



DESTINATIONSANALYS AV SOLLEFTEÅ KOMMUN

Utifrån GSTC:s Destinationsstandard

Sammanfattning

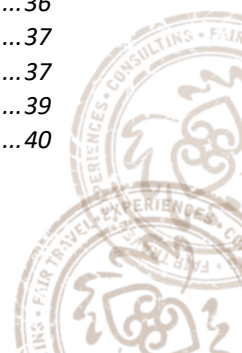
Denna hållbarhetsanalys ger Sollefteå kommun ett samlat underlag för hur besöksnäringen kan bidra till långsiktig samhällsutveckling. Med fokus på lokala förutsättningar, samverkan och genomförbarhet visar rapporten hur turism kan stärka attraktivitet, livskvalitet och kommunens utveckling som plats att bo, leva, verka och besöka.

Jeppe Klockareson

Sustainability Advisor, Auditor
and Trainer

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

SAMMANFATTNING	3
<i>Vad beslutsfattare bör ta med sig</i>	<i>5</i>
INLEDNING OCH BAKGRUND	6
<i>Syfte och Mål</i>	<i>7</i>
METOD OCH DATAINSAMLING	8
<i>Dokumentstudier</i>	<i>8</i>
<i>Enkätundersökning och kompletterande kvalitativa underlag</i>	<i>9</i>
<i>Resultat från enkätundersökningen – företagens perspektiv.....</i>	<i>9</i>
<i>Rundabordssamtal.....</i>	<i>11</i>
<i>Analys och sammanställning</i>	<i>11</i>
SOLLEFTEÅ KOMMUN – PLATS, FÖRUTSÄTTNINGAR OCH ROLL SOM DESTINATION	12
<i>Geografi och befolkning.....</i>	<i>12</i>
<i>Natur- och landskapsvärden.....</i>	<i>12</i>
<i>Kulturarv och identitet.....</i>	<i>12</i>
<i>Näringslivsstruktur.....</i>	<i>13</i>
<i>Strategiska samhällsfunktioner</i>	<i>13</i>
<i>Sollefteå som inlandskomponent i Höga Kusten</i>	<i>13</i>
HÖGA KUSTEN DESTINATIONSUTVECKLING – REGIONAL STRUKTUR OCH SAMVERKANSPLATTFORM	14
<i>Uppdrag och roll i regionen</i>	<i>14</i>
<i>Vision, mission och Strategi 2030</i>	<i>14</i>
<i>Organisation och arbetssätt</i>	<i>14</i>
<i>Huvudsakliga verksamhetsområden.....</i>	<i>15</i>
<i>Relevans för Sollefteå kommun</i>	<i>15</i>
AVGRÄNSNINGAR OCH DEFINITIONER.....	16
<i>Så ska Denna Sammanfattade analys läsas</i>	<i>17</i>
HÅLLBAR DESTINATIONSLEDNING	19
SAMMANFATTANDE ANALYS – SEKTION A: DESTINATIONSLEDNING.....	20
SOCIOEKONOMISK HÅLLBARHET.....	22
SAMMANFATTANDE ANALYS – SEKTION B: SOCIOEKONOMISK HÅLLBARHET.....	23
KULTURELL HÅLLBARHET	24
SAMMANFATTANDE ANALYS – SEKTION C: KULTURELL HÅLLBARHET.....	25
MILJÖMÄSSIG HÅLLBARHET.....	26
SAMMANFATTANDE ANALYS – SEKTION D: MILJÖMÄSSIG HÅLLBARHET	27
SAMMANFATTANDE SLUTSATSER OCH REKOMMENDERAD VÄG FRAMÅT FÖR SOLLEFTEÅ KOMMUN	29
PRIORITYRADER OCH GEMENSAM GENOMFÖRANDERIKTNING.....	32
1. Etablera ett Green Team för hållbar destinationsutveckling.....	33
2. Tydliggör Sollefteås egen viljeinriktning som destination	36
3. Integrera turismens perspektiv i kommunala processer.....	37
4. Stärka företagets roll som bärare av hållbarhet i praktiken.....	37
5. Koppla turism till inflyttning och arbetsmarknad	39
6. Stärka kulturens roll i destinationsutvecklingen	40



7. Uppföljning och mätbarhet – i regional samverkan	40
SÅ BIDRAR ÅTGÄRDERNA TILL KOMMUNENS UTVECKLING	41
BILAGOR	43
KÄLLFÖRTECKNING	43



SAMMANFATTNING

Denna hållbarhetsanalys har genomförts i syfte att ge Sollefteå 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, en enkät riktad till besöksnäringens företag samt kompletterande intervjuer och företagsbesök som tillhandahållits av uppdragsgivaren.

Samlad nulägesbild

Analysen visar att Sollefteå kommun har goda grundförutsättningar för hållbar destinationsutveckling. Kommunen rymmer starka natur- och friluftsvärden, ett rikt kulturarv, ett aktivt förenings- och civilsamhälle samt viktiga samhällsfunktioner kopplade till planering, miljö, trygghet och välfärd. Dessa utgör en stabil grund för att använda turism som ett verktyg för att stärka livskvalitet, attraktivitet och lokal utvecklingskraft.

Den huvudsakliga utmaningen som framträder i analysen är inte brist på ambition eller pågående arbete, utan att insatser i dag i stor utsträckning är fördelade över flera verksamhetsområden och endast delvis hålls samman av gemensamma arbetssätt, tydlig samordning och långsiktig riktning. Turism hanteras därmed ofta sektorsvis – som näringslivsfråga, marknadsföring, evenemang eller friluftsliv – snarare än som ett integrerat perspektiv i kommunens övergripande samhällsutveckling.

Företagens perspektiv – hållbarhet i praktiken

Enkätundersökningen till besöksnäringens företag visar att många företag redan bidrar till hållbar utveckling på ett vardagsnära och praktiskt sätt, ofta utan att själva beskriva eller strukturera detta som ett hållbarhetsarbete. Insatserna tar sig uttryck i exempelvis användning av lokala råvaror och produkter, personligt värdskap, hänsyn till natur- och kulturvärden, tillgänglighet, samt engagemang i lokalsamhället.

Samtidigt sker detta i regel utan tydliga mål eller systematisk uppföljning. Många företag ”gör rätt saker”, men utan att dessa sätts in i ett sammanhang eller kopplas till en gemensam riktning för platsens utveckling.

Företagen uttrycker en tydlig vilja att bidra till en hållbar utveckling, men pekar samtidigt på behov av:

- tydligare riktning, prioriteringar och vägledning från kommunal och regional nivå,
- bättre samordning mellan aktörer,
- ökad tydlighet kring roller, ansvar och vilket stöd som finns,
- samt realistiska förväntningar anpassade till små och medelstora företags förutsättningar.

Analysen visar därmed att förutsättningarna för genomförande i stor utsträckning redan finns hos företagen, men att deras bidrag kan stärkas ytterligare genom gemensam riktning, dialog och stödjande strukturer – snarare än genom nya krav eller administrativa system.



Relation till regional destinationsutveckling

Sollefteå kommun är en av fyra ägarkommuner i Höga Kusten Destinationsutveckling AB (HK Dest), som har ett regionalt uppdrag att samordna destinationsutveckling, marknadsföring, företagsutveckling och uppföljning. Analysen visar att HK Dest är en central och nödvändig samverkanspart för Sollefteå i frågor som rör besöksnäringens utveckling och regional samordning.

