



# DESTINATIONSANALYS AV HÄRNÖSANDS KOMMUN

Utifrån GSTC:s Destinationsstandard

## Sammanfattning

Analysen visar att Härnösand har goda förutsättningar för hållbar destinationsutveckling, men att arbetet i dagsläget i stor utsträckning bedrivs parallellt inom olika områden, utan en fullt ut sammanhållen struktur för samordning och prioritering. Besöksnäringen är identifierad som viktig för kommunens utveckling, men är ännu inte fullt integrerad i styrning, planering och genomförande. Detta innebär att det finns ett behov av att tydligare koppla samman ambition, arbetssätt och uppföljning för att säkerställa genomslag över tid.

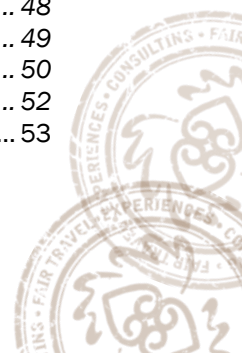
## Jeppe Klockareson

Sustainability Advisor,  
Auditor and Trainer



## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

|                                                                                             |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>SAMMANFATTNING .....</b>                                                                 | <b>3</b>  |
| <i>Vad beslutsfattare bör ta med sig .....</i>                                              | <i>6</i>  |
| <b>INLEDNING OCH BAKGRUND .....</b>                                                         | <b>7</b>  |
| <i>Syfte och Mål .....</i>                                                                  | <i>8</i>  |
| <b>METOD OCH DATAINSAMLING .....</b>                                                        | <b>9</b>  |
| <i>Dokumentstudier .....</i>                                                                | <i>9</i>  |
| <i>Enkätundersökning och kompletterande kvalitativa underlag .....</i>                      | <i>10</i> |
| <i>Resultat från enkätundersökningen – företagens perspektiv .....</i>                      | <i>10</i> |
| <i>Rundabordssamtal .....</i>                                                               | <i>13</i> |
| <i>Analys och sammanställning .....</i>                                                     | <i>13</i> |
| <b>HÄRNÖSANDS KOMMUN – PLATS, FÖRUTSÄTTNINGAR OCH ROLL SOM DESTINATION .....</b>            | <b>14</b> |
| <i>Geografi och befolkning .....</i>                                                        | <i>14</i> |
| <i>Geografi och Natur .....</i>                                                             | <i>14</i> |
| <i>Kultur och Kunskap .....</i>                                                             | <i>14</i> |
| <i>Näringslivsstruktur .....</i>                                                            | <i>15</i> |
| <i>Etablering och Utveckling .....</i>                                                      | <i>15</i> |
| <i>Härnösand som Destination i Höga Kusten .....</i>                                        | <i>16</i> |
| <b>HÖGA KUSTEN DESTINATIONSUTVECKLING – REGIONAL STRUKTUR OCH SAMVERKANSPLATTFORM .....</b> | <b>18</b> |
| <i>Uppdrag och roll i regionen .....</i>                                                    | <i>18</i> |
| <i>Vision, mission och Strategi 2030 .....</i>                                              | <i>18</i> |
| <i>Organisation och arbetssätt .....</i>                                                    | <i>18</i> |
| <i>Huvudsakliga verksamhetsområden .....</i>                                                | <i>19</i> |
| <i>Relevans för Härnösands kommun .....</i>                                                 | <i>19</i> |
| <b>AVGRÄNSNINGAR OCH DEFINITIONER .....</b>                                                 | <b>20</b> |
| <i>Så ska analysen läsas .....</i>                                                          | <i>21</i> |
| <b>HÅLLBAR DESTINATIONSLEDNING .....</b>                                                    | <b>23</b> |
| SAMMANFATTANDE ANALYS – SEKTION A: DESTINATIONSLEDNING .....                                | 24        |
| <b>SOCIOEKONOMISK HÅLLBARHET .....</b>                                                      | <b>26</b> |
| SAMMANFATTANDE ANALYS – SEKTION B: SOCIOEKONOMISK HÅLLBARHET .....                          | 27        |
| <b>KULTURELL HÅLLBARHET .....</b>                                                           | <b>28</b> |
| SAMMANFATTANDE ANALYS – SEKTION C: KULTURELL HÅLLBARHET .....                               | 29        |
| <b>MILJÖMÄSSIG HÅLLBARHET .....</b>                                                         | <b>30</b> |
| SAMMANFATTANDE ANALYS – SEKTION D: MILJÖMÄSSIG HÅLLBARHET .....                             | 31        |
| <b>SAMMANFATTANDE SLUTSATSER OCH REKOMMENDERAD VÄG FRAMÅT FÖR HÄRNÖSANDS KOMMUN ...</b>     | <b>32</b> |
| PRIORITERADE ÅTGÄRDER OCH GEMENSAM GENOMFÖRANDERIKTNING .....                               | 34        |
| 1. Etablera en sammanhållen struktur för destinationsledning .....                          | 37        |
| 2. Tydliggör Härnösands viljeinriktning som destination .....                               | 41        |
| 3. Säkerställ samlad bedömning vid strategiska beslut .....                                 | 44        |
| 4. Integrera turism i fysisk planering och platsutveckling .....                            | 47        |
| 5. Använd tillgänglighet som strategisk utvecklingsprincip .....                            | 48        |
| 6. Stärk kulturens roll i destinationsutvecklingen .....                                    | 49        |
| 7. Stärk företagets roll i genomförandet .....                                              | 50        |
| 8. Utveckla uppföljning som stöd för beslut .....                                           | 52        |
| SÅ BIDRAR ÅTGÄRDERNA TILL KOMMUNENS UTVECKLING .....                                        | 53        |



|                       |    |
|-----------------------|----|
| BILAGOR .....         | 55 |
| KÄLLFÖRTECKNING ..... | 55 |



## SAMMANFATTNING

---

Denna hållbarhetsanalys har genomförts i syfte att ge Härnösands kommun ett samlat, strukturerat och praktiskt användbart underlag för att vidareutveckla besöksnäringen som en del av kommunens långsiktiga samhällsutveckling. Analysen utgår från internationellt vedertagna kriterier för hållbar destinationsutveckling och bygger på dokumentstudier, dialoger, rundabordssamtal, enkätundersökning riktad till besöksnäringens företag samt kompletterande intervjuer och underlag som tillhandahållits av uppdragsgivaren.

### Samlad nulägesbild

Analysen visar att Härnösands kommun har goda grundförutsättningar för hållbar destinationsutveckling. Kommunen har en tydlig roll inom Höga Kusten, tillgång till kustnära miljöer, kulturvården och ett aktivt näringsliv, samt etablerade strukturer inom planering, miljö och samhällsutveckling. Detta skapar en stabil grund för att använda turism som ett verktyg för att stärka livskvalitet, attraktivitet och lokal utvecklingskraft.

Samtidigt visar analysen att utvecklingen i dag i stor utsträckning sker parallellt inom olika områden, där initiativ kopplade till exempelvis evenemang, kryssningsturism och boendekapacitet drivs utan en fullt ut sammanhållen struktur för prioritering och avvägning. Detta innebär att turismens samlade påverkan – på transporter, klimat, resursanvändning och platsens funktion – inte alltid hanteras i ett gemensamt perspektiv.

Den huvudsakliga utmaningen ligger därmed inte i brist på ambition eller aktivitet, utan i behovet av att tydligare koppla samman insatser, skapa en gemensam riktning och stärka förmågan att fatta medvetna beslut utifrån platsens långsiktiga förutsättningar. I dagsläget upplevs detta inte som ett akut problem, men analysen visar att avsaknaden av ett mer sammanhållet arbetssätt över tid kan leda till ökade målkonflikter och en svårare styrning av utvecklingen.

### Tillväxt, påverkan och strategiska avvägningar

En central iakttagelse i analysen är att utvecklingen av besöksnäringen i Härnösand i flera delar drivs framåt genom konkreta initiativ kopplade till exempelvis evenemang, kryssningsturism och ökad boendekapacitet. Dessa satsningar innebär tydliga möjligheter att stärka platsens synlighet och ekonomiska aktivitet.

Samtidigt är dessa typer av utveckling i hög grad förknippade med påverkan – inte minst genom transporter, resursanvändning och koncentrerad belastning på platser under korta tidsperioder. Detta innebär att tillväxt inte är neutral, utan alltid medför avvägningar.

Analysen visar att dessa avvägningar i dag inte fullt ut hanteras samlat. Beslut riskerar därmed att fattas utifrån enskilda perspektiv, snarare än utifrån en helhetsbedömning av vad utvecklingen innebär för platsen över tid.

Detta skapar ett tydligt behov av att stärka den strategiska nivån i beslutsfattandet. Frågan är inte enbart hur besöksnäringen kan växa, utan varför den ska utvecklas, för vem och inom vilka ramar. Först när dessa frågor hanteras samlat blir det möjligt att säkerställa att utvecklingen bidrar till Härnösand som plats att bo, leva och verka på – och inte motverkar den.



## Företagens perspektiv – hållbarhet i praktiken

Enkätundersökningen visar att många företag redan bidrar till hållbar utveckling i praktiken, ofta genom vardagsnära val kopplade till värdskap, lokala resurser, natur- och kulturhänsyn samt anpassning till platsens förutsättningar. Dessa insatser sker dock i stor utsträckning utan tydlig koppling till en gemensam riktning eller struktur för uppföljning.

Företagen uttrycker en vilja att bidra till en hållbar utveckling, men pekar samtidigt på behovet av tydligare prioriteringar, bättre samordning och en mer konkret koppling mellan ambition och genomförande. Analysen visar därmed att förutsättningarna för genomförande i stor utsträckning redan finns, men att de kan stärkas genom tydligare struktur, dialog och gemensam riktning snarare än genom nya krav.

## Relation till regional destinationsutveckling

Härnösands kommun är en del av Höga Kusten genom Höga Kusten Destinationsutveckling AB (HK Dest), som har en central roll i frågor som rör destinationsstrategi, marknadsföring, företagsutveckling och uppföljning. Analysen visar att denna samverkan är en tydlig styrka.

Samtidigt förutsätter en väl fungerande samverkan att kommunen har en tydlig egen viljeinriktning och struktur för hur turismens utveckling ska hanteras lokalt. När den interna riktningen är tydlig stärks också förutsättningarna för att samverkan med HK Dest blir mer konkret, effektiv och långsiktigt värdeskapande.

## Huvudsakliga slutsatser

Analysen visar att Härnösand i hög grad har de grundläggande byggstenar som krävs för hållbar destinationsutveckling, men att dessa behöver kopplas samman tydligare. Det handlar särskilt om att stärka intern samordning, tydliggöra turismens roll i samhällsutvecklingen och skapa en mer medveten hantering av avvägningar kopplade till tillväxt och belastning.

Vidare finns behov av att integrera turismens perspektiv tydligare i planering och platsutveckling, stärka företagets roll i genomförandet, ge kultur en mer strategisk position samt utveckla uppföljning som stöd för beslut.

## Rekommenderad väg framåt

Rapportens rekommendationer fokuserar på att skapa förutsättningar för genomförande snarare än att formulera ytterligare mål eller strategier. Ett centralt förslag är att etablera ett Green Team – en tvärssektoriell arbetsform som samlar relevanta funktioner och stärker kommunens förmåga att arbeta samlat och långsiktigt med destinationsutveckling.

Parallellt behöver kommunen tydliggöra sin viljeinriktning som destination, utveckla ett arbetssätt för att hantera strategiska avvägningar, integrera turism i planering och platsutveckling samt arbeta mer systematiskt med tillgänglighet, kultur och företagsdialog.

Uppföljning och mätbarhet bör utvecklas stegvis och i regional samverkan, med fokus på att stödja beslut snarare än att skapa nya system.



### **Sammanfattande bedömning**

Sammantaget visar analysen att Härnösand har goda möjligheter att utveckla besöksnäringen på ett sätt som stärker platsens långsiktiga kvalitet och attraktivitet. För att detta ska ske över tid krävs dock att utvecklingen i högre grad utgår från medvetna val och en tydlig helhetsbild.

Detta innebär att turismens utveckling inte enbart bör bedömas utifrån tillväxt, utan utifrån hur den bidrar till att stärka Härnösand som plats att bo, leva och verka på – inom ramen för platsens förutsättningar och långsiktiga hållbarhet.



---

## VAD BESLUTSFATTARE BÖR TA MED SIG

---

Denna rapport ska inte läsas som ett förslag om fler projekt eller ytterligare strategidokument. Den visar i stället hur Härnösands kommun kan skapa struktur, riktning och bättre beslutsförmåga i frågor som redan hanteras – men som i dag saknar tillräcklig samordning.

**Följande utgångspunkter är vägledande i rapportens rekommendationer:**

**1. Detta handlar om arbetssätt – inte om en ny organisation.**

Förslaget om Green Team innebär inte en ny beslutsnivå, utan ett sätt att stärka kvaliteten i befintliga beslut genom bättre samordning, tidigare dialog och tydligare helhetsbedömningar.

**2. Turism utvecklas redan – frågan är hur den styrs samlat över tid.**

Utveckling kopplad till exempelvis evenemang, kryssningsturism och boendekapacitet sker löpande och är i grunden positiv. Samtidigt visar analysen att denna utveckling i stor utsträckning hanteras inom olika områden och processer.

Utan en tydlig och gemensamt tillämpad riktning finns en risk att helhetsbilden går förlorad i enskilda beslut, vilket över tid kan leda till målkonflikter och minskad långsiktig hållbarhet.

**3. Besöksnäringen är ett medel för samhällsutveckling – inte ett mål i sig.**

Turismens värde ligger i hur den bidrar till livskvalitet, attraktivitet och långsiktig utveckling för Härnösand som plats att bo, leva och verka på.

**4. Kommunens roll är att skapa riktning och göra avvägningar – inte att genomföra allt.**

Kommunen sätter ramarna genom prioriteringar och beslut. Genomförandet sker i samspel med näringsliv, civilsamhälle och regionala aktörer.

**5. Tillväxt kräver medvetna val.**

Satsningar på exempelvis evenemang och kryssningsturism innebär både möjligheter och påverkan. Dessa behöver prövas samlat utifrån platsens kapacitet, klimatpåverkan och långsiktiga värde.

**6. Företagen är avgörande i genomförandet – men inte bärare av det offentliga ansvaret.**

Det är i företagets verksamhet som platsens kvalitet upplevs, men ansvar för struktur, samordning och riktning ligger hos kommunen och regional samverkan.

**7. Uppföljning ska stödja beslut – inte bli ett eget system.**

Fokus bör ligga på att följa det som behövs för att fatta bättre beslut, i samverkan med regionala strukturer, snarare än att bygga egna parallella system.



## INLEDNING OCH BAKGRUND

---

Höga Kusten har under lång tid arbetat för att stärka sin position som en attraktiv och hållbar destination. Samarbetet mellan kommuner, destinationsbolag, regionala aktörer och näringsliv har successivt utvecklats, och hållbarhetsfrågorna har fått en alltmer central roll i strategier, prioriteringar och beslut kopplade till besöksnäringens utveckling.

Mot denna bakgrund har Höga Kusten Destinationsutveckling AB (HK Dest), i samverkan med ägarkommunerna, Höga Kusten Turism och andra regionala aktörer, initierat en fördjupad hållbarhetsanalys inom ramen för destinationen Höga Kusten. Syftet är att skapa en gemensam och strukturerad förståelse för nuläget, tydliggöra roller och ansvar samt identifiera prioriterade utvecklingsområden för det fortsatta arbetet.

