För att kunna utvärdera behöver alltså arbetet ha någon form av uppföljningsfunktion med indikatorer.

Här bör nämnas att det finns flera välkända utmaningar i att studera besöksnäringen statistiskt. Vidare är det än svårare med skärgården som avgränsad geografi, en insikt den tidigare nämnda *APIN*-rapporten väl identifierar. En vanlig statistisk indikator inom besöksnäringen är antal gästnätter då detta är relativt enkelt att mäta. Men, antal gästnätter fångar dock inte upp dagsbesökarna, vilket är en stor målgrupp i Stockholms

skärgård. Det blir viktigt att säkerställa att indikatorerna mäter det man som efterfrågas och att datan är av sådan kvalité att användbara slutsatser kan dras. Ett arbete med att identifiera möjliga kvantitativa mätbara mål föreslås, men i och med svårigheten att få insikter kvantitativt föreslås att dessa mätbara mål kompletteras med ett antal kvalitativa indikatorer, som fångas genom enkät eller intervjuer. Tillsammans kan detta bidra med förståelse över hur berörda aktörer har uppfattat arbetet och hur de ser på möjligheter framåt samt tydliggöra hur arbetet fortskrider och vad som eventuellt behöver justeras.

7.2 INTEGRERA BESÖKSNÄRINGEN I SAMHÄLLSPLANERINGEN

En viktig framgångsfaktor bakom en hållbar destinationsutveckling är att besöksnäringen är en inkorporerad del av samhällsplaneringen. Utifrån förstudiens insamlade material kan WSP konstatera att många initiativ som i dagsläget görs i Stockholms skärgård genomförs sporadiskt och utan en tydlig koppling en gemensam strategisk ambition eller plan. WSP:s rekommendationer inom detta område är därmed följande:

- **Tydliggör ett regionalt strategiskt arbete med besöksnäringen**

I den regionala utvecklingsstrategin, *RUFS 2050*, identifieras besöksnäringen som en av sju styrkeområden där näringslivet i Stockholmsregionen ligger i framkant. Vidare framgår det av Regionens närings- och tillväxtstrategi att besöksnäringen stärker den regionala identiteten och attraktionskraften samt att den har stor ekonomisk betydelse. För att positionera Stockholmsregionen som en attraktiv och livskraftig internationell nod, behövs hållbara besöksmål identifieras, utvecklas och marknadsföras. Detta behöver ske i samverkan med en rad aktörer på regional såväl som på kommunal nivå.

Hur detta arbete ska utföras behövs konkretiseras och tydliggöras. För tillfället behandlas besöksnäringen relativt sporadiskt och utspritt i såväl *RUFS 2050* som Regionens tillväxts- och näringslivsstrategi och landsbygds- och skärgårdsstrategin. Ett alternativ för Region Stockholm i det kommande RUFS arbetet se över möjligheten att inkludera besöksnäringen som ett uttalat och fördjupat perspektiv. Eftersom RUFS tas fram i dialog med länets aktörer skulle ett sådant arbete innebära att frågan blir en naturlig del i samtalet med bland annat kommunerna. Ett annat alternativ är att skapa en separat strategi, likt den befintliga landsbygds- och skärgårdsstrategin. Detta skulle kunna möjliggöra att ett tydligare strategiskt arbete med besöksnäringen säkerställs och återkopplas till planeringsperspektivet samt möta de större regionala målen och ambitionerna som framgår i bland annat *RUFS 2050*. Dessutom skulle en sådan strategi möjliggöra att Regionen kan utveckla sin roll i relation till besöksnäringen i länet och rollfördelningen mellan berörda aktörer i länet. Besöksnäringen är en relativt ny fråga för Regionen (inte bara i Stockholm!) så ett arbete som vidareutvecklar syfte, strävan, målbilder, aktörer och rollfördelning med besöksnäringen i fokus vore en viktig signal ut till länets aktörer. Ett tydligare strategiskt arbete med besöksnäringen skulle även kunna fungera som språngbräda och skäl till att föra en djupare och tätare dialog med berörda kommuner, samt se över och sedermera säkerställa att rätt strategisk kompetens finns med i arbetsprocessen. Här behöver ett större helhetsgrepp implementeras som inkluderar såväl långsiktig samhällsplanering som kompetensförsörjning och transportfrågor.

Denna rekommendation kan ses som en vilken genomsyrar de följande tematiska områdena. Genom att inrätta ett tydligt besöksnäringsperspektiv i den regionala utvecklingsstrategin möjliggörs att mer konkreta utgångspunkter och mål skapas gällande samverkan, transport och kompetensförsörjning.

- **Säkerställ att hållbarhetsperspektiven hanteras**

Efter efterforskningar av vad som görs i Stockholms skärgård, intervjuer med företag och företagsfrämjande aktörer samt en workshop med cirka 40 deltagare från olika delar av näringslivet, akademin, politiken, är WSP:s samlade intryck att hållbarhetsdiskussion är kraftigt avgränsat till den ekonomiska aspekten. Den ekologiska hållbarheten nämns i förbifarten och berör transportfrågan, medan den sociala hållbarheten inte nämns alls. Utöver denna obalans i hur de olika hållbarhetsdimensionerna hanteras i nuläget, finns ett behov av kunskap kring de eventuella målkonflikterna mellan de olika hållbarhetsdimensionerna. Exempel på detta är hur tätare båttrafik påverkar den ekologiska hållbarheten, samt på vilka sätt man kan säkerställa ekonomisk hållbarhet i välkomnandet av såväl köpstarka som mindre köpstarka besökare till skärgården.

De ekologiska och sociala hållbarhetsperspektiven behöver därmed identifieras och hanteras på lämpligt vis. Vidare bör även de rådande målkonflikter som finns mellan den ekonomiska, ekologiska och sociala hållbarheten synliggöras och diskuteras. Trots att dessa avvägningar är komplexa och sällan har enkla och tydliga svar, behöver Region Stockholm belysa denna svårighet, möjligtvis i den eventuellt nya besöksnäringsstrategin.