För att denna samverkan ska fungera långsiktigt och ge önskad effekt krävs samtidigt att Sollefteå kommun tydligt formulerar sin egen lokala viljeinriktning och sina prioriteringar kopplade till turismen. När kommunen har en tydlig intern struktur, gemensam riktning och klar ansvarsfördelning skapas bättre förutsättningar för en aktiv och konstruktiv samverkan med HK Dest. Den rekommenderade vägen framåt handlar därför om att stärka kommunens interna förmåga att ta emot, omsätta och bidra till det regionala destinationsarbetet, så att lokala och regionala insatser blir ömsesidigt förstärkande.

Huvudsakliga slutsatser

Analysen pekar särskilt på behovet av att:

- stärka intern samordning och kontinuitet i kommunens arbete,
- tydliggöra turismens roll i kommunens övergripande samhällsutveckling,
- koppla besöksnäringen tydligare till attraktivitet, inflyttning och arbetsmarknad,
- stärka besöksnäringens förutsättningar att bidra till och synliggöra hållbarhet i praktiken,
- ge kultur och lokala värden en mer strategisk och integrerad roll,
- samt arbeta mer strukturerat med uppföljning och mätbarhet, på rätt nivå.

Samtidigt visar analysen att många viktiga byggstenar redan finns på plats och kan byggas vidare på, snarare än ersättas.

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 permanent tvärssektoriell arbetsgrupp – som kan fungera som kommunens samordnande nav för hållbar destinationsutveckling.

Genom Green Team kan Sollefteå kommun:

- samla relevanta funktioner i en gemensam arbetsform,
- säkerställa tidig dialog och helhetsperspektiv i utvecklingsfrågor,
- synkronisera lokala prioriteringar med regional destinationsutveckling,
- samt stärka kvaliteten i beslutsunderlag och genomförande.

Parallellt rekommenderas att kommunen tydliggör sin lokala viljeinriktning som destination, stärker företagets förutsättningar att göra hållbarhet synlig och upplevd i mötet med gäster, integrerar turismens perspektiv i planering och platsutveckling, kopplar besöksnäringen tydligare till inflyttning och arbetsmarknad samt ger kulturen en mer strategisk roll.



Uppföljning och mätbarhet bör utvecklas i regional samverkan, där Sollefteå bidrar med sin lokala behovsbild och deltar i gemensamma strukturer, snarare än att utveckla egna särlosningar.

Sammanfattande bedömning

Sammantaget visar hållbarhetsanalysen att Sollefteå kommun har goda möjligheter att använda besöksnäringen som ett verktyg för långsiktig samhällsnytta, förutsatt att arbetet samlas, prioriteras och organiseras på ett mer sammanhållet sätt. De föreslagna åtgärderna är utformade för att omsättas i en lokal handlingsplan och genomföras stegvis över tid.

Genom att stärka struktur, samordning och lokal viljeinriktning skapas förutsättningar för att besöksnäringen bidrar till en bättre plats att bo, leva, verka – och besöka, i nära samspel med regional destinationsutveckling och kommunens övriga samhällsmål.

VAD BESLUTFATTARE BÖR TA MED SIG

Denna rapport ska inte läsas som ett förslag om fler projekt eller ytterligare strategidokument. Den visar i stället hur Sollefteå kommun kan samla befintliga ambitioner, ansvar och arbetssätt till en mer sammanhållen och långsiktig hållbar inriktning för besöksnäringens roll i samhällsutvecklingen.

Följande utgångspunkter är vägledande i rapportens rekommendationer:

1. **Detta handlar om arbetssätt – inte om en ny organisation.**
Förslaget om Green Team innebär inte att skapa en ny beslutsnivå eller ett parallellt system, utan att stärka samordning och kvalitet i kommunens ordinarie arbete genom ett gemensamt tvärsektoriellt arbetssätt.
2. **Kommunens roll är att skapa struktur och riktning – inte att genomföra allt själv.**
Kommunen ansvarar för tydlighet, samordning och prioritering. Genomförandet sker i stor utsträckning i befintliga verksamheter, i samverkan med näringsliv, civilsamhälle och regionala aktörer.
3. **Besöksnäringen är ett medel för samhällsutveckling, inte ett mål i sig.**
Turismens värde ligger i hur den bidrar till livskvalitet, attraktivitet, lokal ekonomi och långsiktig utvecklingskraft för Sollefteå – i linje med kommunens egna mål och den regionala inriktningen för Höga Kusten.
4. **Företagen är centrala i genomförandet – men inte bärare av det offentliga ansvaret.**
Det är i företagens vardag som hållbarhet blir synlig och upplevd, men ansvar för struktur, samordning och långsiktig riktning ligger hos kommunen och regional samverkan.
5. **Uppföljning ska vara realistisk och ske i samverkan.**
Ambitionen är inte att bygga egna lokala system, utan att bidra till och dra nytta av regionala strukturer för uppföljning, lärande och jämförbarhet, i dialog med Höga Kusten Destinationsutveckling AB.



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 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 Sollefteå 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 Sollefteå 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 Sollefteå 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, Sollefteå 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 Sollefteå 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 stödande 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 Sollefteå kommuns arbete med hållbar destinationsutveckling.

DOKUMENTSTUDIER

Som grund för analysen har ett omfattande antal styrande och stödande dokument granskats. Dessa inkluderar bland annat kommunala strategier och planer, regionala styrdokument, destinationsövergripande strategier, handlingsplaner, policies, 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 Sollefteå kommun genomförts. Enkäten har använts för att samla in företagens erfarenheter, uppfattningar och inspel kopplat till hållbarhetsarbete, samverkan, behov av stöd samt upplevda möjligheter och utmaningar i destinationens utveckling. Enkäten utgör därmed ett bärande underlag för att tillföra ett företags- och brukarperspektiv i analysen.

Enkäten skickades till totalt 26 besöksnäringens företag, varav 11 inkom med svar, vilket motsvarar en svarsfrekvens på 42 %. Utskickerna genomfördes vid flera tillfällen via både Mailchimp och direkt e-post. De svarande företagen representerar en variation av verksamhetstyper och geografiska förutsättningar inom kommunen. Sammantaget bedöms enkäten ge ett relevant och användbart underlag för analysen, med medvetenhet om att resultaten speglar de svarande företagens perspektiv.

KOMPLETTERANDE INTERVJUER OCH FÖRETAGSBESÖK

Utöver enkäten har även intervjuer och företagsbesök genomförts inom ramen för uppdraget. Dessa intervjuer och besök har inte genomförts av konsulten, utan analysen baseras på sammanställt material och dokumenterade resultat från dessa insatser som tillhandahållits av uppdragsgivaren. Underlagen har använts som ett kompletterande kvalitativt stöd till övriga datakällor, med syfte att fördjupa förståelsen av nuläge, utvecklingsbehov och perspektiv som framkommit i dialog med berörda aktörer.

RESULTAT FRÅN ENKÄTUNDERSÖKNINGEN – FÖRETAGENS PERSPEKTIV

RESPONDENTERNAS PROFIL

De svarande företagen representerar en bredd av verksamhetstyper inom besöksnäringen, där evenemang/kultur och boende är de vanligast förekommande kategorierna. Företagen är relativt jämnt fördelade mellan landsbygd (54 %) och centralort (46 %), vilket ger ett underlag som speglar olika geografiska förutsättningar inom kommunen.