Analysen är en del av ett större gemensamt initiativ där kommunerna Kramfors, Härnösand, Sollefteå och Örnsköldsvik, tillsammans med HK Dest, Höga Kusten Turism och Region Västernorrland, samverkar för att långsiktigt utveckla Höga Kusten som destination. Arbetet tar sin utgångspunkt i internationellt etablerade ramverk för hållbar destinationsutveckling, med särskilt fokus på Global Sustainable Tourism Council's (GSTC) destinationsstandard.

Arbetet baseras på Global Sustainable Tourism Council's (GSTC) Destination Standard v2.0 (svensk version), en globalt erkänd standard för hållbar destinationsutveckling. Standarden används som analytiskt ramverk för att systematiskt belysa hur hållbarhetsfrågor hanteras inom och i relation till besöksnäringen, samt hur dessa frågor samspelar med bredare samhällsprocesser på lokal och regional nivå. Analysen omfattar fyra huvudområden:

- A. Destinationsledning
- B. Socioekonomisk hållbarhet
- C. Kulturell hållbarhet
- D. Miljömässig hållbarhet

Analysen genomförs kommunvis, där varje kommun utgör ett eget geografiskt analysområde. Samtidigt betonas helheten – destinationen Höga Kusten – som ett sammanhängande system där regionala, kommunala och lokala insatser behöver samspela för att skapa långsiktig effekt. Den kommunvisa ansatsen möjliggör både jämförbarhet och lokal fördjupning, samtidigt som den bidrar till ett gemensamt destinationsperspektiv.

Denna rapport avser Härnösands kommun och utgör ett besluts- och utvecklingsunderlag för kommunens fortsatta arbete med besöksnäringen som en integrerad del av den lokala samhällsutvecklingen. Rekommendationer och åtgärdsförslag riktas till flera aktörer, men rapportens huvudsakliga mottagare är Härnösands kommun.



---

## SYFTE OCH MÅL

---

Syftet med denna hållbarhetsanalys är att skapa en gemensam, strukturerad och faktabaserad bild av hur hållbarhetsfrågor hanteras i relation till besöksnäringens utveckling i Härnösands kommun, och hur dessa samspelar med kommunens bredare arbete med samhällsplanering, platsutveckling och lokal utvecklingskraft. Analysen tar sin utgångspunkt i internationellt vedertagna principer för hållbar destinationsutveckling och syftar till att identifiera styrkor, utvecklingsområden och möjliga vägar framåt.

Analysen ska fungera som ett stöd för fortsatt samverkan mellan Höga Kusten Destinationsutveckling AB, Härnösands kommun, Region Västernorrland och andra relevanta aktörer inom ramen för destinationen Höga Kusten. Fokus ligger på att tydliggöra hur olika insatser, styrdokument och arbetssätt samspelar i praktiken, samt var det finns behov av ökad samordning, förtydligade roller eller kompletterande verktyg.

Ett centralt mål är att bidra till ökad samsyn kring turismens roll i den lokala samhällsutvecklingen och hur besöksnäringen kan utvecklas på ett sätt som stärker lokalsamhälle, näringsliv, kulturmiljöer och naturvärden över tid. Analysen ska därmed inte ses som en utvärdering av enskilda aktörer, utan som ett gemensamt lärande underlag för fortsatt utveckling.

Mer konkret syftar analysen till att:

- ge Härnösands kommun ett samlat beslutsunderlag för hur besöksnäringen och turismrelaterade frågor kan integreras i kommunens övergripande planering och utvecklingsarbete,
- stödja Höga Kusten Destinationsutveckling AB i sitt uppdrag att samordna och driva destinationsutveckling med utgångspunkt i Global Sustainable Tourism Council's (GSTC) destinationsstandard som internationellt referensramverk,
- identifiera gap mellan befintliga strategier, planer och faktisk tillämpning på lokal nivå,
- peka ut möjliga utvecklingsinsatser och rekommendationer som kan ligga till grund för fortsatt arbete, prioriteringar och dialog mellan berörda aktörer, inklusive omsättning av analysens resultat i en lokal handlingsplan.

Analysen är ett steg i ett längre utvecklingsarbete och utgör inte ett slutmål i sig. Resultaten är avsedda att användas som ett levande underlag för fortsatt planering, dialog och uppföljning, snarare än som en slutlig bedömning.



## METOD OCH DATAINSAMLING

---

Denna hållbarhetsanalys har genomförts med utgångspunkt i Global Sustainable Tourism Council's (GSTC) destinationsstandard, version 2.0 (svensk översättning). Standarden utgör ett internationellt erkänt ramverk för att analysera hur hållbarhetsfrågor hanteras i relation till turism och destinationsutveckling, med fokus på styrning, socioekonomiska aspekter, kultur och miljö.

Analysen följer i huvudsak GSTC:s metodik för hållbar destinationsutveckling, GSTC Destination Program. Detta program beskriver ett strukturerat arbetssätt för hur destinationsstandardens kriterier kan omsättas i analys, dialog, prioritering och lärande på destinationsnivå. Metodiken har använts i ett stort antal internationella destinationer och har även tillämpats i flera svenska sammanhang.

Metodiken är utformad för att ge en sammanhållen och jämförbar bild av hur hållbar destinationsutveckling hanteras och förvaltas på platsnivå. I denna analys används destinationsstandardens och metodikens som ett analytiskt stöd för att belysa hur olika samhällsfunktioner, styrdokument och arbetssätt samspelar i relation till besöksnäringens utveckling. Fokus ligger därmed på strukturer, samordning och arbetssätt, snarare än på att bedöma enskilda aktörers prestationer eller graden av måluppfyllelse.

Analysen har sin huvudsakliga grund i dokumentstudier och dialog med relevanta aktörer, kompletterat med kvantitativa och kvalitativa datakällor. Detta inkluderar genomgång av styrdokument och planer, rundabordssamtal samt, som stödjande underlag, intervjuer och en enkät riktad till besöksnäringens företag. Syftet har varit att samla in ett brett och tillräckligt underlag för att beskriva nuläge, identifiera styrkor och utvecklingsområden samt peka på möjliga förbättringsinsatser.

Analysen ska inte ses som en revision, certifiering eller formell granskning, utan som ett strategiskt och lärande underlag för fortsatt utveckling och prioritering inom ramen för Härnösands kommuns arbete med hållbar destinationsutveckling.

---

### DOKUMENTSTUDIER

---

Som grund för analysen har ett omfattande antal styrande och stödjande dokument granskats. Dessa inkluderar bland annat kommunala strategier och planer, regionala styrdokument, destinationsövergripande strategier, handlingsplaner, policys, SWOT-analyser samt andra relevanta underlag kopplade till besöksnäring, hållbar utveckling och samhällsplanering.

Flera av dokumenten har varit under pågående utveckling vid tidpunkten för analysen, vilket har beaktats i bedömningarna. Dokumentstudierna har använts för att förstå hur ansvar, mål och arbetssätt är formulerade, samt hur dessa relaterar till GSTC:s destinationsstandard med tillhörande kriterier och indikatorer.



---

## ENKÄTUNDERSÖKNING OCH KOMPLETTERANDE KVALITATIVA UNDERLAG

---

### ENKÄTUNDERSÖKNING SOM DATAKÄLLA I ANALYSEN

Som en central del av underlaget till analysen har en enkät riktad till besöksnäringens företag i Härnösands kommun genomförts. Enkäten har använts för att samla in företagens erfarenheter, uppfattningar och inspel kopplat till hållbarhetsarbete, samverkan, styrning samt upplevda möjligheter och utmaningar i destinationens utveckling. Enkäten utgör därmed ett viktigt underlag för att tillföra ett företags- och brukarperspektiv i analysen.

Enkäten skickades till totalt 38 besöksnäringens företag, varav 18 inkom med svar, vilket motsvarar en svarsfrekvens på 47 %. Utskicken genomfördes vid flera tillfällen via direkt e-post. De svarande företagen representerar en variation av verksamhetstyper, där boende, restaurang/café, handel samt evenemang/kultur utgör de största kategorierna, samt en geografisk spridning med tyngdpunkt i centralorten (61 %) men även representation från landsbygd (33 %).

Sammantaget bedöms enkäten ge ett relevant och användbart underlag för analysen, med medvetenhet om att resultaten speglar de svarande företagens perspektiv och att en stor andel svar präglas av osäkerhet eller begränsad insyn i vissa frågor.

---

## RESULTAT FRÅN ENKÄTUNDERSÖKNINGEN – FÖRETAGENS PERSPEKTIV

---

### RESPONDENTERNAS PROFIL

De svarande företagen representerar en bredd av verksamheter inom besöksnäringen, med en relativt jämn fördelning mellan olika delar av värdekedjan såsom boende, restaurang, handel och upplevelser. Geografiskt finns en tyngdpunkt i centralorten, men även landsbygden är representerad, vilket ger ett underlag som speglar olika lokala förutsättningar inom kommunen.

### ÖVERGRIPANDE BILD AV HÅLLBARHETSARBETE

Enkätsvaren visar att hållbarhetsarbete i många fall inte är formaliserat på företagsnivå. Endast en mindre andel av företagen uppger att de har någon form av hållbarhetscertifiering (17 %), medan en stor majoritet saknar detta (78 %).

Samtidigt framgår att hållbarhetsfrågor i flera fall hanteras informellt i den dagliga verksamheten, snarare än genom strukturerade arbetssätt, mål eller uppföljning. Detta indikerar en situation där medvetenhet och vilja finns, men där arbetet ännu inte är systematiserat eller tydligt integrerat i verksamhetsstyrningen.

### SAMVERKAN, STÖD OCH TYDLIGHET

När det gäller styrning och samverkan framträder ett tydligt mönster av osäkerhet och bristande tydlighet. Endast hälften av respondenterna uppger att de känner till att det finns en strategi för



hållbar besöksnäring, medan en betydande andel antingen inte känner till den eller är osäkra.

Vidare uppger en stor andel att de inte, eller endast sporadiskt, har varit involverade i framtagna eller uppföljning av strategier.

Även när det gäller information och rapportering kring hållbarhetsarbete upplevs denna ofta som otydlig eller endast delvis tillgänglig.

Detta pekar på att det finns strukturer och initiativ, men att dessa inte fullt ut når ut till eller engagerar företagen på ett konsekvent sätt.

### UPPLEVDA STYRKOR OCH MÖJLIGHETER

Trots ovanstående utmaningar visar enkäten på en tydlig samsyn kring turismens positiva roll. En mycket stor andel av företagen upplever att turismen bidrar positivt till lokal ekonomi och sysselsättning (89 % i hög grad).

Vidare framkommer att turismen i stor utsträckning anses bidra till att stärka och bevara lokala traditioner och kulturmiljöer.

Detta indikerar att det finns en stark grund i form av lokal acceptans och upplevd nytta av turismen, vilket är en viktig förutsättning för vidare utveckling.

### UPPLEVDA UTMANINGAR OCH OSÄKERHETER

Ett genomgående mönster i enkäten är en hög grad av osäkerhet i många frågor, exempelvis kopplat till:

- kommunens arbete med klimatfrågor,
- krisberedskap,
- tillgänglighet och inkludering,
- samt hur processer och beslut fattas.

I de öppna svaren lyfts även mer konkreta utmaningar, såsom:

- bristande samordning och gemensam riktning,
- behov av bättre infrastruktur och långsiktiga investeringar,
- ekonomiska förutsättningar och kostnadsutveckling,
- samt behov av ökad samverkan och gemenskap mellan företag.

Flera svar indikerar också en upplevd distans mellan företag och offentliga aktörer, samt en brist på tydlig kommunikation och stöd.

### ENKÄTENS ROLL I RAPPORTEN

Enkätundersökningen utgör ett centralt underlag i analysen genom att synliggöra företagens perspektiv på hållbar destinationsutveckling i praktiken.

Resultaten har inte använts för att dra statistiskt generaliserbara slutsatser, utan för att:



- spegla hur hållbarhetsarbete, styrning och samverkan upplevs på företagsnivå,
- identifiera återkommande mönster av osäkerhet, behov och potential,
- samt synliggöra gapet mellan befintliga strukturer och företagets upplevelse av dessa.

De mönster som framträder i enkäten har använts som ett av flera underlag i bedömningen av nuläge och utvecklingsbehov i rapportens olika sektioner, särskilt kopplat till styrning (A2), företagsengagemang (A4), samverkan (A5) samt behovet av ökad tydlighet, förankring och praktiskt stöd i genomförandet.



---

## RUNDABORDSSAMTAL

---

Ett rundabordssamtal har genomförts med representanter från kommun, destinationsbolag och andra offentliga aktörer. Syftet med samtalet har varit att samla in kompletterande perspektiv och erfarenheter som inte fullt ut framgår av skriftliga underlag eller enkätsvar, samt att skapa en bättre förståelse för hur arbetet med hållbar destinationsutveckling upplevs och bedrivs i praktiken.

Rundabordssamtalet har inte varit avsett som en workshop för gemensam problemlösning eller beslutsfattande, utan som ett strukturerat tillfälle för dialog och insamling av input till analysen. Upplägget har inneburit att delar av samtalet genomförts i mindre grupper, följt av gemensam diskussion i helgrupp.

Deltagandet vid tillfället var begränsat och dominerades i huvudsak av offentliga aktörer, vilket kan innebära att perspektiv från näringsliv och civilsamhälle i mindre utsträckning har representerats i samtalet. Detta påverkar möjligen bredden i de perspektiv som framkommit, och innebär då möjligen att de iakttagelser som redovisas främst speglar hur arbetet upplevs inom den offentliga strukturen.

Samtalen i mindre grupper genererade ett bredare och mer nyanserat underlag än vad som i sin helhet kom fram i den gemensamma diskussionen. Det innebär att vissa perspektiv och reflektioner kan vara underrepresenterade i det som lyfts i helgrupp. De iakttagelser som redovisas från rundabordssamtalet ska därför tolkas som ett kvalitativt komplement till övriga datakällor, snarare än en heltäckande bild av samtliga aktörers perspektiv.

Sammantaget har rundabordssamtalet bidragit med värdefulla insikter kring ansvarsfördelning, samverkan, genomförandeförmåga och upplevda utmaningar i arbetet med hållbar destinationsutveckling i Härnösand, samtidigt som det är viktigt att beakta de begränsningar som finns i deltagande och representation.

---

## ANALYS OCH SAMMANSTÄLLNING

---

All insamlad information har sammanställts och analyserats i relation till respektive kriterium och indikator i GSTC:s destinationsstandard. Bedömningarna bygger på en samlad avvägning av dokumentation, statistik, enkätsvar, intervjumaterial samt dialoger.

Analysen syftar till att:

- synliggöra befintliga arbetssätt och styrkor,
- identifiera områden där samordning, struktur eller uppföljning kan utvecklas vidare,
- samt peka på möjliga utvecklingsvägar och rekommendationer anpassade till lokal och regional kontext.

Resultatet presenteras i form av en kriteriebaserad analys, kompletterad med sammanfattande slutsatser och rekommendationer. Analysen ska ses som ett underlag för fortsatt dialog och utveckling, snarare än som en slutlig bedömning.