7.3 SAMVERKAN

Intervjuer med företag och främjarorganisationer inom Stockholms skärgård pekar samstämmigt på behovet av en större och kraftigare samverkansorganisation som har en tydlig och välformulerad vision som är förankrad hos alla samarbetspartners. Givet den splittrade rådigheten i skärgården ter sig denna målbild vara extra relevant. Vidare identifierar flertalet rapporter, utvärderingar och forskningskällor även dem vikten av samverkan gällande destinationsutveckling. WSP:s rekommendationer inom detta område är därmed följande:

- **Arbeta för en samlad (och mer kraftfull) samverkansorganisation som utgår från Stockholm Archipelago**

Stockholms skärgårds verksamheter samordnas redan idag i viss mån av Stockholm Archipelago. Organisationen har sedan starten 2014 genomfört en rad olika projekt och insatser som syftar till att stärka besöksnäringen, förbättra tillgängligheten och öka medvetenheten kring skärgården. Stockholm Archipelago har haft som uppdrag att arbeta mot den internationella marknaden och har genom det genomfört många projekt kopplat till produktutveckling och sampaketering. Man har även anordnat flera temadagar där representanter från företagare, företagsfrämjande aktörer och politiker bjuds in för att skapa samsyn och utbyta erfarenheter.

Trots Stockholm Archipelago är det tydligt att det i dagsläget finns många aktörer som är med i olika konstellationer och nätverk, vars mål sällan är enhetliga eller kompatibla. Här behövs en tydlig och välformulerad vision som delas av samtliga aktörer så att alla arbetar mot samma mål. Vidare är problemet med den splittrade rådigheten i skärgården påtaglig. Det finns åtta olika skärgårdskommuner vilka ofta har egna destinationsbolag som ska ansvara över den lokala besöksnäringen. Här saknas en organisation eller aktör som har ett enhetligt ansvar över *hela* skärgården som destination – inte enbart vissa delar av den. Vidare pekar även detta på vikten av en tydlig ansvarsfördelning och roller, samt att organisationen har politiskt mandat att genomföra åtgärder.

Givet Stockholm Archipelagos goda politiska förankring, kontaktnät och erfarenhet är organisationen en mycket bra grund att utgå från i det framtida arbetet med en samverkansorganisation. Detta är en potentiell ingång som även lyftes under workshopen, där många deltagare ansåg att Stockholm Archipelago är en bra startpunkt.

Ett i förstudien återkommande problemområde som kan kopplas till det framtida arbetet med en förstärkt samverkansorganisation är bristen på lokal marknadsföring. Det anses finnas stor potential i den lokala marknaden, en potential som i dagsläget går förlorad då Stockholm Archipelagos huvudmålgrupp är internationella besökare (även om pandemin delvis ändrade målgruppsfokuset). Således finns idag en begränsad samlad marknadsföring mot lokala besökare. Genom att vidga Stockholm Archipelagos uppdrag till att även inkludera lokala besökare, skulle denna marknad kunna tillgodoses i verksamhetens framtida arbete. Här kan ett större marknadsföringsevenemang som riktar sig mot lokalbefolkningen, såsom Go To Sea, vara relevant.

- **Inrätta ett skärgårdsforum för ett ”vi-tänk”**

Under workshopen framkom det tydliga signaler på ett behov av dialog mellan verksamma aktörer i skärgården. Trots att det finns viss projekttrötthet i skärgården, märks det att företagare och aktörer faktiskt vill prata med varandra och skapa samsyn kring behov, utmaningar och lösningar. Det finns flera initiativ som syftar till att samla aktörer, men det trycks trots allt på att detta skulle kunna bli mer effektivt och målinriktat. Genom att vara en relationsskapande plats där olika typer av kunskap och erfarenheter utbyts kan ett forum vara ett effektivt sätt att arbete mot ett ”vi-tänk” i skärgården.

Utöver potentialen att skapa nödvändig enhetlighet och gemenskap, kan forumet även bidra med en lokal förankring av samverkansorganisationen. I intervju med WSP nämner kommunrepresentanten från September Open att en av deras framgångsfaktorer var att de lade ned mycket resurser på att samordna, samarbeta och föra dialog med intresserade företag och individer i uppstartsfasen av evenemanget. Detta skapade sedermera en enhetlig kommunikation med företagen, vilket resulterade i att företagens behov och förutsättningar kunde matchas tidigt i processen.

Dialogmöten kan även få en annan funktion. Samordnaren bakom Bottenvikens Skärgård menar att även om entreprenörer är driftiga, energiska och kreativa, finns en tendens att enbart titta på sin egen verksamhet. Genom att skapa en naturlig kontaktyta kan dessa företagare träffa andra företagare och verksamheter, vilket möjliggör att potentiella affärsmöjligheter utanför Regionens initiativ diskuteras.

- **Arbeta vidare med *Besökskraft Stockholmsregionen***

Region Stockholm arbetar sedan april 2022 med det ERUF-finansierade projektet *Besökskraft Stockholmsregionen*, fram till och med 31 oktober 2023. Besöksnäringen och de kulturella och kreativa näringarna är utpekade som två av sju styrkeområden i den regionala utvecklingsplanen RUFS 2050. *Besökskraft Stockholmsregionen* handlar om att etablera och bygga upp en regional struktur för en hållbar utveckling av besöksnäringen i Stockholms län, där de kulturella och kreativa näringarna ingår.

Projektet tar avstamp i effekterna av Covid-pandemin och syftar till att återhämta, förstärka och utveckla Stockholmregionens besöksnäring, där skärgården som turistmål benämns specifikt. Projektbeskrivningen rimmar väl ihop med resultaten av denna förstudie: när enskilda aktörer och kommuner gör enskilda satsningar, utan samverkan eller övergripande inriktning, riskerar de bli mindre effektiva. Idén är att samhällets nationella, regionala och kommunala aktörer behöver samverka för att främja en positiv utveckling i besöksnäringen samt att det finns behov av en samverkande kraft på regional nivå. I samverkan med näringsliv, kommuner, destinationsbolag, länsstyrelse, branschorganisationer, universitet och högskolor syftar *Besökskraft Stockholmsregionen* till att skapa en arena för utveckling av besöksnäringen i länet.

Projektets mål är att ta fram förslag på en regional struktur som ger ökad samordning och förbättrat stöd till utvecklingen av turism och besöksnäring som kan öka konkurrenskraften hos små och medelstora företag, vilket gynnar den regionala tillväxten

Förslagsvis inkorporeras slutsatserna från denna förstudie in till Regionens arbete med *Besökskraft Stockholmsregionen*.

7.4 TRANSPORT

Tillgänglighet till destinationen är en grundförutsättning för att en destination ska existera, besökare måste kunna ta sig dit och därifrån. Om besökare inte på ett smidigt sätt kan ta sig till Stockholms skärgård spelar det ingen roll om det finns en samverkansorganisation som är väl integrerad i den större samhällsplaneringen. WSP kan konstatera att transportfrågan är högt uppe på såväl företagare som företagsfrämjande aktörers dagordning när det gäller hinder bakom en eventuell säsongsförlängning. I läsningen av rekommendationerna bör det beaktas att transport och sjötrafik inte enbart är en fråga för WÅAB – många privata aktörer är idag aktiva i arbetet med att lösa transportfrågan i skärgården. WSP har dock i denna förstudie valt att fokusera på WÅAB och Region Stockholms mandat att påverka sin del av sjötrafiken.