ÖVERGRIPANDE BILD AV HÅLLBARHETSARBETE

Enkätsvaren visar att många företag i nuläget inte har ett formaliserat hållbarhetsarbete, men att hållbarhetsfrågor samtidigt är närvarande i den dagliga verksamheten. Flera respondenter ger uttryck för att arbete sker informellt eller delvis, snarare än genom tydliga mål, policys eller systematisk uppföljning. Detta gäller såväl miljömässiga som sociala och ekonomiska aspekter.

Samtidigt framgår att en stor andel av företagen upplever att hållbarhetsfrågor är viktiga för destinationens framtid, och att det finns en generell vilja att bidra, under förutsättning att arbetet är praktiskt genomförbart och anpassat till små och medelstora företags förutsättningar.



SAMVERKAN, STÖD OCH TYDLIGHET

När det gäller samverkan och stöd visar enkäten ett återkommande mönster av osäkerhet. Många respondenter uppger att de har begränsad kännedom om:

- vilka mål som finns för hållbar destinationsutveckling,
- hur ansvarsfördelningen mellan kommun, destinationsbolag och andra aktörer ser ut,
- samt vilket stöd som finns att tillgå för företag som vill utveckla sitt hållbarhetsarbete.

Samtidigt indikerar flera svar att samverkan upplevs fungera väl i vissa sammanhang, exempelvis kring evenemang, arrangörsnätverk och specifika aktiviteter. Detta tyder på att det finns fungerande samarbetsytter, men att dessa inte alltid är en del av en sammanhållen eller långsiktig struktur.

UPPLEVDA STYRKOR OCH UTMANINGAR

I de öppna svaren lyfter företagen flera exempel på vad som i dag upplevs fungera väl, såsom:

- lokala arrangörsnätverk,
- samverkan med närliggande områden,
- tillgång till natur, friluftsliv och vardagsnära kvaliteter,
- samt konkreta åtgärder i det offentliga rummet, exempelvis service kopplad till friluftsliv.

Samtidigt pekar respondenterna på återkommande utmaningar, bland annat:

- transporter och tillgänglighet,
- boendekapacitet vid större evenemang,
- behov av bättre samordning och paketering,
- samt osäkerhet kring långsiktiga förutsättningar, exempelvis kopplat till samhällsservice och infrastruktur.

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 och samverkan upplevs på företagsnivå,
- identifiera återkommande mönster av behov, osäkerhet och potential,
- samt stärka kopplingen mellan analysens iakttagelser och praktiska förutsättningar i näringen.

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 samordning, företagsengagemang, kulturens roll samt behovet av tydligare struktur och riktning.



RUNDABORDSSAMTAL

Ett rundabordssamtal har genomförts med representanter från kommun, destinationsbolag, näringsliv, civilsamhälle och andra relevanta aktörer. Samtalet har haft som huvudsakligt syfte att samla in tvärsektoriella perspektiv och kompletterande information som inte alltid framgår av skriftliga underlag eller enkätsvar.

Rundabordssamtalet har inte varit avsett som en workshop för gemensam problemlösning eller beslutsfattande, utan som ett strukturerat tillfälle för dialog och input till analysen. Samtalet har bidragit med reflektioner kring roller, ansvar, samverkan och upplevda utmaningar i genomförandet av hållbar destinationsutveckling. De iakttagelser som redovisas från rundabordssamtalet speglar deltagarnas upplevelser och erfarenheter vid tillfället och har använts som ett kvalitativt komplement till övriga datakällor.

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.



SOLLEFTEÅ KOMMUN

– PLATS, FÖRUTSÄTTNINGAR OCH ROLL SOM DESTINATION

GEOGRAFI OCH BEFOLKNING

Sollefteå kommun är belägen i norra Västernorrlands län och utgör till ytan en av landets större kommuner. Kommunen präglas av ett tydligt inlandsläge med stora skogs- och älvlandskap, gles bebyggelsestruktur och relativt långa avstånd mellan orter. Befolkningsutvecklingen har under längre tid varit negativ, vilket innebär att frågor om attraktivitet, inflyttning och långsiktig tillgång till samhällsservice är centrala för kommunens framtida utveckling.

Den demografiska strukturen påverkar förutsättningarna för både näringsliv, serviceutbud och platsutveckling. Samtidigt innebär glesheten och skalan också kvaliteter som efterfrågas av både invånare och besökare, såsom lugn, utrymme och närhet till natur.

NATUR- OCH LANDSKAPSVÄRDEN

Sollefteå präglas av omfattande natur- och landskapsvärden, där skogar, älvar, sjöar och variationsrika terrängar utgör en central del av både vardagsliv och platsidentitet. Dessa miljöer erbjuder goda förutsättningar för friluftsliv, rekreation och naturbaserade aktiviteter, ofta med hög tillgänglighet och låg grad av trängsel.

För invånare är dessa kvaliteter en del av det dagliga livet, medan de för besökare ofta framstår som särskiljande upplevelsevärden. Naturens närhet till bebyggelse och möjligheten att kombinera arbete, familjeliv och friluftsliv är en viktig del av kommunens attraktionskraft, även om detta inte alltid är explicit formulerat som en strategisk tillgång i styrande dokument.

KULTURARV OCH IDENTITET

Kommunen rymmer ett rikt kulturarv som speglar både historiska näringar, bruksortstraditioner och landsbygdens utveckling. Kulturmiljöer, berättelser, lokala traditioner och ett aktivt föreningsliv bidrar till en stark lokal identitet och sammanhållning.

Kulturen i Sollefteå är i hög grad vardagsnära och lokalt förankrad, snarare än upplevelseproducerad för externa målgrupper. Detta innebär att kulturens värde i första hand är kopplat till livskvalitet, gemenskap och kontinuitet för dem som bor och verkar på platsen. Samtidigt utgör dessa kulturella uttryck en viktig grund för platsens berättelse och kan, om de hanteras varsamt, bidra till både destinationsutveckling och inflyttningsarbete.



NÄRINGSLIVSSTRUKTUR

Näringslivet i Sollefteå är diversifierat och präglas inte av en stark dominans av besöksnäringen. Turism utgör i nuläget en kompletterande näring snarare än en bärande huvudsektor, vilket påverkar hur turismens roll bör förstås i ett kommunalt utvecklingsperspektiv.

Detta innebär att turismens bidrag främst bör ses i relation till platsens attraktivitet, serviceutbud, sysselsättning i mindre skala och möjligheten att stärka lokala värdekedjor, snarare än som ett ensamt verktyg för ekonomisk tillväxt. Turismens utveckling behöver därför samspela med andra näringar och kommunens övergripande näringslivsstrategi. Detta påverkar hur prioriteringar, investeringar och samverkan kring turism behöver förankras i kommunens bredare utvecklingsarbete.

STRATEGISKA SAMHÄLLSFUNKTIONER

Sollefteå har flera strategiskt viktiga samhällsfunktioner som påverkar både arbetsmarknad och platsens roll i ett regionalt och nationellt sammanhang. Försvarsetableringar och sjukvård är exempel på verksamheter som bidrar till stabilitet, sysselsättning och samhällsservice, men som också ställer krav på bostäder, infrastruktur, trygghet och attraktiv livsmiljö.

Dessa funktioner är centrala i kommunens arbete med attraktivitet och inflyttning, särskilt för yrkesverksamma och familjer. Turismens roll i detta sammanhang är indirekt, men viktig, genom att bidra till en positiv bild av platsen, ett levande lokalsamhälle och goda livsmiljöer.