## HÄRNÖSANDS KOMMUN

### – PLATS, FÖRUTSÄTTNINGAR OCH ROLL SOM DESTINATION

---

---

#### GEOGRAFI OCH BEFOLKNING

---

Härnösands kommun är belägen i Västernorrlands län och utgör en kustkommun i södra delen av Höga Kusten, ett av Sveriges mest profilerade besöksområden. Kommunen präglas av sin kustnära lokalisering, en tydlig centralort samt en omgivande landsbygd med varierande natur- och kulturmiljöer. Härnösand fungerar som residensstad i länet och har en roll som administrativt, kulturellt och utbildningsmässigt centrum i regionen.

Befolkningsutvecklingen har, likt många andra kommuner i regionen, varit relativt stabil men med långsiktiga utmaningar kopplade till demografi, kompetensförsörjning och attraktivitet. Frågor om inflyttning, näringslivsutveckling och tillgång till service är därmed centrala för kommunens fortsatta utveckling.

Samtidigt innebär kustläget, närheten till havet och kopplingen till Höga Kusten betydande möjligheter för platsutveckling och besöksnäring. Kombinationen av naturmiljöer, kulturhistoriska värden och en levande stadskärna skapar förutsättningar för att utveckla både boende-, besöks- och upplevelsequaliteter som är attraktiva för såväl invånare som besökare.

---

#### GEOGRAFI OCH NATUR

---

Härnösand kännetecknas av ett ovanligt nära möte mellan stad, natur, hav och skärgård med en historisk stadskärna belägen på en ö i Höga Kustens södra skärgård. Kommunen rymmer flera tydliga natur- och friluftsmiljöer med olika karaktär så som Smitingen med havsbad, grottor och vandringsleder, Hemsön med fiskeläge, stränder och skogsmarker, Västanå med vattenfall och vandring samt Fälleberget och Vårdkasen med utsiktsplatser, leder och naturreservatsmiljöer. Vårdkasen knyter även samman vinteraktiviteter, vandring, cykling, utsiktsmiljöer samt centralortens kopplingar vidare mot Smitingen.

---

#### KULTUR OCH KUNSKAP

---

Härnösand har en stark kulturprofil, särskilt i förhållande till kommunens storlek. I stadskärnan finns bland annat Härnösands konsthall med Qvistska samlingen som rymmer verk av bland andra Matisse och Picasso. I centrala Härnösand finns även Technichus, ett science center ägt av Härnösands kommun och som arbetar för att väcka intresse för naturvetenskap, teknik och entreprenörskap hos barn och unga lokalt och regionalt. Från centralorten utgår även Teater Västernorrland och Norrdans.



Utanför centrum förstärks kultur- och kunskapsprofilen av Murberget och Västernorrlands museum, som kombinerar länets museibyggnad med ett friluftsmuseum med miljöer från 1800- och 1900-talet. Härnösands många år som residensstad och Östanbäcken med sin välbevarade trähusbebyggelse från 1700- och 1800-talet bidrar till en tydlig historisk stadsmiljö.

---

## NÄRINGSLIVSSTRUKTUR

---

Härnösands näringsliv har en bred bas med ca. 2,200 företag varav ungefär 1,000 av dem är underkonsulter till myndigheter. Det är ett småskaligt och tjänstebaserat näringsliv, med stark entreprenörsanda, växande besöksnäring och tydlig koppling till platsens attraktivitet. Företagen finns inom många olika sektorer snarare än några få dominerande industrier. I kommunens tillväxtstrategi lyfts besöksnäring och handel, maritim utveckling, innovativ livsmedelsindustri samt förnybar energi fram som prioriterade fokusområden.

Kommunen själv är Härnösands största arbetsgivare med drygt 2,000 anställda och därtill finns flera andra offentliga arbetsgivare så som Region Västernorrland, Länsstyrelsen Västernorrland och Kriminalvården. Sammantaget ger det en näringslivsprofil där besöksnäring, service, utvecklingsorienterade framtidsbranscher och en stark offentlig närvaro samverkar. Företagsklimatet är även ett tydligt utvecklingsområde där Svenskt Näringslivs ranking 2025 placerades Härnösand på plats 283 av 290 kommuner.

---

## ETABLERING OCH UTVECKLING

---

Under de senaste åren har Härnösands utveckling i hög grad präglats av att ortens roll som plats för statliga och samhällsbärande funktioner har förstärkts. Det tydligaste exemplet är Riksarkivets nya anläggning i Härnösand, som invigdes i oktober 2025 och öppnar sin nya läsesal efter sommaren 2026; anläggningen omfattar nära 33,000 kvadratmeter.

Samtidigt har Härnösand en fortsatt tydlig profil som regional myndighets- och rättsort genom att orten rymmer Ångermanlands tingsrätt, Förvaltningsrätten i Härnösand samt funktioner inom mark- och miljödomstol och hyres- och arrendenämnd. Parallellt syns en utveckling inom försvars- och beredskapsområdet, där Försvarsmakten har fortsatt att pröva och utveckla verksamhet i Härnösand, bland annat genom pilotutbildning kopplad till Hemvärnet och genom dialog om framtida utvecklingsmöjligheter på orten.

Kriminalvårdens närvaro förstärker samma bild av Härnösand som en ort med koncentration av offentliga funktioner, genom anstalten Härnösand, anstalten Saltvik och häktet Saltvik. Härnösands utveckling under senare år i stor utsträckning drivits av offentliga investeringar, säkerhets- och beredskapsrelaterade verksamheter samt en fördjupad roll inom arkiv, rättsväsende och samhällsinfrastruktur, vilket även bidragit till privata etableringar så som byggnationen av Hernö Gin Hotell som genomfördes i samarbete mellan lokala entreprenörer samt den pågående internationella etableringen av Huttapias camping vid Smitingen.



---

## HÄRNÖSAND SOM DESTINATION I HÖGA KUSTEN

---

### Position och profil

Härnösands destinationsprofil kan beskrivas som en havsnära småstad med stark prägel av kultur och historia. Kommunen utför den södra änden av destinationen och är det första många av besökarna till Höga Kusten träffar på under sin resa. Härnösand har stora delar av sitt besöksnäringensutbud samlat i och i närhet av centralorten vilket kompletteras med enskilda aktörer utanför så som på Hemsön och i Västana. Med ett stort kulturutbud stärker Härnösand Höga Kustens erbjudande och med sin logistiska tillgänglighet för besökare kan staden även utgöra en passande utgångspunkt för dagsutflykter eller vidare resa i resterande Höga Kusten.

### Viktiga besöksmål och områden

Förutom själva centralorten utgör Smitingen, Hemsön, Västana och Vårdkasen fyra centrala besöksmål, samtliga med tydliga natur- och friluftsmiljöer och olika grad av kulturinslag. Tillsammans visar de bredden i kommunens geografi: kust och havsbad, skärgårdsmiljöer med militärhistoria, naturreservat samt utsiktsplatser, motion och vinteraktiviteter.

Kort utanför centralorten ligger Smitingen som är en av Höga Kustens mest välbesökta naturområden med över 100,000 besökare senaste året. Här finns både en badstrand, vågor för surfing, naturreservat för vandring och utforskning av grottor med tydliga spår av landhöjningen. På platsen pågår även en etablering av camping som på ett väl avvägt sätt tar hänsyn till naturområdets höga värden. En etablering kan förväntas öka antalet besökare ytterligare framgent. Från centrum ut till Smitingen inleds nu även byggnationen av en GC-väg.

I centralorten finns en bred samling besöksmål så som Västernorrlands museum, konsthall, Technichus, bilmuseum, Hernö Gin med Hotell som tillsammans utgör ett viktigt utbud och breddning av både Härnösand och Höga Kusten i övrigt starka naturupplevelseerbjudande.

Norr om Härnösands centrum finner man Hemsön där ett av kommunens största besöksmål Hemsö fästning berättar om Sveriges militärhistoria för tusentals besökare varje år vid ett av Sveriges största anläggningar öppet för allmänheten.

I Härnösand kommuns inre landsdelar ligger även det populära besöksmålet Västana som är mest känt för platsens höga vattenfall. Här finns även ett Naturum och i området finns höga naturvärden vilket förstärks av Mjällådalens naturreservat. Platsen besöks årligen av tusentals personer och just nu pågår ett utvecklingsarbete kring platsen som leds av kommunen.

### Året runt-aktiviteter och evenemang

Härnösand har relativt goda förutsättningar för ett bredare årshjul än många små kustdestinationer. Vårdkasen bidrar med vinteridrott, motion och naturaktiviteter över flera säsonger, medan kulturinstitutioner och stadskärnans service gör att utbudet inte blir lika väderberoende som i mer renodlade naturdestinationer.

Hernö Gin är en lokalt etablerad ginproducent med destilleri i Dala utanför Härnösand och grundades 2011 som Sveriges första gindestilleri. Destilleriet har utvecklats till ett besöksmål där provningar, evenemang och andra bokningsbara upplevelser erbjuds på plats, vilket gör



verksamheten relevant både som producent och som del av det lokala besöksutbudet. Stora tävlingsframgångar på internationell nivå har bidragit till att ge platsen uppmärksamhet även utanför regionen.

Ett stort steg framåt för Härnösands utveckling till att stärka sitt året-runt erbjudande är det nya Härnö Gin Hotell som invigdes i februari 2025. Hotellet bidrar till att Härnösands kapacitet för logi, möten och konferenser kraftigt ökar. Hotellet är en året-runt aktör och besöksmål i sig själv som får spridningseffekter till det övriga året-runt utbudet av restaurang och kulturupplevelser i staden.

Härnösand har under många år aktivt arbetet med kryssningstrafik och idag är staden ett inarbetat rese-mål för flera rederier vilket resulterar i flertalet kryssningsanlöp före och efter sommarsäsongen. Genom åren har ett nära samarbete byggts upp mellan återkommande rederier, kommunen, destinationsbolag och företagsorganisationer vilket höjt helhetsupplevelsen och återbäringen tillbaka till företagen i området.

Vid analys av kommersiell gästnattstatistik för åren 2019 (innan pandemin) och 2024 visar säsongsindex, dvs. jämförelsen av medelantalet totala gästnätter under högsäsong (juni-augusti) med medel för resten av året, att skillnaden mellan säsongerna har minskat för Härnösand. Det innebär att säsongsvariationen i Härnösand är bland de lägsta i Höga Kusten och tillsammans med Sollefteå. I samband med öppnandet av ett nytt destinationshotell i Härnösand i början av år 2025 visar nu siffror för kommunens gästnattstatistik att det utökade utbudet påverkar statistiken mer än på länge. Med en kommande camping-etablering på gång så får man räkna med att kommunens säsongsindex kan komma att påverkas med.



## HÖGA KUSTEN DESTINATIONSUTVECKLING – REGIONAL STRUKTUR OCH SAMVERKANSPLATTFORM

---

### UPPDRAG OCH ROLL I REGIONEN

---

Höga Kusten Destinationsutveckling AB (HK Dest) är ett kommunalt bolag som ägs av Härnösand, Kramfors, Sollefteå och Örnsköldsviks kommuner. Bolaget bildades 2014 och har, genom ägardirektiv, i uppdrag att leda och samordna den strategiska utvecklingen av besöksnäringen i Höga Kusten, samt att ansvara för turistservice och marknadsföring riktad mot besökare.

HK Dest arbetar i nära samverkan med Region Västernorrland, Länsstyrelsen Västernorrland, Höga Kusten Turism samt andra regionala och nationella aktörer.

### VISION, MISSION OCH STRATEGI 2030

---

Missionen för Höga Kusten är att vara en attraktiv, hållbar och tillgänglig plats dit allt fler längtar. Visionen, inspirerad av områdets världsunika landhöjning, uttrycks som *"Alltid en nivå till"* och speglar en ambition att kontinuerligt utveckla kvalitet, värdskap och upplevelser.

Strategi 2030 anger en gemensam riktning för destinationens utveckling. Den omfattar mål om att fördubbla omsättningen i besöksnäringen, sträva mot koldioxidneutralitet, värna lokalbefolkning och samhälle samt utveckla ett erbjudande i internationell toppklass. Tre av målen relaterar till hållbarhetsdimensionerna, medan det fjärde avser den kvalitetsnivå destinationen gemensamt eftersträvar.

Strategin bygger på fem centrala värden – naturen, tid att vara, smakerna, kulturarvet och gemenskapen – vilka används som grund för prioriteringar inom produktutveckling, marknadsföring, projekt och investeringar.

Strategi 2030 togs fram gemensamt av besöksnäringens aktörer under 2021 och är en strategi för platsen Höga Kusten som helhet, inte för en enskild organisation. Utifrån strategin tar HK Dest, Höga Kusten Turism, kommunerna och Länsstyrelsen årligen fram handlings- och verksamhetsplaner.

### ORGANISATION OCH ARBETSSÄTT

---

HK Dest är en relativt liten och specialiserad organisation med kompetenser inom strategisk destinationsutveckling, turistservice, kommunikation, digital närvaro samt marknads- och exportarbete.



Styrelsen består av politiska representanter från ägarkommunerna, medan ledningsgruppen utgörs av respektive kommuns tillväxtchef.

Organisationen arbetar genom egen verksamhet, projekt och branschsamverkan, där Höga Kusten Turism med sina medlemsföretag är en central partner. Mellan HK Dest och Höga Kusten Turism finns även ett samverkansavtal.

---

## HUVUDSAKLIGA VERKSAMHETSOMRÅDEN

---

HK Dest:s verksamhet kan delas in i fyra huvudsakliga områden:

- **Destinationsutveckling**, som omfattar arbetet med Strategi 2030, kompetensförsörjning, utvecklingsprojekt samt samverkan med kommuner och andra offentliga aktörer.
- **Marknadsföring**, som avser utveckling och kommunikation av varumärket Höga Kusten mot nationella och internationella målgrupper.
- **Stöd till branschen**, vilket inkluderar marknadsförings- och kommunikationsstöd, statistik och analys, utbildningsinsatser samt arbete med destinationens varumärkesplattform.
- **Turistservice**, som samordnas på destinationsnivå genom officiell webbplats och app samt ett nätverk av InfoPoints och besöksservice i hela området.

---

## RELEVANS FÖR HÄRNÖSANDS KOMMUN

---

Som en av fyra ägarkommuner är Härnösand direkt kopplad till HK Dest:s strategier, verktyg och utvecklingsarbete.

Härnösand har en särskild roll i destinationens arbete med ett året-runt-erbjudande, med ett brett utbud av kulturaktiviteter över hela året. Kommunen har även en viktig position i destinationens erbjudande till barnfamiljer samt som ett samlat besöksmål för resenärer som anländer söderifrån.

Strategi 2030 lyfter städernas betydelse för tillgänglighet, service, evenemang och attraktionskraft. I Härnösand är besöksnäring och handel prioriterade fokusområden, vilket gör kommunen central i arbetet med att koppla samman stadsmiljö, kultur, möten, kust och naturupplevelser inom destinationen.

Genom den gemensamma destinationsorganisationen ges Härnösand möjlighet att koppla sina lokala prioriteringar till en större varumärkes- och utvecklingsram, samtidigt som företag i kommunen får tillgång till gemensam marknadsföring, statistik, utbildningar och regionala nätverk.



## AVGRÄNSNINGAR OCH DEFINITIONER

---

Denna analys utgår från Global Sustainable Tourism Council's (GSTC) destinationsstandard och GSTC Destination Program som analytiskt ramverk. Metodiken används för att skapa en helhetsbild av hur turismens utveckling, påverkan och förvaltning samspelar med samhällsplanering, näringsliv, kultur och miljö inom ett geografiskt område.