Som tidigare nämnts ses transportfrågan som en av de stora och återkommande utmaningarna kopplat till skärgårdens säsongsförlängning. Inom näringslivet återkommer en frustration som återges tydligt i följande citat från förstudiens enkät (se kapitel 4.2.5) där företag svarade på vad de ansåg vara de största hindren för att kunna bedriva verksamhet under flera säsonger:

> *”Ett WÅAB som kan samarbeta och hålla en dialog om turistresenärerna och inte svara att "turister och övriga besökare ligger inte i vårat uppdrag", när försök till samarbete förs på tal.”*

WSP erfar att det är en vanligt förekommande missuppfattning att WÅAB:s formella uppdrag inte inkluderar besökare. Företrädare för WÅAB betonar att besökare snarare är en av deras viktigaste målgrupper, framförallt under högsäsong då tidtabeller och turer anpassas i hög grad efter rådande rörelsemönster ute i skärgården. Trots detta är Trafikförvaltningens övergripande ansvar det kollektiva resandet, varför mindre besöksgruppers behov (likt en taxiverksamhet) ej kan tillgodoses. Men, det finns dock flexibilitet och i många fall möjlighet att anpassa turlistor för större event om behoven kommuniceras genom kommunerna.

Utifrån förstudiens insamlade material föreslås följande rekommendationer:

- **Säkerställ en ändamålsenlig dialog mellan WÅAB och berörda parter - rätt kompetenser på rätt plats!**
    - **Internt inom Region Stockholm**

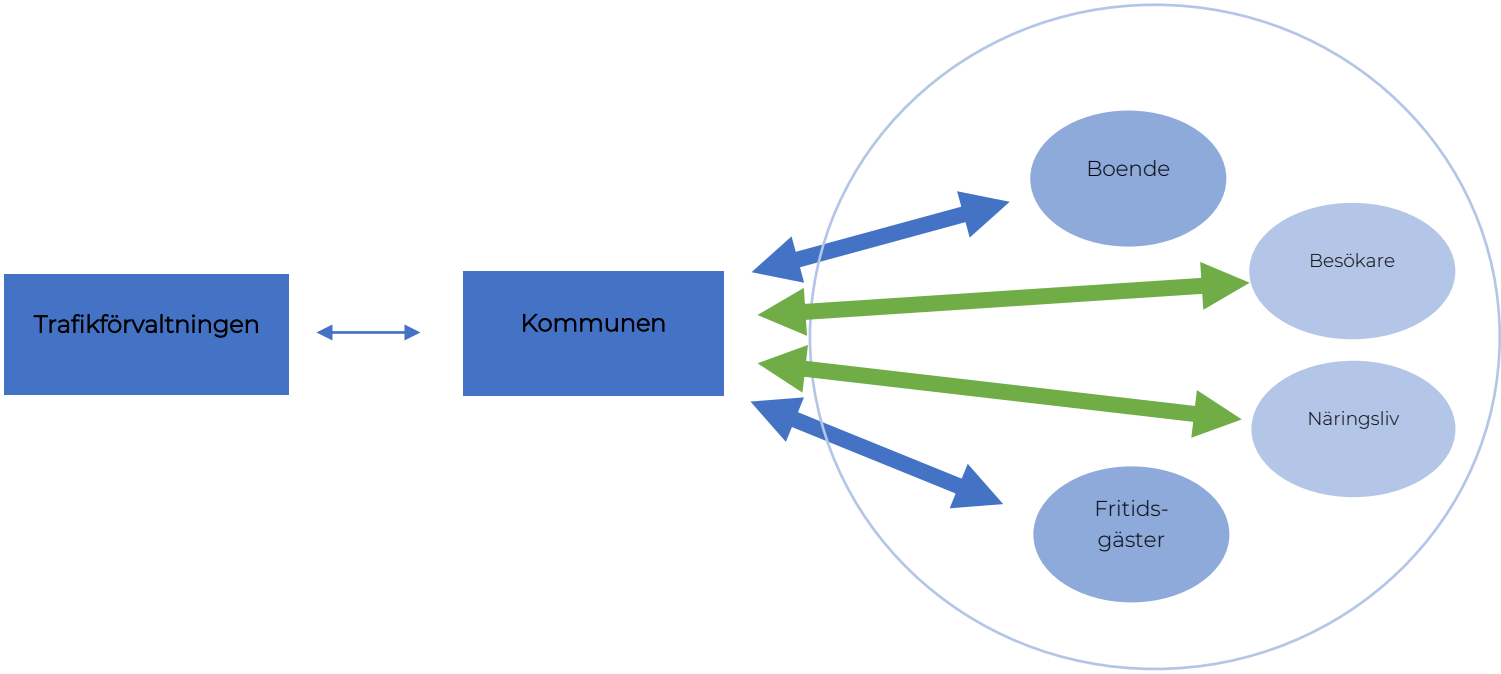
Samtidigt som det i dagsläget finns schemalagda möten internt mellan Regionens olika förvaltningar med företrädare för exempelvis transport, planering, näringsliv (inkl. besöksnäring) är WSP:s tolkning att kvaliteten på dessa möten varierar. En orsak till detta är att mötesdeltagarna ibland utgår från olika perspektiv samt att mötena är alltför personberoende.

En god utgångspunkt för det framtida arbetet med den interna dialogen är de befintliga kontaktpunktsmötena som sker mellan Regionledningskontoret och Trafikförvaltningen. För att komma djupare in i arbetet med att koppla samman transport med planering och näringslivsutveckling skulle dessa möten behöva ses över så mötena får ett tydligare gemensamt syfte som i sin tur avgör vilka kompetenser som bör inkluderas. Mötena kan bli en viktig del i strävan att transportfrågan blir en tydligare strategisk, integrerad och möjliggörande del av näringslivsutvecklingen, exv. besöksnäringen, och samhällsplaneringen, snarare än något som enbart hör till den fysiska infrastrukturen. Förslagsvis kan den kommande revideringen av RUFS utgå som en gemensam angelägenhet och utgångspunkt för samtalen. Utifrån det behöver följande frågor dryftas: Vilka bör ingå för att diskutera det utifrån ett långsiktigt strategiskt perspektiv och vilka bör vara med i mer operativa samtal?