SOLLEFTEÅ SOM INLANDSKOMPONENT I HÖGA KUSTEN

Som en del av destinationen Höga Kusten har Sollefteå kommun en särskild roll som inlandskomponent. Kommunen skiljer sig från de mer kustnära delarna genom sina större skogs- och älvlandskap, ett mer glesbefolkat sammanhang och en tydligare koppling till vardagsnära natur- och friluftsmiljöer.

Dessa förutsättningar innebär att Sollefteå kan erbjuda andra typer av miljöer, upplevelser och kvaliteter än de mest besöksstata kustmiljöerna, såsom större stillhet, ett annat tempo och en närmare koppling mellan natur, boendemiljöer och vardagsliv.

I destinationssammanhang innebär detta att Sollefteå utgör ett komplement till Höga Kustens kustnära utbud, där olika delar av destinationen tillsammans bidrar till bredd, variation och säsongsutjämning. Samtidigt verkar Sollefteå inom samma övergripande regionala struktur för destinationsutveckling, vilket innebär att lokal särart och regional samordning behöver förhålla sig till varandra i det fortsatta arbetet.



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 uppdragsavtal i uppgift att leda och samordna den strategiska utvecklingen av besöksnäringen och destinationsutvecklingen inom Höga Kusten samt att bedriva turistservice på destinationsnivå.

HK Dest arbetar i nära samverkan med Region Västernorrland, Länsstyrelsen Västernorrland, Höga Kusten Turism och andra regionala och nationella aktörer. Uppdraget är att samla destinationens aktörer kring gemensamma mål, strategier och arbetssätt, samt att skapa förutsättningar för en långsiktigt hållbar utveckling av besöksnäringen i hela området.

VISION, MISSION OCH STRATEGI 2030

Missionen för Höga Kusten är att vara en attraktiv, hållbar och tillgänglig plats dit allt fler längtar. Visionen sammanfattas i uttrycket "Alltid en nivå till", inspirerat av områdets världsunika landhöjning, och speglar ambitionen att kontinuerligt höja kvaliteten i värdskap, upplevelser och erbjudanden.

Strategi 2030 anger en gemensam riktning för destinationens utveckling och omfattar mål om att:

- fördubbla omsättningen i besöksnäringen,
- sträva mot koldioxidneutralitet,
- värna lokalbefolkning och samhälle,
- samt utveckla ett erbjudande i internationell toppklass.

Strategin är framtagen gemensamt av besöksnäringens aktörer och är en strategi för platsen Höga Kusten som helhet – inte för en enskild organisation. HK Dest, kommunerna, Höga Kusten Turism och Länsstyrelsen tar årligen fram handlingsplaner utifrån strategin.

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

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 företrädare från ägarkommunerna, och bolagets ledningsgrupp utgörs av respektive kommuns tillväxtchef.



Arbetet bedrivs genom egen verksamhet, projekt och strukturerad branschsamverkan. Höga Kusten Turism, som representerar destinationsbolagets medlemsföretag, är en central partner i detta arbete, och mellan parterna finns ett formaliserat samverkansavtal.

HUVUDSAKLIGA VERKSAMHETSOMRÅDEN

HK Dests verksamhet kan sammanfattas i tre huvudsakliga områden:

- Destinationsutveckling, som omfattar arbetet med Strategi 2030, kompetensförsörjning, utvecklingsprojekt samt samverkan med kommuner och andra offentliga aktörer.
- Stöd till branschen, vilket inkluderar marknadsförings- och kommunikationsstöd, statistik och analys, utbildningsinsatser samt förvaltning av destinationens varumärkesplattform.
- Turistservice, som samordnas på destinationsnivå genom officiell webbplats och app, samt ett nätverk av InfoPoints och besöksservice i hela Höga Kusten.

RELEVANS FÖR SOLLEFTEÅ KOMMUN

Som en av fyra ägarkommuner är Sollefteå kommun direkt kopplad till HK Dests strategier, verktyg och utvecklingsarbete. Sollefteå spelar en särskilt viktig roll i destinationens arbete med att stärka ett året-runt-erbjudande, där inlandsperspektiv, vinterturism och större geografisk variation kompletterar kustens mer välkända profil.

Kommunen bidrar med tillgångar såsom älvdalar, niplandskap, hållristningar, träningsanläggningar, familjeattraktioner och vardagsnära natur- och friluftsmiljöer. Genom den gemensamma destinationsorganisationen kan Sollefteå 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.

Relationen mellan Sollefteå kommun och HK Dest bygger därmed på ett ömsesidigt beroende: kommunen behöver formulera sin lokala viljeinriktning och sina utvecklingsmål, medan HK Dest fungerar som samordnande och stödjande aktör i den regionala destinationsutvecklingen.



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 Sollefteå innebär detta att analysen avser Sollefteå 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 Sollefteå 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 Sollefteå 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 DENNA SAMMANFATTADE ANALYS LÄSAS

Denna sammanfattande rapport bygger på en genomförd hållbarhetsanalys / destinationsanalys för Sollefteå kommun, genomförd med utgångspunkt i Global Sustainable Tourism Councils (GSTC) destinationsstandard. I denna version presenteras de övergripande slutsatserna och sammanfattande analyserna, utan att gå in i kriterievis detaljanalys.

Strukturen följer GSTC:s fyra huvudområden:

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

Indelningen ska ses som ett analytiskt stöd och inte som separata eller fristående områden. Tvärtom hänger dessa dimensioner nära samman och påverkar varandra. Frågor om styrning, ansvar och samverkan i avsnitt A har exempelvis direkt betydelse för hur socioekonomiska, kulturella och miljömässiga frågor kan hanteras i praktiken. På samma sätt är frågor om lokal nytta, kultur och miljö ofta tätt sammankopplade med hur turism planeras, kommuniceras och utvecklas över tid.



Denna sammanfattande analys syftar till att ge en samlad nulägesbild och bedömning av hållbarhetsarbetet, genom att lyfta:

- identifierade styrkor och tillgångar,
- återkommande mönster och strukturella utmaningar,
- samt centrala utvecklingsbehov för det fortsatta arbetet.

Bedömningarna ska inte läsas som kritik av enskilda aktörer eller verksamheter, utan som en sammanvägd analys av strukturer, arbetssätt och förutsättningar inom Sollefteå kommun, i relation till den samverkande destinationsstruktur som Höga Kusten utgör.

I denna version redovisas sammanfattande analyser per huvudområde, snarare än detaljerade kriterievisa genomgångar. Syftet är att ge läsaren en tydlig helhetsbild av analysens resultat inför fortsatt dialog, prioritering och gemensamt lärande.

Analysen bygger på flera olika typer av underlag, inklusive dokumentstudier, enkätsvar, intervjumaterial och inspel från rundabordssamtal. Dessa källor ger tillsammans en bred bild av hur hållbarhetsarbetet fungerar i praktiken, men innebär också att detaljeringsgraden varierar mellan olika frågor. I denna sammanfattande version ligger fokus därför på helheten och de viktigaste slutsatserna, snarare än på detaljer.

Avsnitt A–D ska därmed läsas som ett sammanhängande resultatblock, där helheten är viktigare än enskilda formuleringar. Målet är att ge Sollefteå kommun och dess samverkande aktörer ett gemensamt och lättillgängligt kunskapsunderlag inför presentationen av analysen och diskussionen om 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 Sollefteå 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 Sollefteå 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 Sollefteå kommun.