### Avgränsning – poängbedömning enligt GSTC Destination Program

GSTC Destination Program omfattar normalt även en poängbedömning av nuläget utifrån programmets kriterier. I arbetet inom Höga Kusten har det överenskommit att en sådan poängbedömning inte ska genomföras inom ramen för denna analys. Rapportens resultat bygger därför på en kvalitativ bedömning av nuläge, identifierade gap och utvecklingsbehov, baserad på dokumentstudier, dialoger och insamlad empiri, snarare än på en kvantitativ poängsättning.

Analysen fokuserar därmed inte enbart på besöksnäringens verksamheter i snäv bemärkelse, utan på hur turism som samhällsfenomen hanteras, styrs och integreras i bredare strukturer för lokal och regional utveckling. Detta inkluderar frågor om styrning, samverkan, ansvarsfördelning, planering, uppföljning och genomförande, där flera aktörer och sektorer är involverade.

I GSTC:s metodik används begreppet destination för att beskriva ett geografiskt avgränsat område där turismens utveckling och påverkan behöver samordnas över organisatoriska och sektoriella gränser. I en svensk kontext kan begreppet uppfattas som otydligt eller förknippat med en specifik organisation, exempelvis ett destinationsbolag. I denna rapport används därför begreppet destination uteslutande som en analytisk beteckning för ett geografiskt område, inte som en juridisk person eller formell organisation.

För Härnösand innebär detta att analysen avser Härnösands kommun som geografiskt område, medan ansvar, mandat och genomförande är fördelade mellan flera aktörer på lokal, regional och nationell nivå. Analysen gör därmed tydlig åtskillnad mellan:

- det geografiska område som analyseras,
- de aktörer som verkar inom området,
- samt de roller och ansvar som dessa aktörer har i relation till turismens utveckling.

I rapporten används begreppet besöksnäring för att beskriva de företag och verksamheter som direkt producerar, förmedlar eller möjliggör upplevelser för besökare, såsom boende, måltider, aktiviteter, evenemang och besöksservice. Dessa benämns genomgående som besöksnäringens företag.

Begreppet turism används i en bredare bemärkelse för att beskriva resande, vistelse och besöksrelaterade flöden, samt deras samlade effekter på samhälle, miljö och lokalsamhälle. Denna distinktion används konsekvent i rapporten för att tydliggöra när fokus ligger på näringen och företagen, respektive på turismens bredare samhällspåverkan.

I rapporten används begreppet hållbar turismutveckling snarare än hållbar turism. Anledningen är att hållbarhet inte betraktas som ett färdigt tillstånd eller en specifik typ av turism, utan som en pågående utvecklingsprocess.



Hållbar turismutveckling avser därför det långsiktiga arbete genom vilket turismens ekonomiska, sociala, kulturella och miljömässiga effekter balanseras och förbättras över tid, i samspel med lokalsamhällets behov och förutsättningar.

Begreppet hållbar turism används endast när det krävs av etablerade internationella ramverk eller citerade definitioner, och ska i dessa fall förstås som en förkortad benämning på just hållbar turismutveckling.

Höga Kusten Destinationsutveckling AB (HK Dest) är initiativtagare till analysen och har haft en central roll i att möjliggöra genomförandet. HK Dest verkar på regional nivå med uppdrag att samordna, stödja och utveckla besöksnäringen och destinationsutvecklingen inom Höga Kusten. Samtidigt är Härnösands kommun huvudmottagare av analysen, i egenskap av ansvarig aktör för samhällsplanering, lokal utveckling och samordning inom kommunens geografiska gränser.

De rekommendationer som presenteras i rapporten riktar sig därför i första hand till Härnösands kommun och den samverkansstruktur som kommunen använder för att arbeta med turism- och besöksnäringens frågor, där det regionala destinationsarbetet som bedrivs av HK Dest behöver omsättas och förankras lokalt. Analysen syftar inte till att omfördela ansvar mellan aktörer, utan till att synliggöra hur befintliga roller, arbetssätt och verktyg kan samverka tydligare och mer effektivt.

Rapporten gör inga anspråk på att värdera enskilda organisationers prestationer, utan fokuserar på strukturer, samspel och utvecklingsmöjligheter. Identifierade utmaningar ska ses som underlag för fortsatt dialog och förbättring, inte som kritik av enskilda aktörer. Där så är relevant pekar analysen på möjligheter att stärka kopplingar mellan regionalt destinationsarbete och kommunal tillämpning, i linje med kommunens egna mål, planer och prioriteringar.

---

## SÅ SKA ANALYSEN LÄSAS

---

Den följande analysen är strukturerad utifrån Global Sustainable Tourism Councils (GSTC) destinationsstandard och är uppdelad i fyra huvudområden:

- A. Destinationsledning
- B. Socioekonomisk hållbarhet
- C. Kulturell hållbarhet
- D. Miljömässig hållbarhet

Indelningen är ett analytiskt verktyg och ska inte tolkas som separata eller fristående områden. Tvärtom hänger kriterierna nära samman och påverkar varandra. Frågor om styrning, ansvar och samverkan i avsnitt A har exempelvis direkt betydelse för hur åtgärder inom kultur, miljö och näringsliv kan planeras, prioriteras och genomföras i praktiken. På samma sätt är socioekonomiska och kulturella frågor ofta tätt sammankopplade med hur natur- och kulturmiljöer används, skyddas och kommuniceras.

Analysen utgår från ett nuläge och syftar till att synliggöra både sådant som redan fungerar väl och områden där det finns utvecklingspotential. Bedömningarna ska därför inte läsas som kritik av enskilda aktörer, utan som en sammanvägd analys av strukturer, arbetssätt och förutsättningar inom det geografiska området Härnösands kommun, i relation till den samverkande destinationsstruktur som Höga Kusten utgör.



För varje kriterium redovisas:

- en sammanställning av hur nuläget bedöms utifrån tillgängligt underlag
- en analys av styrkor, luckor och utvecklingsbehov
- samt rekommendationer som pekar på möjliga vägar framåt.

Rekommendationerna är vägledande och ska ses som stöd för fortsatt dialog, prioritering och samverkan. De anger inte vem som ska göra vad, utan pekar på vilka typer av insatser som kan behövas och vilka aktörer som kan vara centrala i det fortsatta arbetet, inklusive hur analysens resultat kan omsättas i fortsatt planering och handlingsinriktat arbete.

Det är också viktigt att betona att analysen bygger på flera olika källor: dokumentstudier, enkätsvar, intervjumaterial och inspel från rundabordssamtal. Dessa ger tillsammans en bred bild, men innebär också att detaljeringsgraden kan variera mellan olika kriterier. Där underlaget är mer omfattande blir analysen mer konkret, medan andra delar snarare pekar på behov av fördjupning och fortsatt kunskapsinhämtning.

Avsnitt A–D ska därmed läsas som ett sammanhängande analysblock, där helheten är viktigare än enskilda formuleringar. Målet är att ge Härnösands kommun och dess samverkande aktörer ett gemensamt kunskapsunderlag för att ta nästa steg i arbetet med en långsiktigt hållbar utveckling av besöksnäringen som en integrerad del av samhällsutvecklingen.



## HÅLLBAR DESTINATIONSLEDNING

---

Avsnitt A fokuserar på hur arbetet med besöksnäringens utveckling är organiserat, samordnat och förankrat. Här behandlas frågor som rör ansvarsfördelning, strategisk styrning, uppföljning, delaktighet och hur olika aktörer samverkar kring hållbar turismutveckling.

En välfungerande destinationsledning är en grundförutsättning för att insatser inom socioekonomisk, kulturell och miljömässig hållbarhet ska få genomslag över tid. Det handlar inte enbart om att ha strategier och planer på plats, utan också om hur dessa omsätts i praktiken genom tydliga roller, fungerande samverkan och kontinuerlig uppföljning.

I Härnösands kommun verkar besöksnäringen i ett sammanhang där ansvar och initiativ delas mellan flera nivåer. Höga Kusten Destinationsutveckling AB (HK Dest) har en central roll som regional samverkansplattform och initiativtagare till detta analysarbete, medan Härnösands kommun har ett övergripande ansvar för fysisk planering, strategisk utveckling och offentliga styrprocesser inom det geografiska området. Avsnittet utgår därför från hur dessa roller kompletterar varandra, hur samspelet fungerar i praktiken och var det finns behov av tydligare strukturer eller utvecklad samordning.

Avsnittet belyser även hur hållbarhetsfrågor integreras i styrning och beslutsfattande, hur dialog förs med näringsliv, civilsamhälle och invånare samt hur resultat följs upp och kommuniceras. Särskild vikt läggs vid att förstå hur befintliga arbetssätt kan stärkas, snarare än att peka ut brister hos enskilda aktörer.

Avsnitt A ska därför läsas som en bedömning av system och arbetssätt, inte av organisationer i sig. Syftet är att skapa en gemensam bild av nuläget och identifiera utvecklingsmöjligheter som kan bidra till ett mer sammanhållet, långsiktigt och tydligt ledarskap för besöksnäringens utveckling i Härnösands kommun.



## SAMMANFATTANDE ANALYS – SEKTION A: DESTINATIONSLEDNING

---

Sektion A analyserar hur ansvar, styrning och samordning för hållbar turismutveckling fungerar i Härnösands kommun, och i vilken utsträckning detta skapar förutsättningar för ett långsiktigt och sammanhållet arbete. En central utgångspunkt är att turism inte är ett avgränsat utvecklingsområde, utan en integrerad del av kommunens övergripande samhällsutveckling. Turismens påverkan på markanvändning, infrastruktur, service, natur- och kulturmiljöer samt lokalsamhällets funktion innebär att utvecklingen behöver hanteras i nära relation till kommunens samlade planering och prioriteringar.

Analysen visar att det finns ett tydligt engagemang och flera relevanta initiativ kopplade till besöksnäringens utveckling. Den regionala strukturen genom Höga Kusten Destinationsutveckling AB (HK Dest) utgör en viktig styrka, med etablerade arbetssätt för destinationsutveckling, marknadsföring, dialog och kunskapsuppbyggnad. Detta ger Härnösands kommun tillgång till gemensamma plattformar och nätverk, vilket skapar goda förutsättningar för samverkan i ett större sammanhang.

Samtidigt framträder ett mönster där det kommunala arbetet saknar en tillräckligt tydlig och sammanhållen struktur för destinationsledning. Ansvar, roller och insatser finns, men är fördelade över flera delar av organisationen utan att hållas samman i ett gemensamt och etablerat arbetssätt. Detta innebär att samordningen i stor utsträckning blir beroende av enskilda initiativ, snarare än en tydlig struktur för prioritering och uppföljning.

Denna situation påverkar även den strategiska nivån. Härnösand verkar inom ramen för den regionala inriktningen för Höga Kusten, men analysen visar att det finns ett behov av att tydligare formulera hur denna riktning används lokalt i praktiken. Frågor som rör vilken roll Härnösand ska ta inom destinationen, vilka prioriteringar som ska göras och hur turismens utveckling ska bidra till kommunens långsiktiga mål är i nuläget inte fullt ut samlade i ett konsekvent beslutsstöd.

Detta blir särskilt tydligt i relation till utvecklingsfrågor kopplade till exempelvis evenemang, kryssningsturism och boendekapacitet. Dessa innebär tydliga möjligheter, men också konkreta avvägningar kopplade till transporter, resursanvändning och påverkan på platsens funktion. I nuläget saknas ett tillräckligt etablerat arbetssätt för att systematiskt pröva dessa initiativ i ett samlat perspektiv innan beslut fattas.

Analysen visar också att uppföljning och data används i begränsad utsträckning som ett aktivt stöd i styrning och prioritering. Det finns tillgång till underlag, men kopplingen mellan analys och beslut är inte fullt utvecklad, vilket innebär att uppföljningen i stor utsträckning blir beskrivande snarare än vägledande.

Sammantaget visar sektionen att Härnösand har många relevanta delar på plats, men att dessa ännu inte utgör ett sammanhållet system för destinationsledning. Utvecklingsbehovet handlar därför inte i första hand om nya initiativ, utan om att stärka sambanden mellan befintliga strukturer.

Detta innebär särskilt att:

- skapa en tydligare och mer sammanhållen struktur för samordning
- tydliggöra hur strategisk riktning används i konkreta beslut
- stärka kopplingen mellan uppföljning och prioritering



- samt säkerställa att utvecklingsinitiativ prövas samlat utifrån platsens långsiktiga förutsättningar

Genom att utveckla dessa samband kan turismens utveckling i högre grad bli ett integrerat verktyg i kommunens långsiktiga samhällsutveckling.



## SOCIOEKONOMISK HÅLLBARHET

---

Sektion B behandlar hur turismen bidrar till – och påverkar – den socioekonomiska utvecklingen i Härnösands kommun. Fokus ligger på lokal ekonomi, arbetsmarknad, företagande, rättvisa villkor och lokalsamhällets möjlighet att ta del av de värden som skapas genom besöksnäringen. Centralt i sektionen är hur nyttor och kostnader hänger ihop, och hur arbetet kan bidra till en långsiktig och lokalt förankrad samhällsutveckling.

Utgångspunkten för socioekonomisk hållbarhet är att besöksnäringen ska bidra till livskraftiga lokalsamhällen. Det kan handla om fler och bättre arbetstillfällen, möjligheter till lokal företagsutveckling, trygga och rättvisa villkor samt att ekonomiska effekter i så hög grad som möjligt stannar lokalt. Samtidigt behöver utvecklingen ske på ett sätt som fungerar tillsammans med andra samhällsfunktioner och som stärker platsens attraktionskraft för boende, företagande och inflyttning.

I en kommun som Härnösand, med både kuststad, landsbygd och en roll som regional nod, får dessa frågor särskild betydelse. Turismen kan bidra till sysselsättning, serviceunderlag och entreprenörskap, men detta hänger också samman med kompetensförsörjning, arbetsmiljö, företagsstöd, upphandling, fysisk planering och dialog med lokalsamhället.

Sektion B bygger vidare på förutsättningarna i Sektion A. Tydlighet i ansvarsfördelning, samordning och uppföljning skapar bättre förutsättningar för att relevanta insatser inom socioekonomisk hållbarhet ska kunna bli långsiktiga, samordnade och möjliga att följa över tid. Genom kriterierna i Sektion B beskrivs därför nuläge och arbetssätt kopplat till mätning av ekonomiska effekter, stöd till företag och lokala värdekedjor, arbetsvillkor och karriärmöjligheter, förebyggande av exploatering och diskriminering, nyttjanderätt samt trygghet, säkerhet och tillgänglighet.



## **SAMMANFATTANDE ANALYS – SEKTION B: SOCIOEKONOMISK HÅLLBARHET**

---

Sektion B visar att Härnösands kommun har flera grundläggande strukturer på plats som bidrar till socioekonomisk hållbarhet, framför allt inom arbetsmarknad, utbildning, planering och trygghet. Turismen verkar i detta sammanhang som en del av ett bredare system, snarare än som ett tydligt integrerat perspektiv i styrning och utveckling.

Analysen visar att det finns en potential att tydligare synliggöra och stärka kopplingen mellan turismens utveckling och kommunens övergripande samhällsmål. Detta gäller särskilt hur turismens bidrag till lokal ekonomi, sysselsättning och attraktivitet används som underlag för beslut och prioritering.

Turismen bidrar i dag till lokal ekonomi och näringsliv, men dessa effekter är ofta indirekta och svåra att följa i ett samlat perspektiv. Samtidigt finns tydliga samband mellan turism, arbetsmarknad och platsens attraktivitet, särskilt i relation till service, entreprenörskap och möjligheten att bo och verka i kommunen.