- **Externt med kommuner m.fl.**

För att Trafikförvaltningen ska kunna hantera privata aktörers behov gällande transport krävs en välfungerande och genomtänkt dialog mellan berörda skärgårdskommuner och verksamma företag i skärgården. Här krävs en genomarbetad struktur och att de mest lämpade kompetenserna med ”rätt” insikter från kommunen bjuds in så att företagens transportbehov kan identifieras och vidareförmedlas till Trafikförvaltningen. Förslagsvis är det kommunala representanter inom näringsliv med insikter inom besöksnäringen som genomför denna dialog, givet deras kompetens kring den lokala marknaden. Utan denna dialog blir det svårt för Trafikförvaltningen att hantera privata näringsidkares behov och sedermera göra en bedömning av möjligheterna till att anpassa sjötrafiken efter de olika behoven. På detta sätt skulle informationsflödet stärkas från skärgårdens målgrupper som idag uppfattas som mindre delaktiga (besökare och näringsliv) i samtal om transportbehov. Visionen visualiseras i bilden nedan där informationsflödet från målgrupperna är likvärdigt in till kommunen som sedan för vidare informationen till Trafikförvaltningen som gör en bedömning av om och i så fall hur de kan möta behoven.

Bild 3. Visualisering av framtidens kommunikationsvägar målgrupper, kommunen, Trafikförvaltningen (WÅAB). Framtagen av WSP



- **Kunskapshöjande insatser för ökad förståelse för de formella ramarna**

Vidare kan WSP konstatera att det kan finnas behov av kunskapshöjande insatser om Trafikförvaltningens uppdrag, verksamhet och styrning så berörda aktörer får kännedom om det formella regelverk Trafikförvaltningen lyder under och vilka målgrupper som WÅAB ska tillgodose. På så sätt skulle målgruppernas framtida önskemål formuleras med större chans att matcha Trafikförvaltningens handlingsutrymme. Förslagsvis kan samsyn skapas och information spridas genom att Trafikförvaltningen bjuds in till det tidigare nämnda skärgårdsforumet (se kapitel 7.3)

- **Se över möjligheten att samordna skärgårdstrafiken**

Under förstudiens gång har flera kommentarer inkommit gällande svårigheter kring att förstå hur man på ett enkelt och smidigt sätt tar sig ut till skärgårdens öar. Detta identifierades även som ett stort problemområde under den genomförda workshopen, där en koordinering av regionala, kommunala och privata aktörer identifierades som en potentiell första åtgärd mot dagens transporthinder. Region Stockholm skulle i dialog med övriga aktörer undersöka vem eller vilka som skulle vara lämpade att koordinera och samla in information om dagens transportmöjligheter till skärgården och på ett enkelt och tillgängligt sätt förmedla detta. En ingång är att se över denna möjlighet i arbetet med den potentiellt utökade samverkansorganisationen (se kapitel 7.3).

- **Ett hållbart sjötrafiksuppdrag**

Trafikförvaltningen har två uppdrag som berör utförandet en fossilfri sjötrafik. Det första är *Grön Omställning* som syftar till att undersöka hur samtliga trafikslag i regionområdet skulle kunna bidra till att nå målet om fossilfrihet 2030. Det andra uppdraget är *Åtgärdsval Tonnage*, som ämnar till att utreda hur den framtida sjötrafiken inom samma område bör se ut. Utgångspunkten i den framtida sjötrafiken är Regionens olika strategier och riktlinjer, där exempelvis klimat- och miljömål utgör centrala delar för utformningen av det framtida tonnaget. Utöver den tydliga kopplingen till rådande klimat- och miljömål är en god idé att även inkludera Regionens kommande revidering av utvecklingsstrategin (RUFS) in i tonnageutredningen, så att besöksnäringsperspektivet inkluderas i den framtida sjötrafiken.

Det finns flera pågående projekt med bäring på hållbarhet, till exempel EU-finansierade projektet *Regions4Climate* som löper mellan år 2023–2028. Totalt 45 olika offentliga, privata och akademiska aktörer från tolv olika länder medverkar i projektet som syftar till att skapa ett klimattåligt samhälle. Region Stockholm samarbetar med Nordiska skärgårdssamarbetet och projektledaren VTT för ett specifikt arbetspaket som ska samordna den trafik som sammanbinder Östersjöns skärgårdar i syfte att bidra till en hållbar besöksnäring med klimatvänliga transporter.

7.5 KOMPETENSFÖRSÖRJNING

En fundamental förutsättning för att kunna utveckla en hållbar och långsiktig säsongsförlängning är att det finns tillräckligt med tillgänglig personal som kan arbeta på öarnas olika verksamheter. Företagare anser att bristen på personal är det tredje största hindret idag för dem att kunna utöka sin verksamhet under fler säsonger. Ett stort antal företagare menar att de är ensamma i sin verksamhet, att personalen enbart består av skolungdomar samt att det är svårt att faktiskt hitta kompetent personal att anställa. WSP:s rekommendationer inom kompetensförsörjning är därmed följande:

- **Identifiera kompetensbrister i skärgården samt aktörer som behöver involveras**

Det uttrycks brist på personal och företag säger sig behöva mer kompetens till öarna och gärna kompetens som kan vara med i en förlängs säsong. Regionen kan utifrån sitt kompetensförsörjningsuppdrag tillsammans med kommunen som har rådighet över merparten av utbildningsinsatser säkerställa att de har aktuell kunskap om vad för kompetens som saknas i vilken del av skärgården och vilken tid på året. Vidare pekas det på ett genomgående behov hos aktörer i skärgården att på ett mer långsiktigt och säkert sätt kunna bibehålla de kompetenser som faktiskt finns tillgängliga. Men, det kan också innebära att se över möjligheterna att

individer som står längre från arbetsmarknaden i större utsträckning kan vara stöd i genomförandet av en förlängd säsong i Stockholms skärgård. Att identifiera kompetensbrister samt de aktörer som behöver involveras i det långsiktiga arbetet är en insats som inte enbart är ett led i arbetet mot att förbättra de rådande kompetensförsörjningsproblemen i skärgården, utan är även ett som stämmer överens med uppsatta mål gällande kompetensförsörjning inom Regionens näringslivs- och tillväxtstrategi[3].

- **Inrätta samverkansforum inom besöksnäringen**

Ett kompetensförsörjningsarbete kräver långsiktighet, samordning och förmågan att kunna matcha behov med rätt kompetens. Här bör någon form av samverkan för besöksnäringen inrättas där representanter från företag, utbildningsanordnare, myndigheter och intresseorganisationer möts och diskuterar både dagens kompetensbrister och hur framtida utbildningar kan möta dem. Med hänsyn till skärgårdens specifika kompetensbehov som innefattar en tydlig säsongsvariation, kan ett samverkansforum skapa möjligheter till kunskaps- och erfarenhetsutbyte mellan verksamma aktörer i skärgården och relevanta utbildningsformer, från gymnasieskola och vuxenutbildning till yrkeshögskola och universitet, så att rådande behov stämmer överens med framtida kompetenser. Ytterligare en insats som skulle kunna bidra med långsiktighet och samordning inom kompetensförsörjningsarbetet är att besöksnäring för specifikt skärgården inkluderas tydligare i Kompetensarena Stockholms (KAS) kompetensråd för besöksnäring. Alternativt kan möjligheterna ses över för ett eget kompetensråd för skärgården.