SAMMANFATTANDE ANALYS – SEKTION A: DESTINATIONSLEDNING

Sektion A analyserar hur ansvar, styrning och samordning för hållbar turismutveckling fungerar i Sollefteå kommun, och i vilken utsträckning detta skapar förutsättningar för ett långsiktigt och sammanhållet arbete. Utgångspunkten är att turismens utveckling är nära sammanlänkad med kommunens övergripande samhällsutveckling. Turism påverkar användningen av gemensam infrastruktur, service samt natur- och kulturmiljöer, och berör därmed i hög grad invånarnas vardag. Ett hållbart arbetssätt inom turism bidrar därför inte enbart till attraktiva besöksupplevelser, utan också till en bättre plats att bo, leva och verka på.

Analysen visar att det finns ett tydligt engagemang och flera pågående initiativ kopplade till besöksnäringens utveckling. På regional nivå finns en etablerad struktur för destinationsutveckling och marknadsföring genom Höga Kusten, vilket ger Sollefteå kommun tillgång till gemensamma plattformar, nätverk och utvecklingsinsatser. Detta utgör en viktig grund för synlighet, samverkan och näringslivsutveckling i ett bredare geografiskt sammanhang.

Samtidigt visar genomgången att turismens roll inom Sollefteå kommun i nuläget hanteras genom flera parallella funktioner och processer. Det finns ansvar och arbete kopplat till besöksnäringen, men dessa är fördelade mellan olika delar av organisationen och inte samlade inom en tydligt definierad struktur med ett uttalat helhetsansvar för samordning, prioritering och uppföljning. Detta innebär att arbetet i praktiken i hög grad bygger på informella samverkansformer och personberoende lösningar. Sammantaget pekar detta på ett behov av ökad tydlighet i hur kommunen leder och samordnar turismens utveckling ur ett kommunalt helhetsperspektiv (Destinationsledning, A1).

När det gäller strategisk inriktning framgår att Sollefteå kommun i stor utsträckning förhåller sig till regionala viljeinriktningar och prioriteringar för besöksnäringens utveckling. Den regionala agendan ger viktiga ramar och gemensam riktning, men analysen visar samtidigt att kommunen saknar en lokalt beslutad strategi eller handlingsplan som tydligt formulerar Sollefteåns egna behov, ambitioner och prioriteringar för turismens roll i samhällsutvecklingen. Detta innebär att styrningen i nuläget i begränsad utsträckning utgår från lokala förutsättningar, och att möjligheten att aktivt prioritera, följa upp och justera insatser utifrån kommunens egna mål är begränsad (Strategisk planering, A2).

Denna otydlighet i strategisk riktning påverkar även arbetet med uppföljning och mätbarhet. Analysen visar att olika former av data, uppföljningar och underlag tas fram, både på regional och kommunal nivå. Samtidigt saknas i dagsläget tydliga strukturer för hur dessa används samlat som stöd för kommunala beslut, prioriteringar och lärande över tid. Uppföljning sker därmed i huvudsak beskrivande, snarare än som ett aktivt verktyg för styrning och utveckling (Uppföljning och mätbarhet, A3).

Företagens roll framträder som en särskilt central del i analysen. Det är i företagens verksamheter som upplevelser, tjänster och aktiviteter faktiskt genomförs, och där hållbarhet omsätts i praktiken. Dialoger och enkätresultat visar att det finns engagemang och vilja bland företagen, men att deltagande och samverkan i hög grad sker genom enskilda initiativ, projekt eller relationer. Det saknas i nuläget en tydligt strukturerad och långsiktig modell för hur företag systematiskt involveras, ges stöd och följs upp som en del av kommunens arbete med hållbar turismutveckling (Företagsengagemang, A4).



Sammanfattningsvis visar Sektion A att Sollefteå kommun har många viktiga byggstenar på plats, men att dessa ännu inte är fullt sammanlänkade till en sammanhållen helhet. De identifierade gapen rör framför allt behovet av tydligare kommunal samordning, en lokalt förankrad strategisk inriktning samt strukturer som möjliggör systematisk uppföljning och långsiktigt företagsengagemang. Att stärka dessa delar bedöms vara avgörande för att skapa en tydlig röd tråd från analys till slutsats och vidare till prioriterade åtgärder – och för att övriga delar av hållbarhetsarbetet inom socioekonomiska, kulturella och miljömässiga områden ska kunna utvecklas på ett mer samordnat, långsiktigt och effektivt sätt.



SOCIOEKONOMISK HÅLLBARHET

Sektion B behandlar hur turismen bidrar till – och påverkar – den socioekonomiska utvecklingen i Sollefteå 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 Sollefteå, med tydlig landsbygdskaraktär och demografiska utmaningar, 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 det finns flera relevanta strukturer och pågående arbetssätt som berör socioekonomisk hållbarhet i Sollefteå kommun. Samtidigt hanteras många av dessa frågor i dag genom ordinarie system och ansvarsområden, där kopplingen till turismens bidrag i vissa delar kan tydliggöras ytterligare. Det gäller exempelvis hur turismens bidrag till lokal ekonomi, sysselsättning och värdeskapande synliggörs (B1), hur kompetens- och arbetsmarknadsfrågor relateras till besöksnäringens behov (B2) samt hur lokala värdekedjor och entreprenörskap kan stärkas genom samverkan (B3).

En central utgångspunkt i sektionen är att socioekonomisk hållbarhet inte enbart är en fråga för företag inom besöksnäringen. Kommunens roller som arbetsgivare, utbildnings- och kompetensaktör, upphandlare, planmyndighet och samhällsutvecklare påverkar i hög grad de lokala förutsättningarna för företagande, sysselsättning och ekonomisk stabilitet. Här finns en tydlig potential att stärka kopplingarna mellan kommunala processer och besöksnäringens utveckling, så att turismens bidrag lättare kan förstärkas, förankras lokalt och ge spridningseffekter i den lokala ekonomin.

I detta sammanhang blir även kopplingen till platsens sociala attraktivitet tydlig. Möjligheter till arbete, företagande och försörjning – liksom upplevelsen av trygghet, inkludering och fungerande vardagsliv – är centrala faktorer för både lokalbefolkningens trivsel och för människors beslut att stanna kvar, återvända eller på sikt flytta till kommunen. Turismens utveckling kan här bidra indirekt, genom att skapa arbetstillfällen, bredda näringslivet och stärka serviceunderlag, snarare än genom att fungera som ett mål i sig.

Flera kriterier i sektionen berör trygghet, rättigheter och inkludering (B5, B7, B8). Dessa områden har i Sverige tydliga lagkrav och etablerade ansvarsförhållanden, vilket innebär att grundläggande strukturer finns på plats. En utvecklingsmöjlighet ligger i hur dessa perspektiv i högre grad kan integreras i gemensamma arbetssätt mellan kommun, näringsliv och destinationsbolag, så att de blir en mer aktiv del av hur besöksrelaterad utveckling planeras, kommuniceras och följs upp.

Ett återkommande tema i Sektion B är mätbarhet och uppföljning. Underlag och statistik finns i olika former, men det varierar hur tydligt de används som beslutsstöd och hur de kopplas till prioriteringar och gemensamt lärande över tid. Detta påverkar möjligheten att successivt följa hur besöksnäringens verksamheter bidrar till sysselsättning, lokal värdeskapande och platsens långsiktiga socioekonomiska hållbarhet.