Ett återkommande mönster är att insatser kopplade till företag, arbetsmarknad och lokalt värdeskapande sker, men utan en tydlig koppling till en gemensam riktning. Detta innebär att potentialen i att stärka lokala värdekedjor, kompetensförsörjning och företagsutveckling inte fullt ut tas tillvara.

Tillgänglighet framträder som ett särskilt viktigt utvecklingsområde. I nuläget hanteras denna fråga i flera olika sammanhang, men utan en samlad struktur. Detta påverkar både inkludering och platsens funktion för invånare och besökare.

Sammantaget visar sektionen att Härnösand har goda förutsättningar att använda turismen som en del av den lokala samhällsutvecklingen, men att detta kräver en tydligare samordning mellan turismens utveckling och kommunens bredare arbete med arbetsmarknad, näringsliv och livskvalitet.



## KULTURELL HÅLLBARHET

---

Sektion C behandlar hur turismens utveckling förhåller sig till kulturarv, kulturella uttryck och lokala värden i Härnösands kommun. Fokus ligger på hur kulturella tillgångar identifieras, skyddas, används och förmedlas, samt på i vilken utsträckning turism bidrar till att stärka – snarare än urholka – platsens kulturella identitet och lokalsamhällets inflytande över sina egna berättelser och resurser.

Utgångspunkten är att turismutveckling ska ske med respekt för både materiella och immateriella kulturvärden. Det handlar om att värna byggt kulturarv, kulturlandskap, traditioner, språk, berättelser och kreativa uttryck, men också om hur dessa används i besöksupplevelser på ett sätt som är lokalt förankrat, respektfullt och till gagn för lokalsamhället. Kultur ses därmed inte enbart som en resurs för besökare, utan som en levande del av vardagen för dem som bor och verkar på platsen.

I Härnösands kommun finns ett rikt kulturarv och starka lokala uttryck kopplade till historia, natur, industri, föreningsliv och vardagskultur. Samtidigt framkom under rundabordssamtalen att kulturens roll i diskussionen om platsutveckling och besöksnäring ofta upplevs som otydlig. Kultur beskrevs som närvarande, men sällan strategiskt prioriterad och i begränsad utsträckning integrerad i turismens utveckling, marknadsföring och långsiktiga planering.

I en kommun som Härnösand, med både kustnära stadsmiljöer, landsbygd och en stark lokal identitet, kan kultur spela en viktig roll för attraktionskraft, sammanhang och stolthet – både för invånare och besökare. Samtidigt kräver detta medvetna val kring hur kulturarv tillgängliggörs, hur besök hanteras vid känsliga platser och hur lokalsamhällets rätt till sina platser och uttryck säkerställs även vid en eventuell ökning av besök.

Sektion C bygger vidare på förutsättningarna i Sektion A. Utan tydlig ansvarsfördelning, samordning och långsiktigt arbetssätt riskerar kulturfrågor att hamna mellan verksamhetsområden eller behandlas isolerat. Ett fungerande ansvar för destinationsledning (dvs. styrning och samordning av destinationsutvecklingen i samverkan mellan kommunen och HK Dest) är därför en grundförutsättning för att kulturella värden ska kunna integreras i turismutvecklingen på ett sammanhållet sätt och med respekt för lokala sammanhang.

Genom kriterierna i Sektion C analyseras i vilken utsträckning det finns strukturer för att skydda och utveckla kulturarv, stödja immateriella kulturuttryck, säkerställa lokalsamhällets tillgång till natur- och kulturområden, hantera besök vid känsliga platser samt tillhandahålla korrekt och förankrad tolkning av platsens betydelse. Analysen belyser både befintliga styrkor och identifierar områden där ett tydligare fokus på kultur kan bidra till en mer sammanhållen och långsiktigt hållbar destinationsutveckling i Härnösands kommun.



## **SAMMANFATTANDE ANALYS – SEKTION C: KULTURELL HÅLLBARHET**

---

Sektion C visar att Härnösands kommun har betydande kulturella tillgångar och ett aktivt kulturliv, med stark lokal förankring i historia, föreningsliv och vardagskultur. Samtidigt framträder ett tydligt mönster där kultur i begränsad utsträckning är integrerad i den strategiska utvecklingen av platsen, särskilt i relation till besöksnäringen.

Kultur hanteras i dag till stor del inom separata verksamheter, där olika delar fungerar var för sig, men där helheten saknar en gemensam riktning. Detta påverkar hur kulturmiljöer används, hur platsens berättelser formas och hur lokalsamhällets perspektiv tas tillvara i utvecklingen.

Analysen visar att avsaknaden av tydliga arbetssätt, mål och uppföljning inte enbart är en fråga om dokumentation, utan speglar att kulturens roll i destinationsutvecklingen ännu inte är fullt integrerad i den strategiska styrningen.

Detta blir särskilt tydligt i relation till kommunikation, där det som förmedlas om platsen inte alltid har en tydlig koppling till hur kultur definieras, används och utvecklas lokalt. Det innebär en risk för att platsens identitet förenklas, samtidigt som potentialen i att använda kultur som en bärande del av utvecklingen inte tas tillvara fullt ut.

Ett ytterligare utvecklingsområde rör hur kultur används i praktiken i relation till besök. I nuläget saknas ett sammanhållet arbetssätt för att hantera frågor som tillgänglighet, slitage, lokal förankring och bevarande över tid, vilket innebär att arbetet ofta blir reaktivt.

Sammantaget visar sektionen att utvecklingsbehovet inte ligger i brist på kultur eller engagemang, utan i hur dessa resurser tas tillvara i ett mer sammanhållet och strategiskt perspektiv. Det handlar om att tydligare integrera kulturens roll i platsutvecklingen och säkerställa att den används på ett sätt som stärker både lokal identitet och långsiktig hållbarhet.



## MILJÖMÄSSIG HÅLLBARHET

---

Sektion D behandlar hur turism och besöksrelaterad användning förhåller sig till naturmiljö, klimat och resursanvändning i Härnösands kommun. Fokus ligger på hur miljömässiga värden skyddas, hur naturresurser används och förvaltas samt i vilken utsträckning påverkan från turism och annan mänsklig aktivitet identifieras, följs upp och hanteras på ett långsiktigt hållbart sätt.

I denna rapport används begreppet destination i metodisk mening. Analysen avser Härnösands kommun som geografiskt område och som del av Höga Kusten-destinationen, där HK Dest verkar som destinationsbolag. När destination används nedan syftar det därför på arbetet och samverkan kopplat till Härnösands kommun inom destinationssystemet, om inte annat anges.

Utgångspunkten för miljömässig hållbarhet är att naturmiljöer, ekosystem och resurser utgör grundläggande förutsättningar för både samhällsutveckling och livskvalitet. Dessa värden är centrala för invånarnas vardag, för näringslivets långsiktiga möjligheter och för platsens attraktivitet i stort. Turismen är en av flera användare av dessa resurser och delar samma natur, infrastruktur och miljö som de som bor och verkar på platsen. Därför kan miljömässig hållbarhet inte betraktas som en fråga enbart för besöksnäringen, utan som en integrerad del av kommunens samlade utveckling.

I en kommun som Härnösand, med kustnära miljöer, stora naturvärden och en nära koppling mellan stad, landsbygd och omgivande landskap, får dessa frågor en särskild betydelse. Klimatförändringar, förändrade nederbördsmonster, ökad belastning på ekosystem samt konkurrens om mark och naturresurser påverkar både invånare, näringsliv och besökare. Samtidigt finns möjligheter att genom medveten planering, samordning och uppföljning stärka skyddet av naturmiljön och minska negativ påverkan över tid.

Sektion D bygger vidare på förutsättningarna i Sektion A, B och C. Utan tydlig ansvarsfördelning, strategisk inriktning och fungerande samordning riskerar även ambitiösa miljöinsatser att bli fragmenterade eller reaktiva. Miljömässig hållbarhet är nära kopplad till socioekonomiska frågor, kulturmiljöer, platsutveckling och trygghet, och behöver därför hanteras tvärssektoriellt och långsiktigt.

Genom kriterierna i Sektion D analyseras hur Härnösands kommun och berörda aktörer arbetar med skydd av natur- och landskapsvärden, vatten- och avfallshantering, energi- och resursanvändning, utsläpp, transporter samt risk- och krishantering kopplat till miljö och klimat. Analysen syftar till att belysa både befintliga styrkor och områden där ytterligare utveckling kan bidra till att miljöhänsyn integreras tydligare i platsens långsiktiga utveckling.



## SAMMANFATTANDE ANALYS – SEKTION D: MILJÖMÄSSIG HÅLLBARHET

---

Sektion D visar att Härnösands kommun har stabila grundförutsättningar för miljömässig hållbarhet genom etablerade regelverk, fungerande tekniska system och en tydlig ansvarsfördelning. Naturmiljö, vatten, energi, avfall och infrastruktur hanteras i huvudsak inom ordinarie samhällsstrukturer, vilket innebär att grundläggande skydd och förvaltning fungerar väl.

Samtidigt framträder ett tydligt mönster där miljöarbetet i begränsad utsträckning är integrerat med hur platsen utvecklas och används i praktiken. Turism och besöksrelaterad aktivitet är en del av denna användning, men synliggörs sällan som ett eget perspektiv i analys och prioritering.

Miljöfrågor hanteras i stor utsträckning uppdelat efter funktion, vilket gör det svårt att förstå hur olika delar samverkar över tid. Exempelvis är kopplingen mellan besöksmönster, transporter, resursanvändning och lokal belastning inte fullt ut synliggjord i ett samlat perspektiv.

Detta blir särskilt tydligt i relation till utveckling av besöksanledningar och tillgänglighet, som ofta är transportberoende och därmed direkt kopplade till klimatpåverkan och resursanvändning. I nuläget saknas ett tydligt arbetssätt för att systematiskt väga dessa konsekvenser mot nyttan i utvecklingsinitiativ.

Analysen visar också att det finns en viktig koppling mellan hur platsen kommuniceras och dess faktiska förutsättningar. I Härnösand är andelen formellt skyddad natur relativt begränsad, samtidigt som natur- och kustmiljöer lyfts fram som en central del av platsens attraktivitet. Detta innebär att användningen i stor utsträckning sker i miljöer med begränsad styrning, vilket ställer högre krav på samordning, uppföljning och ansvarsfull utveckling.

Sammantaget visar sektionen att utvecklingsbehovet inte främst handlar om nya styrmedel, utan om att skapa samband mellan befintliga system. Det handlar om att tydligare integrera miljöperspektivet i den samlade platsutvecklingen och att använda data och uppföljning som ett aktivt stöd i beslut.

Genom stärkt samordning och en mer sammanhållen syn på hur platsen används finns goda förutsättningar att vidareutveckla Härnösand som en miljömässigt hållbar plats över tid.



## SAMMANFATTANDE SLUTSATSER OCH REKOMMENDERAD VÄG FRAMÅT FÖR HÄRNÖSANDS KOMMUN

---

Hållbarhetsanalysen visar att Härnösands kommun har goda förutsättningar att använda turism som ett verktyg för långsiktig samhällsutveckling. Kommunen har en tydlig position inom Höga Kusten, tillgång till starka natur- och kulturvärden samt ett aktivt näringsliv och civilsamhälle. Det finns samtidigt etablerade strukturer inom planering, miljö, samhällsutveckling och regional samverkan som utgör en stabil grund för vidare utveckling.

Den samlade bilden visar dock att utmaningen inte ligger i brist på initiativ eller ambition, utan i hur dessa insatser kopplas samman, prioriteras och används som grund för medvetna beslut. I nuläget sker utvecklingen i stor utsträckning parallellt inom olika områden, vilket i ett längre perspektiv innebär att helhetsbilden riskerar att gå förlorad i enskilda beslut.

Detta blir särskilt tydligt i relation till utvecklingsfrågor kopplade till exempelvis evenemang, kryssningsturism och boendekapacitet. Dessa innebär tydliga möjligheter, men också konkreta avvägningar kopplade till transporter, klimatpåverkan, resursanvändning och belastning på platsen. Utan en samlad struktur för att hantera dessa avvägningar finns en risk att beslut fattas isolerat, vilket över tid kan leda till målkonflikter och minskad långsiktig hållbarhet.

En central slutsats är därför att Härnösand behöver stärka sin förmåga att fatta samlade och medvetna beslut i frågor som rör turismens utveckling. Detta innebär inte att bromsa utveckling, utan att säkerställa att den sker i linje med platsens långsiktiga funktion och kvalitet.

Ett avgörande steg i detta är att tydliggöra hur kommunens viljeinriktning används i praktiken. Frågan handlar inte enbart om att formulera en riktning i strategier och planer, utan om hur denna används som stöd i konkreta beslut.

Analysen visar att det finns relevanta styrdokument och processer som berör turismens utveckling. Samtidigt saknas i dagsläget ett tydligt och återkommande arbetssätt där denna riktning används för att göra samlade avvägningar i frågor som rör exempelvis tillväxt, markanvändning och platsens kapacitet.

Utan en sådan tillämpning finns en risk att utvecklingen i praktiken drivs av enskilda initiativ eller kortsiktiga möjligheter, snarare än av en gemensam och konsekvent använd riktning.

Analysen visar även att det finns behov av en starkare intern struktur för samordning. Ansvar, roller och insatser finns i dag, men är fördelade över flera delar av organisationen utan att hållas samman i ett gemensamt arbetssätt. Detta innebär att frågor ofta hanteras sektorsvis och sent i processer, snarare än som en integrerad del av planering och utveckling.

Etableringen av ett Green Team utgör i detta sammanhang ett centralt förslag. Det handlar inte om att skapa en ny organisation, utan om att stärka kommunens förmåga att arbeta samlat, tvärssektoriellt och långsiktigt. Genom att samla relevanta funktioner i en gemensam arbetsform skapas bättre förutsättningar för att väga olika perspektiv mot varandra och säkerställa att beslut fattas med en tydlig helhetsbild.

Företagens roll framträder som avgörande i genomförandet. Det är i företagens verksamhet som platsens kvalitet blir konkret och upplevd. Samtidigt visar analysen att företagens arbete i dag i stor utsträckning sker utan en tydlig koppling till en gemensam riktning. För att stärka genomförandet behöver kommunen, i samverkan med regionala aktörer, skapa bättre förutsättningar för dialog, lärande och gemensam utveckling.



Vidare visar analysen att turismens perspektiv behöver integreras tydligare i fysisk planering och platsutveckling. Beslut om markanvändning, infrastruktur och tillgänglighet påverkar direkt hur platsen fungerar för både invånare och besökare. Utan en tidig och systematisk integration finns en risk att dessa frågor hanteras reaktivt, vilket kan leda till sämre helhetslösningar och ökade målkonflikter.

Tillgänglighet framträder som en särskilt viktig utvecklingsfråga. Genom att arbeta med tillgänglighet som en integrerad del av platsens kvalitet skapas förutsättningar för en plats som fungerar för fler – både invånare och besökare – och som är robust över tid.

Samtidigt är det tydligt att uppföljning och mätbarhet behöver utvecklas med rätt utgångspunkt. Fokus bör inte ligga på att bygga nya system, utan på att säkerställa att relevant data används som stöd för beslut. Detta arbete behöver ske i samverkan med regionala aktörer för att skapa jämförbarhet och långsiktig relevans.