- **Inrätta en kompetensförsörjningsplattform mellan företagare**

Under workshopen framkom det att flera företagare önskar ett större samarbete och utbyte mellan dem, för att på egen väg kunna matcha behov med tillgänglig personal. Exempelvis skulle en personalpool kunna inrättas, där befintlig personal i skärgården registrerar sig. Tanken är att olika företag och verksamheter då kan dela på personalen som kan kombinera både olika säsongsarbeten och dag- och kvällsarbeten på olika företag.

7.6 ROLLER – HUR KAN REGION STOCKHOLM ARBETA MOT EN SÄSONGSFÖRLÄNGNING MED ANDRA AKTÖRER?

Som tidigare nämnts i denna förstudie uppfattas rollfördelningen i Stockholms skärgård som utspridd, fragmentarisk och otydlig. Detta är något som inte minst märks när WSP intervjuar företag och företagsfrämjande aktörer själva, som ofta hävdar att det är ett myller av verksamheter, organisationer och nätverk vilka ofta arbetar mot olika mål och med olika förutsättningar.

Trots de uppenbarliga svårigheterna med den befintliga mångfalden av aktörer ska det poängteras att samtliga aktörer är viktiga för Region Stockholms fortsatta arbete med säsongsförlängning av skärgården. En förutsättning för en hållbar utveckling är att alla aktörer involveras på ett sätt så att god förankring, dialog och samstämmighet kan säkerställas genom hela processen. Eftersom skärgården är ett relativt stort geografiskt område finns det mycket utspridd kompetens och expertis som behöver förvaltas väl i den fortsatta processen. Det viktiga här är att alla aktörer, oavsett om de är privata näringsidkare, offentliga aktörer eller

[3] *2.4 Stärk och utveckla strategisk kompetensförsörjning*

branschorganisationer, involveras på ett eller annat sätt. Givet att Regionens roll främst är att samordna och koordinera aktiviteter, föreslås följande rekommendationer:

- **Fortsätt underhålla privata näringsidkares utveckling mot exportmognad och verksamhetsutveckling.** För att Stockholms skärgård ska kunna bli en hållbar och långsiktig turistdestination behöver verksamma företag kunna ta emot både lokala besökare och internationella turister, samt erbjuda genomtänka produkter. Trots att detta arbete inte främst är Region Stockholms åliggande, kan den fortsätta det indirekta arbetet som redan görs i dagsläget för att säkerställa digitalisering, exportmognad och produktutveckling ute hos företagen. Ett exempel är projektet *Digitala småföretag i landsbygder och skärgårdar i Stockholmsregionen*, som syftar till att kartlägga den digitala mognaden hos mikro- och småföretag i skärgårdsområdet. Ett annat gott exempel är den befintliga samverkan med Stockholm Archipelago som arbetar mot gemensamma sampaketeringar och produktutvecklingar med företag i skärgården.

- **Vidareutveckla samarbetet med befintliga främjarorganisationer.** Ur Regionens perspektiv finns en stor kunskapsbank i olika ansamlingar av aktörer, såsom branschorganisationer, destinationsbolag och intresseföreningar. Denna behöver tillvaratas så att befintliga utmaningar, behov och knäckfrågor kan inkluderas i det långsiktiga arbetet mot en säsongsförlängning. Vidare besitter Region Stockholm god kunskap gällande eventuella finansieringsmöjligheter. Genom att ha en tät dialog och ett förtroendefullt samarbete med större organisationer kan information om befintliga och kommande finansieringsmöjligheter kommuniceras och förankras ute bland olika företagsfrämjande aktörer.

- **Säkerställ dialog med kommunerna gällande besöksnäring**. För att Regionens strategier och mål gällande besöksnäring förankras på kommunal nivå, är dialog och samverkan med berörda aktörer viktigt. Trots de uppenbara skillnader i hur region och kommun arbetar med den mer konkreta samhällsplaneringen, behöver en helhetsbild kommuniceras mellan parterna så att besöksnäringen på ett tillräckligt sätt inkluderas i kommunernas planering. En viktig del i den framtida dialogen mellan Regionen och berörda kommuner består av att säkerställa att den mest lämpade kompetensen närvarar under arbetsmöten och processer. Exempelvis berör besöksnäringen inte enbart kommunala samhällsplanerare, utan även tjänstemän och strateger inom näringslivet och andra kommunala verksamheter. Viktigt att påpeka är att besöksnäringen inte bara handlar om besökare utan också om frågor runtomkring såsom frakt och gods såväl som kompetens. Att samordna dessa faktorer är en angelägenhet för Regionen såväl som kommuner och är viktiga steg att ta för att underlätta för verksamheter att hålla öppet. Förslagsvis kan denna breddade dialog utgå från arbetet med att revidera RUFS.

- **Stötta kommunal kompetensförsörjning**. Värdefulla lokala och kommunala kunskaper kring arbetsmarknadens behov och brister behöver tillvaratas för en mer effektiv strategisk kompetensförsörjning för hela länet och skärgården mer specifikt. Här kan Regionen vara lyhörd för kommunala aktörers behov av stöd, framför allt kopplat till Regionens kommunövergripande helikopterperspektiv. I denna process kan den sociala hållbarheten med fördel kombineras med kompetensförsörjningsarbetet genom att de aktörer som har kunskap om befintliga kompetensbrister eventuellt kan matcha dessa med grupper som står långt ifrån arbetsmarknaden, till exempel genom ESF-projekt.

- **Fördjupa kommunikationen gentemot statliga aktörer och sprid vidare denna information**. Som tidigare nämnt har Region Stockholm genom sina mer direkta kopplingar till statliga aktörer god kunskap kring vilka eventuella finansieringsmöjligheter som finns inom besöksnäringen både för

enskilda företag och för större företagsfrämjande aktörer. Därmed har Region Stockholm en viktig roll kopplat till finansiering. Här behöver man fortsätta att förmedla och kommunicera ut till lämpliga intressenter vilka medel som finns tillgängliga, för att garantera att verksamma företag och organisationer i skärgården får störst möjliga chans att erhålla stöd i sina projekt. Vidare spelar Regionen en viktig roll i att förmedla behov ”uppåt” till den statliga nivån för att synliggöra både vad som redan görs, men även vad som anses finnas behöv för i denna specifika geografi.