Sammanfattningsvis pekar Sektion B på tre övergripande utvecklingsområden:

- starkt samordning mellan kommun, HK Dest, näringsliv och andra relevanta aktörer
- tydligare strukturer för uppföljning, analys och återkoppling
- ett fortsatt brett synsätt där turismens utveckling ses som en del av kommunens samlade samhällsutveckling

Dessa utvecklingsområden har tydliga kopplingar till ansvar och samordning, strategisk inriktning, uppföljning och företagsengagemang som behandlas i Sektion A, och utgör tillsammans viktiga förutsättningar för att besöksnäringen ska kunna bidra till långsiktiga sociala och lokalekonomiska värden i Sollefteå kommun.



KULTURELL HÅLLBARHET

Sektion C behandlar hur turismens utveckling förhåller sig till kulturarv, kulturella uttryck och lokala värden i Sollefteå 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 Sollefteå 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 med tydlig landsbygdskaraktär och 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 Sollefteå kommun.



SAMMANFATTANDE ANALYS – SEKTION C: KULTURELL HÅLLBARHET

Sektion C belyser hur kulturella värden – både materiella och immateriella – identifieras, skyddas, används och utvecklas i Sollefteå kommun. Analysen visar att kommunen har betydande kulturella tillgångar och att grundläggande skyddsmekanismer finns på plats, särskilt genom samhällsplanering, kulturmiljöarbete och etablerade regelverk. Samtidigt framträder att kultur i begränsad utsträckning behandlas som en samlad och strategisk del av platsutvecklingen och den platsutveckling som sker i relation till besöksnäringen.

En central iakttagelse är att kultur ofta hanteras sektorsvis och reaktivt. Det innebär att enskilda frågor kan fungera väl inom respektive system, men att helheten – exempelvis hur kulturmiljöer används och slits, hur lokala berättelser förmedlas och hur lokalsamhällets inflytande säkerställs – saknar en tydlig gemensam ram. Rundabordssamtalen förstärker bilden av att kultur, och särskilt immateriellt kulturarv, upplevs som närvarande i vardag och civilsamhälle men svagt synligt i strategiska diskussioner om attraktivitet, identitet och långsiktiga prioriteringar.

Ett återkommande mönster i kriterierna är avsaknad av strukturerad samordning mellan kulturansvar, platsutveckling och besöksrelaterad användning av kulturmiljöer och kulturuttryck. När kultur används i evenemang, platskommunikation eller besöksupplevelser sker detta ofta utan ett gemensamt arbetssätt för hur lokal förankring, bevarande, tillgänglighet och slitage ska balanseras över tid. Detta skapar en risk för att kulturmiljöer och kulturuttryck antingen underutnyttjas, genom att de inte prioriteras eller synliggörs, eller används på ett sätt som på sikt försvagar deras värden och legitimitet.

Analysen visar också att immateriellt kulturarv i stor utsträckning bärs av ideella krafter och lokala initiativ. Detta är en tydlig styrka, men innebär samtidigt en sårbarhet. Utan strukturer för kontinuitet, dokumentation, återkoppling och samverkan riskerar kunskaper, berättelser och praktiker att bli personberoende och svåra att föra vidare. Ett utvecklingsbehov är därför att skapa arbetsformer som stärker lokal delaktighet och inflytande, samtidigt som kulturens långsiktiga utveckling ges utrymme utan att reduceras till ett verktyg för andra syften.

Sammantaget pekar Sektion C på ett utvecklingsbehov som i första hand handlar om att tydligare erkänna kulturens roll i den samlade platsutvecklingen och skapa förutsättningar för samordning. Kulturell hållbarhet handlar ytterst om att stärka tillhörighet, kontinuitet och mening för dem som bor och verkar på platsen, vilket i sin tur bidrar till attraktivitet och kvalitet även för besökare.

För att stärka den kulturella hållbarheten i Sollefteå kommun bedöms det vara särskilt viktigt att:

- tydligare integrera kulturens roll i platsutveckling, samhällsplanering och den platsutveckling som sker i relation till besöksnäringen
- stärka samordningen mellan kommunens funktioner och andra aktörer som berörs av kulturmiljöer och kulturuttryck
- skapa strukturer som säkerställer lokal delaktighet, inflytande och kontinuitet, särskilt för immateriellt kulturarv
- säkerställa att kommunikation och tolkning av platsens kultur sker korrekt, respektfullt och lokalt förankrat

Sektion C har därmed tydliga kopplingar till frågor om ansvar, samordning och dialog, samt till kriterier kopplade till kommunikation och besöksrelaterad användning av platsens värden, där kulturmiljöer och kulturuttryck behöver skyddas och utvecklas över tid.



MILJÖMÄSSIG HÅLLBARHET

Sektion D behandlar hur turism och besöksrelaterad användning förhåller sig till naturmiljö, klimat och resursanvändning i Sollefteå 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 Sollefteå 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 Sollefteå 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 Sollefteå, med stora naturvärden, landsbygdskaraktär och betydande beroende av naturbaserade resurser, 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 tvärsektoriellt och långsiktigt.

Genom kriterierna i Sektion D analyseras hur Sollefteå 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 Sollefteå kommun har starka grundförutsättningar för miljömässig hållbarhet genom etablerade regelverk, fungerande tekniska system och ett tydligt offentligt ansvar för naturmiljö, vatten, avfall, energi, klimat och infrastruktur. Miljöfrågorna hanteras i huvudsak inom ordinarie kommunala, regionala och nationella strukturer, vilket innebär att grundläggande skydd och tillsyn i stort fungerar väl ur ett samhällsperspektiv.

Samtidigt framträder ett tydligt mönster där miljöarbetet i begränsad utsträckning är kopplat till turismens och besöksnäringens utveckling som en samlad fråga. Turism ingår i dag som en del av den totala belastningen på naturresurser, infrastruktur och ekosystem, men synliggörs sällan som ett eget analys- eller uppföljningsperspektiv inom miljöarbetet. Detta innebär att påverkan från besök ofta hanteras indirekt, genom sektorsvisa system, snarare än genom ett sammanhållet helhetsperspektiv på platsens samlade användning.

En återkommande iakttagelse är att miljörelaterade frågor i hög grad hanteras sektorsvis: energi, vatten, avfall, transporter, naturmiljö och klimat behandlas i separata system med tydliga ansvarsområden, men med begränsad samordning mellan systemen när det gäller gemensam analys och uppföljning över tid. Detta gör det svårt att få en samlad bild av hur olika miljöfrågor samverkar över tid, och hur förändringar i besöksmönster, säsongsvariationer eller framtida utveckling påverkar resursanvändning och miljöbelastning i ett längre perspektiv.

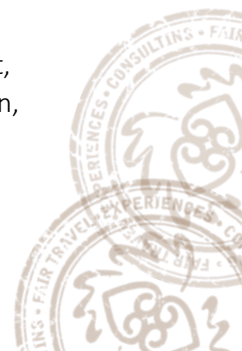
När det gäller naturmiljöer, biologisk mångfald och interaktion med djurliv finns ett tydligt regelverk och etablerad tillsyn. Utmaningen ligger inte i brist på skydd, utan i hur gemensamma naturmiljöer används av flera intressen samtidigt – invånare, näringsliv, friluftsliv och besökare. Här pekar analysen på behovet av bättre helhetssyn, dialog och samordning, särskilt i frågor där kumulativ påverkan kan uppstå utan att enskilda aktiviteter i sig bryter mot regelverk.