Sammantaget visar analysen att Härnösand har goda förutsättningar att utveckla besöksnäringen på ett sätt som stärker platsens långsiktiga kvalitet. Nästa steg handlar inte om fler initiativ, utan om att skapa struktur, tydlighet och förmåga att göra medvetna val.

Om dessa förutsättningar inte stärks försvåras möjligheten att prioritera, hantera målkonflikter och säkerställa att turismens utveckling bidrar till kommunens långsiktiga samhällsutveckling.



## PRIORITERADE ÅTGÄRDER OCH GEMENSAM GENOMFÖRANDERIKTNING

De prioriterade åtgärderna ska inte läsas som en lista av enskilda insatser, utan som ett sammanhängande arbetssätt för hur Härnösands kommun kan stärka sin förmåga att styra och utveckla besöksnäringen i relation till platsens långsiktiga utveckling.

Åtgärderna hänger tydligt samman och bygger på varandra. Etableringen av en gemensam struktur för samordning och en tydlig viljeinriktning utgör grundförutsättningar för efterföljande arbete. Utifrån detta skapas förutsättningar att fatta mer samlade beslut, integrera turism i planering och platsutveckling samt stärka genomförandet genom företag, kultur och tillgänglighet.

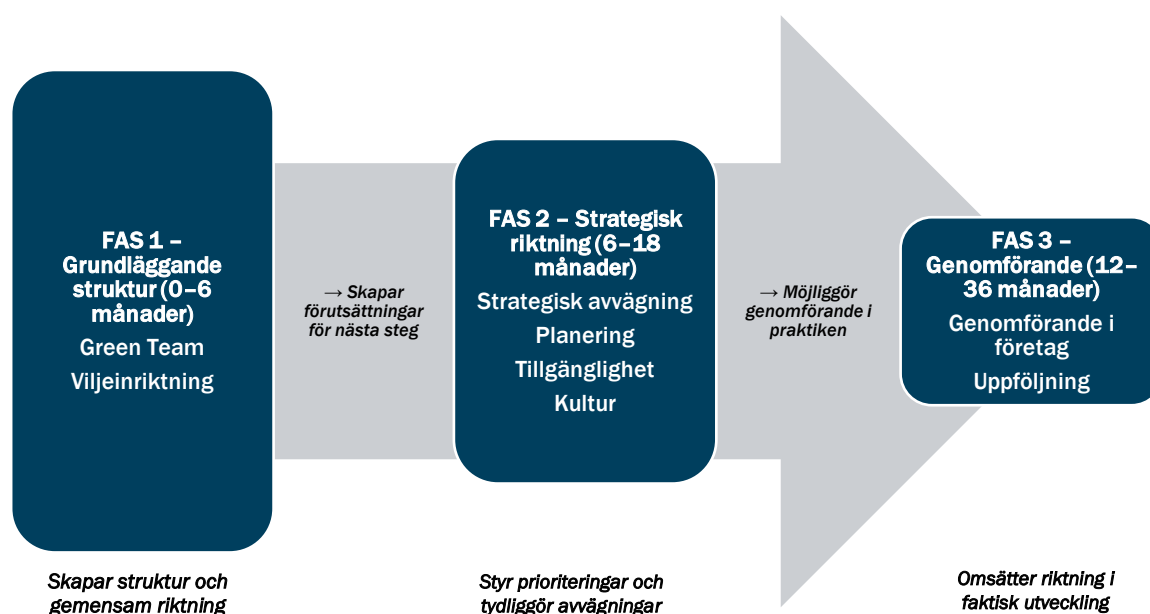
Arbetet ska inte ses som ett separat utvecklingsspår, utan som en förstärkning av kommunens ordinarie styrning, där turismens påverkan och möjligheter hanteras som en del av helheten.

Åtgärderna är avsedda att genomföras stegvis över tid, där vissa delar behöver etableras tidigt för att skapa förutsättningar för övriga. Samtidigt kan flera insatser utvecklas parallellt när grundstrukturen är på plats.

### Underlag till lokal handlingsplan – Härnösands kommun

Åtgärderna är avsedda att genomföras stegvis över en flerårsperiod, där en fungerande intern struktur för destinationsledning och en tydligt formulerad lokal viljeinriktning utgör grund för efterföljande arbete. Genomförandet förutsätter successiv förankring i kommunens ordinarie styrning samt löpande samordning med Höga Kusten Destinationsutveckling AB (HK Dest). En central princip är att större utvecklingsinitiativ inte ska bedömas isolerat, utan utifrån hur de sammantaget påverkar platsens funktion, livskvalitet och långsiktiga hållbarhet.

### Genomförandelogik för prioriterade åtgärder



Den övergripande inriktningen innebär att Härnösands kommun behöver tydliggöra sin roll, sina prioriteringar och sina förutsättningar och ramar (Fas 1), göra strategiska avvägningar och formulera en samlad riktning för utvecklingen (Fas 2), och därefter arbeta konsekvent med att genomföra och följa upp utvecklingsinsatser i linje med denna riktning (Fas 3).

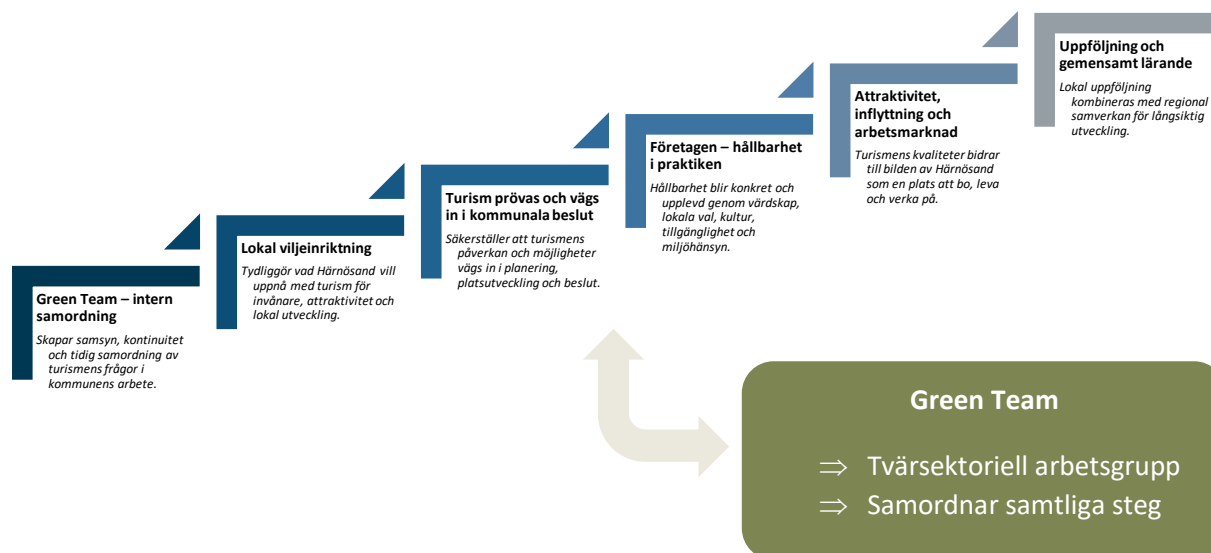
Arbetsättet förutsätter ett långsiktigt och strukturerat angreppssätt där ansvar, mandat och samverkan mellan berörda aktörer är tydligt definierade, och där uppföljning används aktivt för att säkerställa progression och lärande över tid.

Utan en sådan struktur och riktning riskerar utvecklingsinsatser att bli fragmenterade, kortsiktiga och svåra att prioritera och följa upp, vilket begränsar möjligheten att nå önskade effekter.



## Regional samverkan: Höga Kusten Destinationsutveckling AB

Strategi · Företagsutveckling · Marknadsföring · Uppföljning



*Intern samordning – dialog med HK Dest – förankring över tid*

Detta är särskilt relevant i Härnösand, där flera aktuella utvecklingsfrågor – exempelvis satsningar kopplade till evenemang, kryssningsturism och ökad boendekapacitet – innebär tydliga avvägningar mellan tillgänglighet, ekonomisk nytta, resursanvändning och påverkan på platsens funktion och livskvalitet.

Figuren illustrerar hur sådana initiativ inte bör hanteras isolerat, utan prövas i ett sammanhang där konsekvenser synliggörs och vägs mot kommunens övergripande mål om att vara en attraktiv och hållbar plats att bo, leva och verka på.



---

## 1. ETABLERA EN SAMMANHÅLLEN STRUKTUR FÖR DESTINATIONSLEDNING

---

---

### ÅTGÄRD 1.1 – INRÄTTA ETT TVÄRSEKTORIELLT GREEN TEAM

---

**Tid:** 0–6 månader

**Ansvar:** Kommunledning

**Samordnande funktion:** Kommunal turism-/näringslivsfunktion

**Innehåll:**

Etablera ett permanent Green Team som samlar relevanta kommunala funktioner, exempelvis samhällsplanering, näringsliv, kultur, miljö, kommunikation och trygghet, i ett gemensamt forum för destinationsrelaterade frågor.

Gruppens uppdrag är att:

- skapa en samlad bild av turismens påverkan och möjligheter
- fungera som intern dialogyta inför beslut
- säkerställa att olika perspektiv vägs samman tidigt i processer

**Funktion i praktiken:**

Green Team ska inte ersätta beslutsprocesser, utan stärka kvaliteten i beslutsunderlag genom att:

- tydliggöra målkonflikter
- synliggöra konsekvenser
- skapa intern samsyn

**Samverkan:**

Arbetet ska ske i löpande dialog med HK Dest för att säkerställa koppling till regional inriktning.

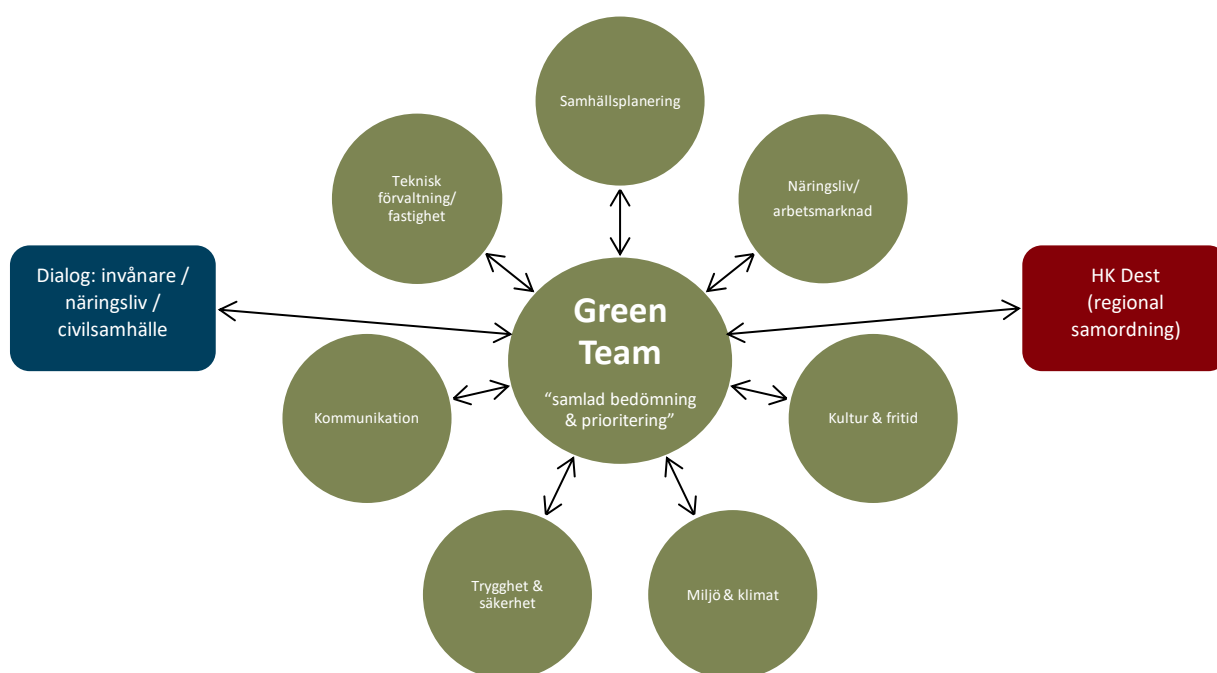


## Exempel på praktisk organisering

För att skapa tydlighet i uppstarten kan Green Team organiseras enligt följande:

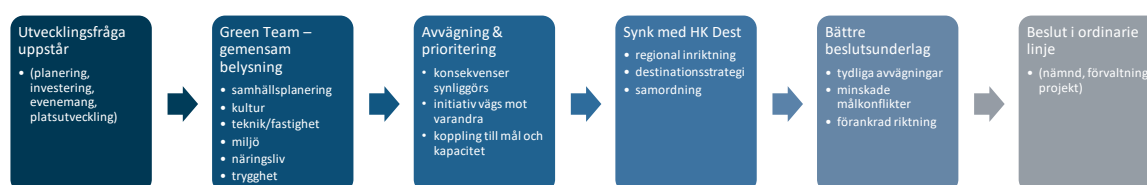
- Ägarskap och sammankallande funktion: Kommunens näringslivs- eller turismfunktion ansvarar för att kalla till möten och hålla ihop arbetet.
- Mötesstruktur: Gruppen träffas regelbundet, exempelvis 4–6 gånger per år, samt vid behov i samband med större utvecklingsfrågor.
- Rapportering och koppling till styrning: Arbetet återkopplas till kommunledning eller relevant styrgrupp genom korta sammanfattningar, vilket säkerställer koppling till ordinarie beslutsprocesser.

Syftet med denna struktur är att skapa kontinuitet och tydlighet utan att bygga upp en ny organisation eller parallell beslutsnivå.



Green Team är kommunens permanenta samordningsnav och synkar löpande med HK Dest samt dialog med lokalsamhället.

## Green Team som sammanhållande struktur för genomförandet



Illustrativt exempel – Så ser ett beslut ut när Green Team är på plats



Figuren visar hur Green Team fungerar som en sammanhållande struktur för genomförandet av de prioriterade åtgärderna i den lokala handlingsplanen. Arbetet tar sin utgångspunkt i att skapa en gemensam intern struktur och samordning, vilket möjliggör att Härnösands kommun kan formulera en tydlig lokal viljeinriktning som destination.

Denna viljeinriktning integreras därefter i kommunens ordinarie arbete med planering, platsutveckling och verksamhetsstyrning, och bidrar i nästa steg till ökad attraktivitet, inflyttning och långsiktig samhällsutveckling. Uppföljning och gemensamt lärande sker i samverkan med Höga Kusten Destinationsutveckling AB, vilket säkerställer regional förankring, jämförbarhet och kontinuitet över tid.

Green Teamet utgör navet i denna process genom att samordna perspektiv, säkerställa intern samsyn och möjliggöra löpande synkronisering mellan kommunala prioriteringar och regional destinationsutveckling.

Ett konkret exempel på hur Green Team kan fungera i praktiken är när Härnösands kommun står inför ett beslut eller en utvecklingsfråga som berör både platsutveckling och besöksnäring.

Anta att kommunen överväger att vidareutveckla ett område med närhet till vatten, leder och kulturmiljöer – exempelvis genom förbättrad tillgänglighet, ny service eller stöd till aktiviteter. Frågan berör flera perspektiv samtidigt: markanvändning, natur- och kulturvärden, friluftsliv, trygghet, drift och framtida användning. I ett sådant läge lyfts frågan tidigt till Green Team.