7.7 WSP:S REFLEKTIONER

Är det realistiskt med en hållbar säsongsförlängning av hela skärgården?

En genomgående diskussion under uppdragets gång har varit den gällande vilket geografiskt område som faktiskt innefattas av den uppsatta ambitionen av genomförd säsongsförlängning i Stockholms skärgård. Trots att verksamma företag i skärgården är relativt samstämmiga när det kommer till problembild, behov och utmaningar, finns en stor variation kring de faktiska möjligheterna till en säsongsförlängning – inte sällan kopplat till tillgänglighet. Skillnaden mellan att åka till norra, mellersta och södra skärgården från centrala delar av Stockholm är stor, sett utifrån tid och avstånd. Den mellersta skärgården har, jämfört med den södra och norra delen, många öar som redan trafikeras idag. Dessutom finns möjlighet för besökare till mellersta skärgården att med bilen genomföra vissa delsträckor, vilket minskar den totala restiden med båt och därmed ökar tillgängligheten för många målgrupper. Gällande de olika områdenas målgrupper finns även en viss variation i vilka delar som lockar vilka typer av besökare. En erfarenhet som har lyfts i relation till detta är att internationella gäster ibland föredrar att åka till den norra delen av skärgården eftersom det är närmre Arlanda. Är det således, utifrån dessa perspektiv, rimligt att ha en vision om att *hela* skärgården ska säsongsförlängas?

I denna diskussion bör även hållbarhetsdimensionerna nämnas. En förutsättning för att besökare ska kunna ta sig ut till skärgården är att det finns kommunikationsvägar till, mellan och från destinationen. Innehållet i denna förstudie har klart och tydligt betonat behovet av fler transporter ut till skärgården. Givet dessa fordons utsläppsnivåer, främst båtarnas, bör det beaktas hur denna ökning praktiskt genomförs utan att den ekologiska hållbarheten påverkas alltför negativt.

Vidare är det rimligtvis en utmaning att arbeta utifrån ekonomisk hållbarhet om det inom hela skärgården ska satsas på utbyggd infrastruktur, intensiv produktutveckling och samordning av verksamma aktörer. Här behöver även hänsyn tas till såväl lokalbefolkningens intressen och behov, som till ortens historia och karaktär, vilket relaterar till den sociala hållbarheten. Snarare än att arbeta utifrån ambitionen att hela skärgårdens besöksnäring ska säsongsförlängas, är en möjlig ingång att (initialt) låta vissa öar och områden gå i bräschen för den långsiktiga säsongsförlängningen och då välja ut öar som har exportmogna företag som har kapacitet att hålla öppet även efter säsongen ”mentalt” tagit slut. De behöver dock stöd i termer av transporter, offentliga eller privata, marknadsföring och lokala samarbeten så att besökaren hittar dit och har något att fylla sitt besök med.

Hållbarhet - bortom den ekonomiska dimensionen?

Efter efterforskningar av vad som görs i Stockholms skärgård, intervjuer med företag och företagsfrämjande aktörer samt en workshop med cirka 40 deltagare från olika delar av näringslivet, akademin, politiken, är WSP:s samlade intryck att hållbarhetsdiskussionen är avgränsad till den ekonomiska aspekten. Den ekologiska hållbarheten har nämnts i förbifarten och har berört transportfrågan, medan den sociala hållbarheten nämns i stort sett inte alls.

Inom den ekonomiska hållbarhetsaspekten är en återkommande fundering huruvida det är marknaden eller infrastrukturen som bör inleda säsongsförlängningen. Om det inte är möjligt för besökare att ta sig till skärgården på ett tillgängligt och smidigt sätt spelar det ingen roll om dess affärer, restauranger och logiverksamheter har öppet längre eller kan erbjuda genomtänkta produkter. Vice versa – om inte skärgårdens verksamheter har tillräcklig attraktionskraft kommer det ändå inga besökare. Trots att det inte finns något enkelt svar i denna fråga infann sig en viss samstämmighet på workshopen kring att det i första hand är företagen som måste våga hålla öppet och att andra aktörer (offentliga såväl som privata) kan stötta i den mån de kan genom att underlätta för ”rätt” transporter och ”rätt” kompetens.

En annan ekonomisk hållbarhetsdiskussion som lyfts är den om målgrupper. Här är det främst verksamma företagare ute i skärgården som nämner stora lönsamhetsskillnader mellan olika målgrupper, där konferensgäster och större sällskap premieras före privatpersoner och ekonomiskt resurssvaga grupper. Relevant i detta sammanhang är de sampaketeringar av naturupplevelser som Stockholm Archipelago har skapat med finansiering av Tillväxtverket, vilka har ett relativt högt pris jämfört med andra sampaketeringar. Även om denna konflikt är naturligt inneboende i en ekonomisk verksamhet, behöver Region Stockholm adressera och hantera den. Vem är Stockholms skärgård till för?

I detta sammanhang berörs den sociala hållbarheten. Trots att vissa delar av Stockholms skärgård är beläget relativt nära centrala delar av staden, har en betydande del av befolkningen i Stockholm aldrig varit där. Av de nio kommuner som omger skärgården är fem av dessa bland de tio kommuner som har störst andel inrikes födda med två inrikes födda föräldrar bland Region Stockholms 26 kommuner[4]. Vidare kan det förmodas att eftersom resursstarka grupper i svenska samhället har starkare anknytning till skärgården, är det vanligare inom denna målgrupp att resa dit.

För att skärgården ska vara öppen, tillgänglig och inkluderande för alla behöver alltså någon aktör vara en drivande part i den sociala hållbarheten. Göteborgs arbete med tillgängliggörandet av deras skärgård kan här vara relevant. Genom projektet Tillgänglig Skärgård underlättade man för människor som inte har svenska som modersmål att besöka skärgården genom att kommunicera information via andra språk än svenska. Man anordnade även stadsvandringar ute i skärgården för nyanlända. Ytterligare insats som syftade till att utveckla den lokala medvetenheten av Göteborgs havsområde var evenemanget Go To Sea, som inriktade sig till bland annat skolor och muséer. Fortsättningsvis kan även Bottenvikens Skärgårds arbete med kostnadsfria aktiviteter vara en ingång till att bredda marknaden och få ut grupper som för tillfället inte åker ut till skärgården.