Liknande mönster återkommer inom vattenförvaltning, avloppshantering och vattenkvalitet. De tekniska systemen är robusta och ansvarsfördelningen tydlig, men kopplingen till turismens faktiska resursanvändning är svagt utvecklad. Avsaknaden av strukturerad uppföljning gör det svårt att bedöma hur vattenanvändning och belastning utvecklas över tid i relation till besöksverksamhet, särskilt i ett förändrat klimat med ökade variationer i tillgång och efterfrågan.

Inom energi- och klimatområdet finns tydliga mål och stödstrukturer, inklusive klimat- och energirådgivning. Samtidigt är det oklart i vilken utsträckning besöksnäringen nås av dessa insatser och hur energianvändning och utsläpp kopplade till turism kan följas upp på ett mer systematiskt sätt. Liknande iakttagelser gäller avfallshantering, där fungerande system finns, men där mätbarhet, förebyggande arbete och koppling till besöksrelaterade flöden kan utvecklas vidare.

Transporter framstår som ett område där både utmaningar och möjligheter är tydliga. Det geografiska sammanhanget innebär ett fortsatt högt bilberoende, samtidigt som det finns god tillgång till information om mer hållbara transportalternativ via destinationsbolagets kanaler. Här finns en tydlig potential att vidareutveckla kopplingen mellan transportfrågor, besöksmönster och klimatmål, även om rådighet och ansvar är spritt mellan flera nivåer.

Ett övergripande utvecklingsbehov som löper genom hela Sektion D är behovet av ökad mätbarhet, samordning och strategisk användning av data. Mätningar och uppföljning sker inom flera områden, men används i begränsad utsträckning som gemensamt beslutsunderlag för långsiktig plats- och



destinationsutveckling. Detta har tydliga kopplingar till tidigare identifierade behov i Sektion A och B, särskilt avseende ansvarsfördelning, samordning och företagsengagemang.

Sammanfattningsvis visar Sektion D att Sollefteå kommun har många viktiga byggstenar på plats för miljömässig hållbarhet. Nästa steg handlar i första hand om att knyta ihop befintliga strukturer till en mer sammanhållen helhet, där turismens roll som användare av gemensamma resurser tydliggörs utan att isoleras från övrig samhällsutveckling. Genom stärkt samordning, bättre uppföljning och ökad dialog finns goda förutsättningar att vidareutveckla Sollefteå som en miljömässigt hållbar plats att bo, leva, verka i – och besöka – över tid, inom ramarna för både kommunens långsiktiga miljöarbete och besöksnäringens utveckling.



SAMMANFATTANDE SLUTSATSER OCH REKOMMENDERAD VÄG FRAMÅT FÖR SOLLEFTEÅ KOMMUN

Hållbarhetsanalysen visar att Sollefteå kommun har goda grundförutsättningar att använda turism som ett verktyg för långsiktig samhällsutveckling. Kommunen rymmer starka tillgångar inom natur, friluftsliv, kultur och lokalt engagemang, och har samtidigt fungerande grundstrukturer inom planering, miljö, trygghet och välfärd. Den samlade bilden pekar tydligt på att utmaningen inte ligger i brist på arbete eller ambition, utan i hur olika insatser kan samordnas, prioriteras och kopplas tydligare till kommunens övergripande utvecklingsmål.

Analysen visar särskilt på behovet av:

- tydligare intern samordning,
- en gemensam kommunal viljeinriktning för turismens roll,
- starkare koppling mellan turism, attraktivitet, inflyttning och arbetsmarknad,
- en mer medveten och strategisk integrering av kultur,
- samt en realistisk och samordnad syn på uppföljning och mätbarhet.

Det är samtidigt tydligt att Sollefteå inte ska – och inte kan – lösa dessa frågor isolerat. Höga Kusten Destinationsutveckling AB (HK Dest) är en central resurs och samverkanspart, särskilt i frågor som rör destinationsstrategi, marknadsföring, företagsutveckling och regional samordning. Den rekommenderade vägen framåt bygger därför på att Sollefteå kommun tydliggör sin egen roll, sina ambitioner och sina prioriteringar, och därefter samverkar strukturerat med HK Dest och andra relevanta aktörer.

Ett första och avgörande steg är att skapa en stabil intern arbetsform som möjliggör långsiktighet och samordning. Kommunen har redan en utpekad funktion med ansvar för turismfrågor, vilket är en tydlig styrka. Nästa steg är att bygga vidare på detta genom att etablera ett Green Team – en permanent tvärssektoriell arbetsgrupp för hållbar destinationsutveckling. Arbetsgruppen bör samla relevanta kommunala funktioner och fungera som en gemensam arena där turismens frågor kan vägas in tidigt och konsekvent i kommunens utvecklingsarbete. Green Teamet bör ses som ett grundläggande arbetssätt som, vid behov, även kan kompletteras med liknande tvärssektoriella arbetsformer inom andra sakområden. Ambitionen bör också vara att på sikt inkludera dialog med näringsliv och civilsamhälle för att stärka förankring och genomförandekraft.

Parallellt behöver Sollefteå kommun tydligare formulera sin lokala viljeinriktning som destination. Detta handlar inte om att ta fram en separat destinationsstrategi vid sidan av Höga Kusten, utan om att lokalt konkretisera vilka tillgångar, kvaliteter och utvecklingsval som är särskilt viktiga för Sollefteå. En gemensam inventering av natur-, kultur- och friluftstillgångar, vardagsmiljöer och berättelser skapar förutsättningar för att identifiera ett begränsat antal fokusområden som både stärker invånarnas livskvalitet och bidrar till kommunens attraktivitet. Detta arbete bör ske i nära dialog med HK Dest, som en metodisk och strategisk resurs.

För Sollefteå, med tydliga utmaningar kopplade till befolkningsutveckling, är det också centralt att turismens roll kopplas tydligare till kommunens arbete med inflyttning, attraktivitet och arbetsmarknad. Besöksnäringen bör här ses som en del av kommunens bredare berättelse om livskvalitet, möjligheter och framtidstro. Genom att tydligare koppla natur, friluftsliv, kultur och tillgänglighet till kommunens attraktivitetserbjudande kan turismen bidra till att stärka bilden av



Sollefteå som en plats att bo, leva och verka på – inte enbart att besöka. I detta sammanhang är det centralt att turismens kvaliteter används som en trovärdig spegling av vardagsliv och livsvillkor, snarare än som ett fristående marknadsföringsbudskap. Förutsättningarna för inflyttning avgörs ytterst av helheten – tillgång till välfärd, trygghet, utbildning, vård och ett fungerande civilsamhälle – där turismens värden kan fungera som en första kontakt, men inte som ensam drivkraft.

Parallellt med den interna samordningen behöver kommunen också stärka sitt arbete gentemot besöksnäringens företag. Det är i företagets vardag som hållbar turismutveckling ytterst tar form och blir synlig – i hur lokala råvaror används, hur natur- och kulturvärden förmedlas, hur tillgänglighet hanteras, hur personal bemöts och hur lokalt engagemang och ansvarstagande tar uttryck i praktiken. För invånare och besökare är det ofta genom företagets verksamheter som platsens värden upplevs, tolkas och bedöms.