Green Team samlar då relevanta kommunala funktioner – exempelvis samhällsplanering, teknisk förvaltning/fastighet, kultur, miljö och näringsliv – för att gemensamt belysa frågan ur flera perspektiv. Fokus ligger inte på att fatta beslut i stället för ordinarie linjeorganisation, utan på att skapa en gemensam förståelse för konsekvenser, möjligheter och avvägningar.

I dialogen identifieras exempelvis:

- hur platsen används i vardagen av invånare,
- vilka värden som är särskilt känsliga att bevara,
- hur tillgänglighet kan stärkas utan att skapa slitage eller konflikter,
- om och hur platsen kan bidra till kommunens attraktivitetsarbete och långsiktiga utveckling.

Green Team säkerställer även att frågan synkroniseras med det regionala destinationsarbetet genom dialog med Höga Kusten Destinationsutveckling AB. På så sätt undviks att lokala beslut går i otakt med regional inriktning, samtidigt som Härnösands egna prioriteringar tydliggörs.

Resultatet av Green Teams arbete är inte ett färdigt beslut, utan ett samlat underlag som:

- ger beslutsfattare bättre helhetsbild,
- tydliggör målkonflikter och möjliga vägval,
- och stärker kvaliteten i det slutliga beslutet.

På detta sätt blir Green Team ett praktiskt stöd i kommunens vardagliga beslutsfattande – inte ett extra steg som fördröjer processer, utan ett verktyg som ökar träffsäkerhet, förankring och långsiktig hållbarhet i kommunens utveckling.



## ÅTGÄRD 1.2 – INTEGRERA ARBETSSÄTTET I ORDINARIE STYRNING

---

**Tid:** 6–12 månader

**Innehåll:**

- Koppla Green Teams arbete till kommunens ordinarie processer för planering, budget och uppföljning
- Säkerställa att strukturen används i återkommande beslut

**Resultat:**

Destinationsutveckling blir en integrerad del av kommunens styrning, inte ett separat spår.

**Vad detta innebär i praktiken**

Att etablera ett Green Team är ett första steg, men det verkliga värdet uppstår först när arbetssättet blir en del av kommunens ordinarie styrning.

I praktiken innebär detta att frågor kopplade till turism och platsutveckling inte hanteras vid sidan av, utan integreras i befintliga processer för planering, budget och uppföljning. Det handlar om att säkerställa att de perspektiv som lyfts i Green Team också får genomslag i faktiska beslut och prioriteringar.

Detta ställer krav på kontinuitet och tydlighet i hur arbetssättet används. Om Green Team enbart blir ett forum för dialog utan koppling till styrning riskerar det att tappa relevans över tid. När det däremot används som en återkommande del av beslutsprocesser skapas en stabil struktur som bidrar till ökad samordning och långsiktighet.



---

## 2. TYDLIGGÖR HÄRNÖSANDS VILJEINRIKTNING SOM DESTINATION

---



---

### ÅTGÄRD 2.1 – BESLUTSPRINCIPER FÖR UTVECKLING

---

**Tid:** 6–12 månader

**Ansvar:** Green Team

#### Innehåll:

Formulera en tydlig viljeinriktning som svarar på:

- varför turism ska utvecklas
- för vem utvecklingen sker
- inom vilka ramar

Denna ska utgå från en övergripande målbild om att stärka Härnösand som plats att bo, leva och verka på.

#### Funktion:

Viljeinriktningen ska fungera som ett aktivt beslutsstöd vid:

- investeringar
- prioriteringar
- utvecklingsinitiativ

#### Vad detta innebär i praktiken

Att formulera beslutsprinciper handlar inte om att ta fram ytterligare ett dokument, utan om att skapa ett gemensamt sätt att tänka i konkreta utvecklingsfrågor.

I Härnösand är detta särskilt relevant i relation till initiativ som rör exempelvis ökad bäddkapacitet, evenemangssatsningar och utveckling av kryssningsturism. Dessa initiativ innebär möjligheter, men också tydliga avvägningar kopplade till exempelvis transporter, resursanvändning, belastning på platser och påverkan på vardagslivet för invånare.

Beslutsprinciperna behöver därför fungera som ett stöd i att väga dessa perspektiv mot varandra. Det innebär att varje större utvecklingsinitiativ inte enbart bedöms utifrån potential för ökad efterfrågan eller synlighet, utan också utifrån hur det bidrar till platsens långsiktiga kvalitet.

En central fråga blir därmed inte bara om en satsning är möjlig eller attraktiv på kort sikt, utan om den:

- stärker Härnösand som plats att bo, leva och verka på
- fungerar inom platsens faktiska kapacitet och förutsättningar
- bidrar till eller motverkar uppsatta klimat- och hållbarhetsmål

På detta sätt blir beslutsprinciperna ett konkret stöd i att hantera målkonflikter, snarare än att enbart formulera ambitioner.



## ÅTGÄRD 2.2 – IDENTIFIERA STRATEGISKA FOKUSOMRÅDEN

---

**Tid:** 6–18 månader

### Innehåll:

Identifiera ett begränsat antal områden där utveckling ska prioriteras, baserat på:

- platsens faktiska styrkor
- invånarnas vardag
- långsiktig hållbarhet

### Krav:

Fokusområden ska:

- bidra till livskvalitet
- vara realistiska att utveckla
- vara förenliga med regional utveckling

### Vad detta innebär i praktiken

Att identifiera strategiska fokusområden handlar om att göra medvetna val kring vad som ska prioriteras – och vad som inte ska prioriteras.

I en kontext där möjligheterna är många och resurserna begränsade blir detta avgörande. Härnösand kan inte utveckla allt samtidigt, utan behöver tydliggöra vilka områden som bäst bidrar till platsens långsiktiga utveckling.

Det innebär att fokusområden inte enbart ska baseras på potential ur ett besöksperspektiv, utan också på hur de fungerar i vardagen för invånare och hur de förhåller sig till platsens faktiska kapacitet. Ett område som fungerar väl för både invånare och besökare över tid har större förutsättningar att bidra till hållbar utveckling än satsningar som skapar tillfällig attraktionskraft men långsiktig belastning.

Denna prioritering blir därmed ett konkret uttryck för kommunens viljeinriktning.

### Avvägningar kopplade till tillväxt och belastning

Satsningar på evenemang och kryssningsturism är tydliga exempel på utvecklingsområden som kan bidra till ökad synlighet och ekonomisk aktivitet. Samtidigt är dessa typer av besök i hög grad transportberoende och kan innebära koncentrerad belastning på platsen under kort tid.

Konsekvensen blir att dessa initiativ behöver bedömas i ett bredare sammanhang, där nyttan vägs mot påverkan. Frågor som rör transporter, utsläpp, kapacitet, logistik och påverkan på lokalsamhället behöver därmed vara en naturlig del av beslutsunderlaget.

Det handlar inte om att avstå från utveckling, utan om att tydligare förstå vilka typer av utveckling som är långsiktigt hållbara för Härnösand. Här blir kopplingen till klimat (D10) och transporter (D11) central, liksom till den övergripande inriktningen i Sektion A.



Genom att arbeta mer systematiskt med dessa avvägningar kan kommunen skapa bättre förutsättningar för att prioritera rätt insatser över tid. Detta innebär att prioritering av fokusområden inte enbart handlar om potential för tillväxt, utan om vilka typer av utveckling som långsiktigt är mest relevanta och hållbara för Härnösand som plats.



---

### 3. SÄKERSTÄLL SAMLAD BEDÖMNING VID STRATEGISKA BESLUT

---

I nuläget hanteras större utvecklingsinitiativ i huvudsak inom respektive sakområde, vilket innebär att konsekvenser och avvägningar inte alltid synliggörs samlat. Detta ökar risken för att beslut fattas utifrån enskilda perspektiv, utan en tydlig helhetsbedömning av vad utvecklingen innebär för platsen över tid.

Denna åtgärd syftar till att säkerställa att strategiska beslut – särskilt sådana som påverkar platsens användning, belastning och utvecklingsinriktning – alltid föregås av en samlad bedömning där relevanta perspektiv vägs samman.

---

#### ÅTGÄRD 3.1 – ETABLERA MODELL FÖR STRATEGISK AVVÄGNING

---

**Tid:** 6-18 månader

**Ansvar:** Green Team

**Innehåll:**

Utveckla ett arbetssätt där större initiativ, exempelvis:

- utbyggnad av bäddkapacitet
- kryssningsturism
- evenemangssatsningar
- tillgänglighetsinvesteringar

prövas samlat utifrån:

- social påverkan
- miljöpåverkan
- resursanvändning
- ekonomisk nytta

**Syfte:**

Säkerställa att:

- beslut inte tas isolerat
- konsekvenser synliggörs
- prioriteringar blir medvetna



## Så provas större utvecklingsinitiativ i Härnösand



Figuren visar hur större utvecklingsinitiativ kan provas samlat innan beslut fattas. I stället för att enskilda satsningar hanteras isolerat skapas ett arbetssätt där riktning, konsekvenser och avvägningar tydliggörs tidigt i processen.

Detta är särskilt relevant i Härnösand, där utvecklingsfrågor kopplade till exempelvis evenemang, kryssningsturism och boendekapacitet innebär tydliga avvägningar mellan tillgänglighet, ekonomisk nytta, resursanvändning och påverkan på platsens funktion och livskvalitet.

Genom att använda ett sådant arbetssätt stärks kvaliteten i beslutsunderlag och förutsättningarna för att utvecklingen sker i linje med kommunens långsiktiga mål.

## Fyra frågor som alltid ska besvaras

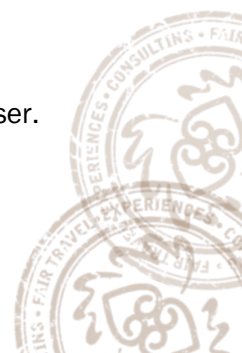


## Vad detta innebär i praktiken

Att införa ett arbetssätt för samlad prövning innebär att gå från reaktiva beslut till mer medvetna och samordnade avvägningar.

I dag fattas många beslut inom sina respektive områden – planering, näringsliv, evenemang, infrastruktur – utan att den samlade effekten alltid synliggörs. Ett gemensamt arbetssätt innebär att större initiativ lyfts och belyses ur flera perspektiv samtidigt, innan beslut fattas.

Detta blir särskilt viktigt i frågor där nyttan är tydlig på kort sikt, men där konsekvenserna kan uppstå över tid – exempelvis i relation till transporter, klimatpåverkan eller belastning på platser.



Syftet är inte att skapa ytterligare ett steg i processen, utan att förbättra kvaliteten i beslutsunderlagen. När konsekvenser, målkonflikter och alternativ synliggörs tidigt skapas bättre förutsättningar för att fatta beslut som håller över tid.



---

## 4. INTEGRERA TURISM I FYSISK PLANERING OCH PLATSUTVECKLING

---

---

### ÅTGÄRD 4.1 – SÄKERSTÄLL TIDIG INTEGRATION I PLANPROCESSER

---

**Tid:** 12–24 månader

**Ansvar:** Samhällsplanering i samverkan med Green Team

**Innehåll:**

- Integrera turismens påverkan i planering av markanvändning
- Beakta kapacitet, tillgänglighet och användning över tid

**Resultat:**

- Färre målkonflikter
- Bättre helhetslösningar

**Vad detta innebär i praktiken**

Att integrera turismens perspektiv i fysisk planering handlar om att synliggöra användningen av platsen – inte bara dess funktion.

I praktiken innebär detta att frågor om hur människor rör sig, vistas och använder platser behöver beaktas tidigt i planprocesser. Detta gäller både invånare och besökare, och särskilt i miljöer där användningen förändras över tid eller varierar säsongsmässigt.

När dessa perspektiv integreras tidigt skapas bättre förutsättningar att undvika konflikter mellan olika intressen, exempelvis mellan boendemiljö, rekreation och besöksflöden. Det möjliggör också att planering kan bidra till att stärka platsens funktion och attraktivitet i ett bredare perspektiv.

Det handlar i grunden om att gå från att hantera konsekvenser i efterhand, till att förebygga dem genom bättre helhetssyn.



---

## 5. ANVÄND TILLGÄNGLIGHET SOM STRATEGISK UTVECKLINGSPRINCIP

---

---

### ÅTGÄRD 5.1 – INTEGRERA TILLGÄNGLIGHET I UTVECKLING OCH BESLUT

---

**Tid:** 6–18 månader

**Ansvar:** Green Team i samverkan med berörda funktioner

**Innehåll:**

Utveckla ett gemensamt synsätt där tillgänglighet:

- inte ses som en målgruppsfråga
- utan som en grundläggande kvalitet i platsutveckling

Detta omfattar:

- fysisk tillgänglighet
- användbarhet i vardagen
- tillgång till natur, kultur och offentliga miljöer

**Syfte:**

Skapa en plats som:

- fungerar för fler invånare
- är attraktiv för fler besökare
- är robust över tid

**Vad detta innebär i praktiken**

Att integrera tillgänglighet i utveckling och beslut handlar om att se tillgänglighet som en del av hur platsen fungerar för människor i vardagen – inte som en separat fråga eller ett tillägg i efterhand.

I Härnösand finns en tydlig möjlighet att arbeta med tillgänglighet som en kvalitet som gynnar både invånare och besökare. Det kan handla om hur platser utformas, hur information kommuniceras, hur transporter fungerar och hur upplevelser kan nås och användas av fler, oavsett förutsättningar.

Det leder till att tillgänglighet behöver beaktas tidigt i planering och utveckling – i allt från evenemang och besöksmiljöer till leder, offentliga rum och servicefunktioner. När tillgänglighet integreras från början blir det en naturlig del av kvaliteten, snarare än en anpassning i efterhand.

Genom att arbeta konsekvent med tillgänglighet som en integrerad del av utvecklingen kan Härnösand också positionera sig tydligare som en plats som fungerar för fler – vilket i sig blir en strategisk styrka i både platsutveckling och besöksnäring.



---

## 6. STÄRK KULTURENS ROLL I DESTINATIONSUTVECKLINGEN

---

---

### ÅTGÄRD 6.1 – INTEGRERA KULTUR I STRATEGI OCH BESLUT

---

**Tid:** 6–18 månader

**Ansvar:** Kulturfunktion i samverkan med Green Team

**Innehåll:**

- Säkerställa att kultur är en aktiv del i utvecklingsbeslut
- Involvera lokala aktörer och kunskapsbärare

**Resultat:**

- Starkare lokal förankring
- Ökad kvalitet och legitimitet

Analysen visar att avsaknaden av strukturerade arbetssätt och uppföljning inom kultur inte enbart är en kunskapsbrist, utan ett uttryck för att området i nuläget inte är fullt integrerat i destinationsutvecklingen. Åtgärden syftar därför inte enbart till att stärka innehållet, utan till att etablera kultur som en tydlig och återkommande del i kommunens strategiska arbete och beslutsfattande.

#### Vad detta innebär i praktiken

Att stärka kulturens roll handlar inte om att lägga till ytterligare ett perspektiv, utan om att synliggöra något som redan är en central del av platsens identitet.

I Härnösand finns ett rikt kulturarv och ett levande kulturliv, men dessa värden riskerar att hamna vid sidan av i utvecklingsprocesser om de inte aktivt inkluderas. Genom att integrera kultur i strategiska beslut skapas bättre förutsättningar för att utveckling sker med respekt för platsens historia, uttryck och sammanhang.