Den ekologiska hållbarheten nämns inte explicita i WSP:s efterforskningar, intervjuer eller under workshopen. En utökad affärsverksamhet som genererar fler besökare kommer givetvis ha en påverkan på skärgårdsmiljön, samtidigt som en förlängs säsong skulle potentiellt kunna avlasta besökstrycket under den mest intensiva besöksperioden. Här kan ett framtida arbete vara att Region Stockholm tillsammans med andra relevanta aktörer (skärgårdsstiftelsen, länsstyrelsen mfl) avsätter tid för att förstå mer om målkonflikter mellan hållbarhetsdimensionerna och hur dessa kan hanteras.

[4] Rubrik 1 (regionstockholm.se)

8 KÄLLFÖRTECKNING

Ankre, R. & Emmelin, L. (2006). *Zoning and Opportunity Spectrum Planning in a Discontinuous Environment*. *Planning for Tourism and Outdoor Recreation in the Luleå Archipelago, Sweden.* Working Paper 2006:2. Östersund: ETOUR Mid Sweden University.

Bamberg, E. (2014) *Slutrapport projekt Göteborgs skärgård mars-november 2014.*

Crouch, G. I. (2011). Destination Competitiveness: An Analysis of Determinant Attributes. *Journal of Travel Research*, vol. 50:1, pp. 27–45.

Dredge, D. (2006). Policy Networks and the Local Organization of Tourism. *Tourism Management*. Vol 27, Issue 2, pp. 269-280

Dwyer, L.; Mellor, R.; Livaic, Z.; Edwards, D. och Kim, C. (2004). Attributes of Destinations Competitiveness: A Factor Analysis. *Tourism Analysis*, Vol. 9, pp. 1-11.

Flagestad, A., Svensk, G., Nordin, S. & Lexhagen, M. (2004*). Vintersporten - året runt (European tourism research institute utredningsserie* 2004:22. Östersund: European tourism research institute.

Fredman, P.; Wall-Reinius, S. och Grundén, A. (2012) The Nature of Nature in Nature-based Tourism. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, vol. 12:4, pp. 289-309

Getz, D. & Nilsson, P. (2004). Responses of family businesses to extreme seasonality in demand: the case of Bornholm, Denmark. *Tourism Management*, Vol 25, Issue 1, pp. 17–30

Gripenberg, S. 2006. *En kvalitativ utvärdering av INTERREG IIIA/Skärgården 2000–2006*. Forskningsinstitutet vid Svenska social- och kommunalhögskolan i Helsingfors universitet

Hjerpe, M. och Syssner, J. (2015). Utveckling av hållbara turistdestinationer: Om problem, processer och planering. Stockholm: Tillväxtverket

Jordbruksverket (2020): *Rekommendationer för att stärka besöksnäringen på landsbygden*

Lundberg, C. & Fredman, P. (2012). Success factors and constraints among nature-based tourism entreprenours*. Current Issues in Tourism*. 15:7, pp. 649–671.

Tillväxtverket (2017): *Hur utvecklar vi hållbara turistdestinationer?*

Tillväxtverket (2015): *Slutrapport Skärgårdsstrategin*

Syssner, J. (2012). *Världens bästa plats? Platsmarknadsföring, makt och medborgarskap*. Lund: Nordic Academic Press

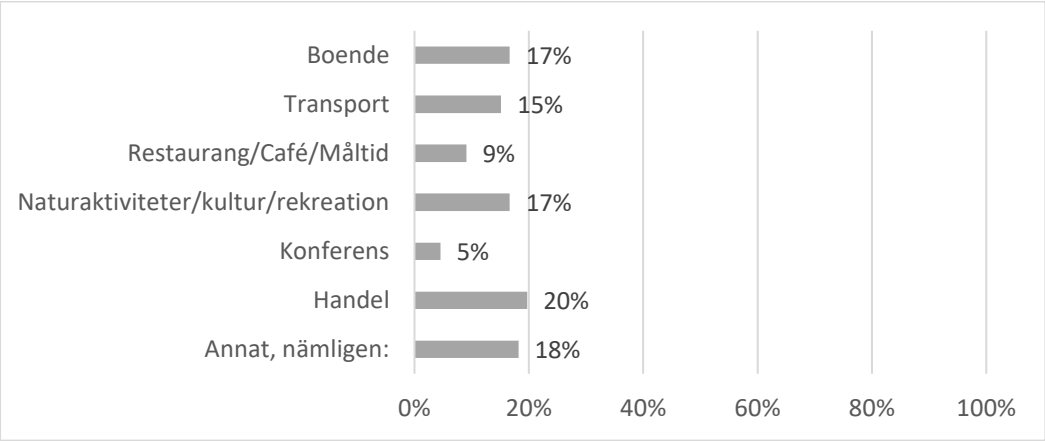
WSP (2020). *Archipelago Possibilities in Numbers (APIN)*.

Young Chung, J. (2009) Seasonality in tourism: a review. *E-review of tourism research*, 7(5), pp. 82-96

9 BILAGA 1 – SVARSPOPULATION ENKÄT

Denna bilaga innehåller de frågor som används för att beskriva svarspopulationen i enkäten. Figuren nedan visar på vilken typ av verksamhet som de svarande bedriver.

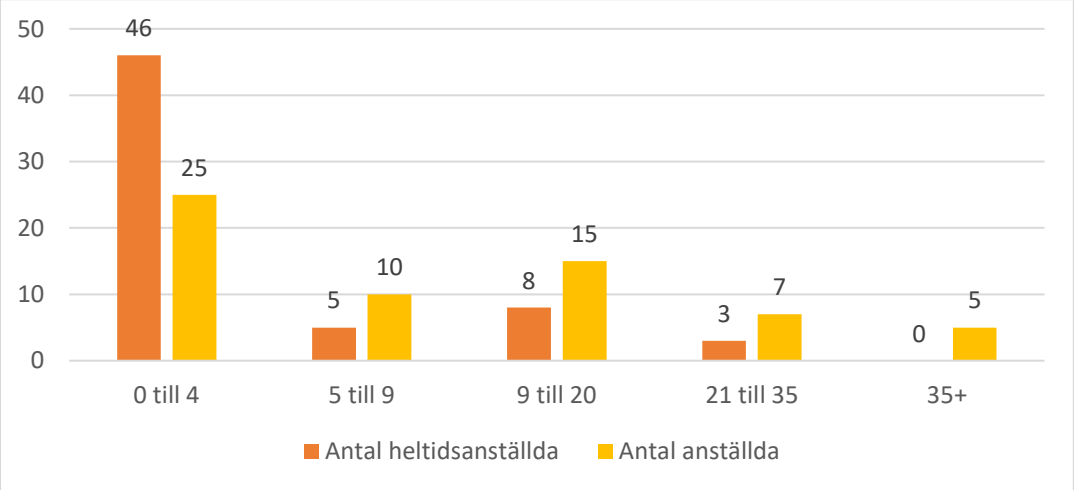
Figur 1. Vilket av alternativen nedan beskriver bäst ditt företags verksamhet?



Vi kan konstatera att det finns en god spridning inom de olika kategorierna. I princip samtliga av de som har svarat ”Annat: nämligen” beskriver att de bedriver verksamheter inom flera kategorier.

De svarande fick även beskriva hur många anställda de har och hur många heltidsanställda det motsvarar (inklusive dem själva). Om företagen exempelvis har 8 anställda över en säsong på tre månader, skulle de uppge 8 anställda och 2 heltidsanställda. Svaren redovisas i figuren nedan.

Figur 2. Antal anställda och motsvarigheten i heltidsanställda



Vi kan konstatera att det finns en relativt god skridning gällande storlek. Sett till antalet anställda har majoriteten av de svarande 0-9 anställda. Sett till antal heltidsanställda har en tydlig majoritet 0-4 anställda. Vi kan konstatera att företagen har säsongsanställda. Medelvärdet för företagen på antalet anställda är 14,4 medan medelvärdet för antalet anställda är 4,6.

10 BILAGA 2 – ENKÄTEN

Region Stockholm har i uppdrag att arbeta fram ett förslag till en långsiktig plan för säsongsförlängning i Stockholms skärgård i syfte att hela skärgårdens besöksnäring senast 2030 ska kunna förlänga säsongen med en månad. WSP har fått uppdraget att stötta Region Stockholm genom att undersöka vilka hinder och möjligheter som finns för att realisera en säsongsförlängning, resultatet kommer sammanställas i en förstudie. Denna enkät är en del i förstudien och riktar sig till er som bedriver verksamhet i Stockholms skärgård. Enkäten tar cirka 5-10 minuter att besvara. Dina svar hanteras anonymt.

Vilket av alternativen nedan beskriver bäst ditt företags verksamhet?

Om du bedriver fler verksamheter, svara på enkäten utifrån din huvudsakliga verksamhet

Boende ☐

Transport ☐

Restaurang/Café/Måltid ☐

Naturaktiviteter/kultur/rekreation ☐

Konferens ☐

Handel ☐

Annat, nämligen: ☐ .....

Hur många anställda har du och hur många heltidsanställda motsvarar det (inklusive dig själv)?

Om du exempelvis har 8 anställda över en säsong på tre månader, uppge 8 anställda och 2 heltidsanställda

Antal anställda .....

Antal heltidsanställda .....

Bedriver du din verksamhet året runt?

Ja ☐

Nej ☐

Under vilka delar av året bedriver du din verksamhet?

- ☐ Januari
- ☐ Februari
- ☐ Mars
- ☐ April
- ☐ Maj
- ☐ Juni
- ☐ Juli
- ☐ Augusti
- ☐ September
- ☐ Oktober
- ☐ November
- ☐ December

Hur ser intäkterna ut för din verksamhet under året?

1=Låga intäkter2=Ok intäkter3=Höga intäkter

	1	2	3	Inga intäkter trots öppet	Inga intäkter - pga stängt
Januari	☐	☐	☐	☐	☐
Februari	☐	☐	☐	☐	☐
Mars	☐	☐	☐	☐	☐
April	☐	☐	☐	☐	☐
Maj	☐	☐	☐	☐	☐
Juni	☐	☐	☐	☐	☐
Juli	☐	☐	☐	☐	☐
Augusti	☐	☐	☐	☐	☐
September	☐	☐	☐	☐	☐
Oktober	☐	☐	☐	☐	☐
November	☐	☐	☐	☐	☐
December	☐	☐	☐	☐	☐

Om förutsättningarna fanns, skulle du vilja utöka din verksamhet till fler säsonger?

Ja ☐

Nej ☐

Vet ej ☐

Kommentar

.....

.....

.....

Varför skulle du inte vilja bedriva verksamhet under andra säsonger?

.....

.....

.....

När på året anser du att din verksamhet har potential att öka intäkterna?

1=Ingen potential2=Ok potential3=Hög potential

	1	2	3
Januari	☐	☐	☐
Februari	☐	☐	☐
Mars	☐	☐	☐
April	☐	☐	☐
Maj	☐	☐	☐
Juni	☐	☐	☐
Juli	☐	☐	☐
Augusti	☐	☐	☐
September	☐	☐	☐
Oktober	☐	☐	☐
November	☐	☐	☐
December	☐	☐	☐

Vilka är de största hindren idag för att ditt företag ska kunna bedriva verksamhet/öka intäkterna under fler säsonger?

1 = inget hinder, 5 = ett mycket stort hinder

	1	2	3	4	5	Vet ej
Transporter till/från och inom Stockholms skärgård	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Att hitta rätt personal/ behålla personal	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Infrastruktur (ex. vatten, avlopp, internet, el, värme)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Andra nödvändiga företag som håller öppet (ex. boende, mat)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Att ha kunskap om vad olika målgrupper efterfrågar	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Marknadsföring mot våra målgrupper	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Att hitta finansiering för att kunna investera (ex. banklån, riskkapital etc.)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Samverkan med andra företag inom besöksnäring (ex. kring erbjudanden, gemensamma målgrupper)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Besöksmålet Stockholms skärgårds synlighet kopplat till olika säsonger	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Annat:	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Annat, nämligen:

.....

.....

.....

Du svarade att brist på transporter till/från och inom Stockholms skärgård är ett stort hinder för att ditt företag ska kunna bedriva verksamhet över fler säsonger eller öka intäkterna. Vad är det du går miste om till följd av brist på transporter? (ex. minskat antal besökare, personal som inte kan ta sig ut).

.....

.....

.....

Vad skulle krävas - enligt dig - för att säsongen i Stockholms skärgård ska kunna förlängas med en månad?

1=inte viktigt, 5=mycket viktigt

	1	2	3	4	5	Vet ej
Förändrade transporter till/från och inom Stockholms skärgård	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Utbyggnad av infrastruktur (ex. vatten, avlopp, internet, el, värme)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Stöd i affärs- eller produktutveckling för företagen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Samarbeten mellan besöksnäringsföretag i Stockholms skärgård	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Gemensamma marknadsaktiviteter med besöksnäringsföretag i Stockholms skärgård	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Gemensamma satsningar på internationell marknad	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Gemensamma satsningar på nationell marknad	☐	☐	☐	☐	☐	☐
En ökad hållbarhet inom skärgården (miljömässig eller social)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Fler reseanledningar utanför säsongen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Annat:	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Annat, nämligen:

.....

.....

.....