Detta innebär också att lokala aktörer och kunskapsbärare ges en tydligare roll i utvecklingen. När kultur integreras på detta sätt stärks både platsens autenticitet och dess attraktionskraft – samtidigt som utvecklingen får en starkare lokal förankring.



---

## 7. STÄRK FÖRETAGENS ROLL I GENOMFÖRANDET

---

---

### ÅTGÄRD 7.1 – SKAPA STRUKTUR FÖR DIALOG OCH STÖD

---

**Tid:** 12–36 månader

**Ansvar:** Näringsliv i samverkan med HK Dest

**Innehåll:**

- Stärka företagens möjlighet att bidra till hållbar utveckling
- Skapa forum för lärande och erfarenhetsutbyte

**Princip:**

Arbetet ska bygga på:

- frivillighet
- relevans
- affärsnytta

**Vad detta innebär i praktiken**

Att stärka företagens roll handlar om att skapa rätt förutsättningar – inte om att ställa nya krav.

I praktiken innebär detta att kommunen behöver gå från enstaka insatser och projekt till ett mer sammanhållet arbetssätt där företag ges möjlighet att utvecklas över tid. Det handlar om att skapa relevanta forum för dialog, lärande och erfarenhetsutbyte, där hållbarhetsfrågor kopplas till affärsnytta och verkliga förutsättningar.

Fokus behöver ligga på att göra det enklare för företag att göra rätt, snarare än att kontrollera eller styra i detalj.

**Kunskap och lärande – regional dialog om företagsstöd**

Som en del av arbetet med att stärka företagens roll i Härnösands hållbara destinationsutveckling finns ett behov av att fördjupa förståelsen för hur strukturerat företagsstöd kan utformas i praktiken – utan att skapa onödig administration eller krav som inte är förankrade i verkligheten.

Ett konkret nästa steg är att, i samverkan med Höga Kusten Destinationsutveckling AB (HK Dest), ta del av erfarenheter från Region Västerbotten och deras arbete med Responsible Tourism Program (RTP). Detta kan ske genom riktade dialoger, erfarenhetsutbyte och studiebesök med de aktörer som i dag arbetar operativt med programmet.

Syftet är inte att införa en färdig modell, utan att bygga kunskap och skapa ett bättre beslutsunderlag. Det handlar om att förstå hur ett sådant arbetssätt fungerar i praktiken, vilka



resultat det ger, vilka utmaningar som finns och i vilken utsträckning det är relevant i en Höga Kusten-kontext.

Ett eventuellt införande av gemensamma strukturer för företagsstöd bör i så fall ske på regional nivå, med HK Dest som samordnande aktör och i dialog med berörda kommuner. Härnösands roll är att aktivt bidra till denna kunskapsuppbyggnad och samtidigt tydliggöra sina egna behov och prioriteringar.

### **Illustrativt exempel – hur hållbarhet blir synlig i Härnösand**

För en besökare är det sällan strategier, planer eller styrdokument som avgör hur en plats upplevs. Det som formar bilden är de konkreta mötena – hur man blir bemött, vad man äter, hur platser fungerar och hur sammanhang hänger ihop.

I Härnösand kan detta ta sig uttryck i att:

- det är enkelt att ta sig fram, oavsett förutsättningar
- kultur, historia och kustmiljöer förmedlas med lokal förankring
- evenemang och aktiviteter upplevs som välorganiserade och inkluderande
- val som minskar miljöpåverkan märks i praktiken, utan att dominera upplevelsen

När hållbarhet upplevs som en del av kvalitet, omtanke och fungerande vardag stärks både platsens trovärdighet och företagets konkurrenskraft. Det handlar inte om att kommunicera hållbarhet som ett budskap, utan om att låta den vara en naturlig del av upplevelsen.

Denna typ av kvalitet uppstår inte genom krav eller kontroll, utan genom kunskap, dialog och en gemensam riktning – där kommunen och destinationsbolaget skapar förutsättningar, och företagen omsätter dem i praktiken.



---

## 8. UTVECKLA UPPFÖLJNING SOM STÖD FÖR BESLUT

---

I nuläget finns tillgång till data och underlag, men dessa används i begränsad utsträckning som ett samlat stöd för beslut. Detta innebär att uppföljning ofta blir beskrivande snarare än vägledande.

Syftet med denna åtgärd är att säkerställa att uppföljning i högre grad används som ett aktivt verktyg i prioritering och styrning, snarare än som enbart återrapportering.

---

### ÅTGÄRD 8.1 – DEFINIERA VAD SOM BEHÖVER FÖLJAS UPP

---

**Tid:** 12–36 månader

**Ansvar:** Kommunen i dialog med HK Dest

**Innehåll:**

- Identifiera vilka nyckelfrågor som behöver följas upp
- Undvika att bygga system utan tydligt syfte

**Inriktning:**

- fokus på beslutsstöd
- samordning regionalt
- stegvis utveckling

**Vad detta innebär i praktiken**

Att utveckla uppföljning handlar inte om att mäta mer, utan om att mäta rätt saker.

I många sammanhang finns redan data och statistik, men utan tydlig koppling till beslut och prioritering riskerar denna information att få begränsad effekt. Härnösands utgångspunkt bör därför vara att identifiera vilka frågor som faktiskt behöver följas upp för att kunna fatta bättre beslut över tid.

Detta innebär att uppföljning behöver kopplas till konkreta behov – exempelvis förståelse för besöksmönster, resursanvändning eller effekter av olika satsningar. Samtidigt behöver arbetet vara realistiskt och bygga på samverkan, särskilt i relation till regionala strukturer och initiativ.

Genom att arbeta stegvis och med tydligt syfte kan uppföljning utvecklas till ett praktiskt stöd i styrningen, snarare än ett parallellt system.



## SÅ BIDRAR ÅTGÄRDERNA TILL KOMMUNENS UTVECKLING

---

Genom de föreslagna åtgärderna får Härnösands kommun ett realistiskt, samordnat och genomförbart ramverk för att omsätta hållbarhetsanalysens resultat i den lokala handlingsplanen. Åtgärderna stärker den interna samordningen, tydliggör kommunens egna ambitioner och skapar bättre förutsättningar för att turism bidrar till kommunens övergripande mål kopplade till livskvalitet, attraktivitet och långsiktig samhällsutveckling. Detta ligger i linje med den regionala inriktningen genom Höga Kusten Destinationsutveckling AB, där platsens långsiktiga värden och lokal förankring utgör en central utgångspunkt.

Etableringen av ett Green Team, i kombination med en tydligare lokal viljeinriktning, skapar en gemensam struktur för hur turismfrågor hanteras inom kommunen. Detta ger olika verksamhetsområden en naturlig arena för dialog, prioritering och samverkan, och stärker kommunens förmåga att arbeta långsiktigt och tvärsektoriellt. Därmed minskar risken för att turismens frågor hanteras fragmenterat, sent i processer eller reaktivt.

En särskilt viktig effekt av åtgärderna är att de skapar bättre förutsättningar för att hantera de avvägningar som följer av utveckling. I Härnösand handlar detta konkret om initiativ kopplade till exempelvis evenemang, kryssningsturism och utveckling av boendekapacitet. Dessa satsningar innebär möjligheter, men också tydliga konsekvenser i form av transporter, resursanvändning och påverkan på platsens kapacitet och vardagsliv. Genom ett mer samlat arbetssätt kan dessa frågor prövas i relation till varandra och till kommunens långsiktiga mål, vilket stärker kvaliteten i besluten och minskar risken för att utveckling drivs i otakt.

Åtgärderna tydliggör också företagens centrala roll i det praktiska genomförandet av hållbar utveckling. Det är i mötet mellan företag och gäst som hållbarhet blir konkret och upplevd – genom hur platser fungerar, hur kultur och berättelser förmedlas, hur tillgänglighet hanteras och hur miljöhänsyn omsätts i vardagen. Genom att stärka företagens förutsättningar att arbeta med dessa frågor på ett frivilligt, lärande och kvalitetsdrivet sätt skapas ett starkare samband mellan kommunens ambitioner och det som faktiskt möter invånare och besökare.

Genom att koppla turismens bidrag tydligare till frågor om vardagsliv, tillgänglighet, kultur och platsens användbarhet skapas även en starkare koppling mellan besöksnäringen och kommunens bredare utvecklingsarbete. Turismens roll förskjuts därmed från att främst handla om besök och synlighet, till att bli ett verktyg för att stärka platsens kvalitet för både invånare och besökare. Besöksupplevelsen kan fungera som en första kontakt med platsen, men långsiktiga beslut om att bo och verka i Härnösand grundas i hur platsen fungerar i vardagen.

Samtidigt bidrar åtgärderna till att bygga organisatorisk struktur, gemensamma arbetssätt och kontinuitet, vilket är centralt för en mer systematisk hållbarhetsstyrning. Genom tydligare ansvarsfördelning, tvärsektoriell samverkan och ett mer samlat arbetssätt för uppföljning stärks kommunens förutsättningar att arbeta strategiskt och lärande över tid.

I detta sammanhang kan åtgärderna även ses som ett steg mot ökad organisatorisk mognad. Om Härnösands kommun – på kommunal eller regional nivå – i framtiden skulle vilja överväga mer formaliserade arbetssätt, såsom exempelvis en hållbarhetscertifiering på destinationsnivå, ligger de föreslagna strukturerna i linje med de grundläggande krav som ställs på styrning, samordning, uppföljning och lokal förankring. Detta innebär inte att kommunen är eller behöver vara redo för en sådan process i nuläget, utan att förutsättningarna successivt stärks.

Sammantaget skapar åtgärderna en stabil grund för att samla befintliga ambitioner i en gemensam riktning och för att säkerställa att hållbar utveckling kopplad till turism blir en



integrerad del av Härnösands kommuns långsiktiga samhällsutveckling – till nytta för invånare, näringsliv och besökare.

För att säkerställa att åtgärderna inte stannar vid intentioner utan omsätts i praktiken finns även ett behov av kontinuitet i processledning och metodstöd över tid. Erfarenhet visar att övergången från analys till genomförande är särskilt kritisk i tvärsektoriella utvecklingsprocesser, där nya arbetssätt, roller och samverkansformer ska etableras.

I detta sammanhang kan det vara värdefullt att kommunen, i dialog med regionala aktörer, säkerställer tillgång till extern kompetens som kan stödja strukturering av arbetet, processledning och successiv uppföljning. Ett sådant stöd kan bidra till lärande, kvalitetssäkring och kontinuitet, samtidigt som det stärker kommunens egen förmåga att på sikt bära arbetet vidare internt.



## BILAGOR

---

- Anteckningar Rundabordsamtal Härnösand 25 Mars 2026.pdf
- Enkätssammanställning – Härnösand.pdf
- GSTC-Destination-Criteria-Swedish.pdf
- Höga Kusten - Härnösand 260325.pdf

Extern bilaga för internt bruk:

- GSTC Destination Program - Härnösand

## KÄLLFÖRTECKNING

---

Följande dokument har använts för analys och informationsinsamling,

### Kriteriegrupp A

- Aktiviteter till handlingsplan besöksnäring Härnösand 2021.docx
- Handlingsplan besöksnäring 2021–2025 Härnösands kommun.pdf
- Handlingsplan besöksnäring 2021–2025 – uppföljning 2026.pdf
- Attitydundersökning Höga Kusten 2023 – HK Dest.pdf
- Årsredovisning 2024 – Höga Kusten Destinationsutveckling AB.pdf
- Grönt varumärke Höga Kusten – BFUF/ETOUR/Mittuniversitetet.pdf
- Besöksnäringstrategi Höga Kusten – HK Dest.pdf
- Kommunikationsstrategi Höga Kusten – HK Dest.pdf
- Organisationsschema destination – HK Dest.pdf
- Verksamhetsplan 2025 – HK Dest AB.pdf
- Verksamhetsplan 2026 – HK Dest AB.pdf
- Regional utvecklingsstrategi Västernorrland 2023–2030.pdf
- ÖP2040 – Plandokument Härnösands kommun.pdf
- ÖP2040 – Handlingsplan Härnösands kommun.pdf
- Klimatanpassningsplan 2100 Härnösands kommun.pdf
- Tillväxtstrategi Mitt Härnösand 2040.pdf
- Policy för samverkan med civilsamhället Härnösand.pdf
- Program för civil beredskap Härnösands kommun.pdf
- Program för demokrati och inflytande Härnösands kommun.pdf
- Riktlinjer för inköp Härnösands kommun.pdf
- Riktlinjer för idéburna offentliga partnerskap Härnösands kommun.pdf
- Riktlinjer för planbesked och prioritering detaljplaner Härnösand.pdf
- Grafisk profil Härnösands platsvarumärke.pdf

### Kriteriegrupp B

- Behovsanalys kompetensförsörjning Höga Kusten/Västernorrland.pdf
- Branschanalys hotell, restaurang och turism Västernorrland.pdf
- Behovet av bäddar i Höga Kusten 2028 – Härnösand.pdf
- Behovet av bäddar i Härnösand.pdf
- Besöksundersökning Västernorrland 2025.pdf
- Besöksundersökning Västernorrland 2023.pdf
- Attitydundersökning Höga Kusten 2023 – fördjupning.pdf
- HK statistik 2024 – HK Dest.pdf
- Utbudsanalys Höga Kusten 2025 – HK Dest.pdf
- Kryssningsrapport Härnösand.pdf
- Program för evenemang och möten 2024–2026 Härnösand.pdf
- Resa i Sverige 2024 – Höga Kusten.pdf
- Resa i Sverige 2025 – Höga Kusten.pdf
- TEM regionala turismeffekter 2017–2019.pdf
- TEM regionala turismeffekter 2023.pdf



- Handlingsplan för ett växande näringsliv Härnösand.pdf
- Delrapport företagsklimat Härnösand 2025.pdf
- Slutrapport Norrlands nöjdaste företagare 2026.pdf
- Lokal ekonomisk analys Häggdånger.pdf
- Lokal ekonomisk analys Hemsön.pdf
- Etableringar i Härnösands kommun.pdf
- Bostadsförsörjningsprogram Härnösand.pdf
- Folkhälsa ur ett socialt perspektiv 2024–2027.pdf
- Handlingsplan mot våld i nära relationer Härnösand.pdf
- Stöd till föreningar och ideellt engagemang Härnösand.pdf

### Kriteriegrupp C

- Biblioteksplan Härnösands kommun 2023–2027.pdf
- Kulturprogram Härnösands kommun.pdf
- Gestaltungsprogram Härnösands kommun.pdf
- Riktlinjer för konstverksamhet Härnösands kommun.pdf

### Kriteriegrupp D

- Energi- och klimatstrategi Västernorrland 2020–2030.pdf
  - Klimat- och energiplan Härnösands kommun.pdf
  - Miljö- och klimatpolicy Härnösands kommun.pdf
  - Härnösands klimatlöfte.pdf
  - Klimatanpassningsplan 2100 Härnösand.pdf
  - Friluftsprogram Härnösands kommun 2023–2030.pdf
  - Friluftslivet Västernorrland.pdf
  - Naturvårdsprogram Härnösands kommun.pdf
  - Grönplan Härnösands kommun.pdf
  - Gång- och cykelprogram Härnösands kommun 2022–2040.pdf
  - Trafikprogram Härnösands kommun 2015–2050.pdf
  - Regional tillgänglighetsstrategi Västernorrland.pdf
  - Inledande kartläggning av luftkvalitet Härnösand.pdf
  - Renhållningsordning Härnösands kommun 2022–2030.pdf
  - Vattentjänstplan Härnösands kommun 2024.pdf
- 