Analysen visar att det finns ett stort engagemang bland företagen i Sollefteå, men att detta i dag i hög grad tas tillvara genom enskilda dialoger, projekt eller regionala initiativ. För att hållbarhetsarbetet ska få större genomslag och långsiktighet behöver kommunen tydligare se företagen som en central del av den gemensamma utvecklingen av platsen. Kommunens roll handlar här inte om att styra företagets verksamhet, utan om att skapa tydliga ramar, realistiska förväntningar och goda förutsättningar för att hållbara val ska vara möjliga och attraktiva i praktiken.

Detta kan exempelvis innebära att kommunen, i samverkan med HK Dest, tydliggör hur lokala värden, kultur, natur och social hållbarhet kan stärkas genom företagets erbjudanden, samt underlättar tillgång till stöd, kunskap och samverkansformer. Genom gemensamma arbetssätt för lärande, dialog och uppföljning skapas bättre förutsättningar för att företagets insatser både bidrar till platsens kvalitet och kan synliggöras på ett samlat och trovärdigt sätt, utan att belasta enskilda verksamheter med oproportionerliga krav.

Analysen visar även att kulturen behöver ges en tydligare och mer strategisk roll i destinationsutvecklingen. Sollefteå har ett rikt kulturarv och ett levande kulturliv, men dessa värden är i dag i begränsad utsträckning integrerade i strategiska utvecklingsprocesser. Kulturkompetens bör därför vara en självklar del av Green Teamets arbete, och utvecklingen bör ske i dialog med lokala kulturföreträdare, föreningar och kunskapsbärare. Det handlar inte om att kommersialisera kultur, utan om att säkerställa att platsens berättelser, uttryck och identitet används på ett respektfullt och lokalt förankrat sätt som stärker både invånarnas och besökarnas relation till platsen.

Vidare behöver turismens perspektiv integreras mer systematiskt i kommunens planering och platsutveckling. Turismens påverkan på markanvändning, tillgänglighet, slitage och service hanteras i dag ofta indirekt. Genom att använda Green Teamet som intern dialog- och samrådsyta kan kommunen säkerställa att dessa perspektiv beaktas i rätt skede, vilket stärker helhetssynen och minskar risken för framtida målkonflikter.

Slutligen visar analysen att behovet av bättre uppföljning och mätbarhet är tydligt, men att detta måste hanteras på rätt nivå. Sollefteå kommun bör fokusera på en hanterbar lokal miniminivå för uppföljning, samtidigt som man aktivt deltar i regionala initiativ för gemensam metodutveckling. Detta arbete bör ledas regionalt av HK Dest, i samverkan med kommunerna och med stöd av nationella aktörer, statistiksystem och forskning. Metoder som Responsible Tourism Program och pågående arbete med benchmarking kan här fungera som inspirationskälla och praktiskt stöd.

Sammantaget handlar nästa steg i Sollefteås hållbara destinationsutveckling inte om fler planer eller projekt, utan om att samla befintliga ambitioner i en gemensam riktning. Genom tydligare



samordning, en stabil intern arbetsform och en medveten koppling mellan turism, platsutveckling och livskvalitet skapas förutsättningar för att besöksnäringen bidrar till en bättre plats att bo, leva, verka – och besöka.



PRIORITERADE ÅTGÄRDER OCH GEMENSAM GENOMFÖRÄNDERIKTNING

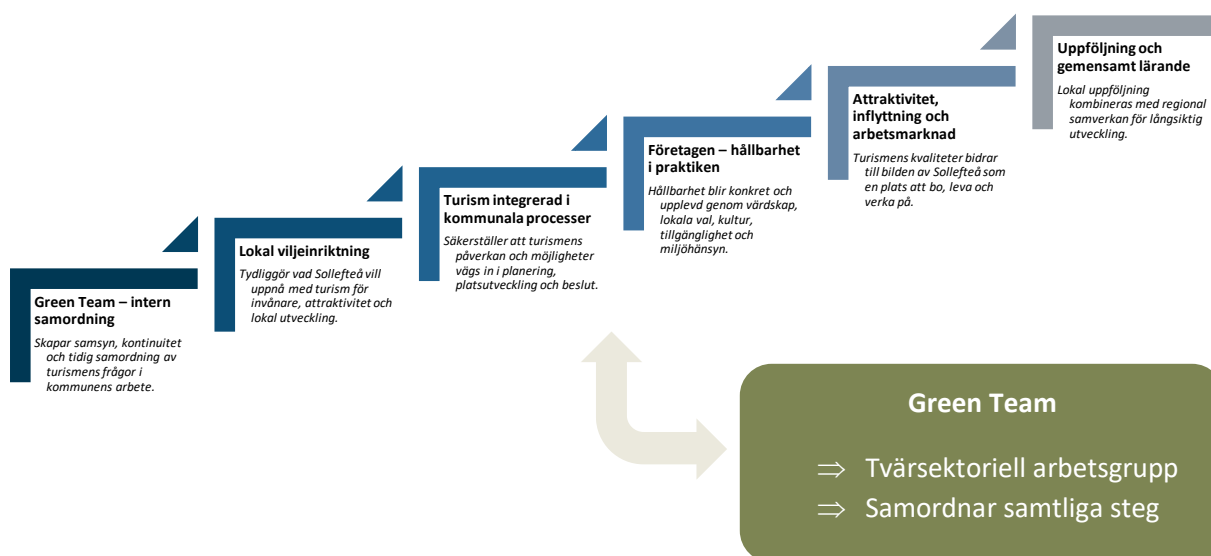
Underlag till lokal handlingsplan – Sollefteå kommun

Åtgärderna är avsedda att genomföras stegvis över en flerårsperiod, där etablering av Green Team och tydliggörande av kommunens lokala viljeinriktning utgör grund för efterföljande arbete. Genomförandet förutsätter successiv förankring i ordinarie styrning samt löpande samordning med regional destinationsutveckling.

Den övergripande inriktningen bygger på att Sollefteå kommun tydliggör sin egen roll, sina prioriteringar och sina utvecklingsval, och därefter samverkar strukturerat med Höga Kusten Destinationsutveckling AB (HK Dest) och andra relevanta aktörer.

Regional samverkan: Höga Kusten Destinationsutveckling AB

Strategi · Företagsutveckling · Marknadsföring · Uppföljning



Intern samordning – dialog med HK Dest – förankring över tid



1. ETABLERA ETT GREEN TEAM FÖR HÅLLBAR DESTINATIONSUTVECKLING

ÅTGÄRD 1.1 – INRÄTTA ETT PERMANENT GREEN TEAM

Tid: 0–6 månader

Ansvar: Kommunledning

Samordnande funktion: Befintlig kommunal turismfunktion

Innehåll:

- Etablera ett Green Team som en permanent tvärsektoriell arbetsgrupp för hållbar destinationsutveckling.
- Säkerställa representation från relevanta kommunala funktioner såsom samhällsplanering, näringsliv/arbetsmarknad, kultur/fritid, miljö/klimat, trygghet/säkerhet och kommunikation.
- Tydliggöra gruppens uppdrag som samordnande forum för turismens roll i kommunens utveckling.

Utvecklingsperspektiv:

- Green Team ska ses som ett grundläggande arbetssätt för samordning.
- Vid behov kan liknande tvärsektoriella arbetsformer etableras inom andra sakområden.
- Ambitionen bör vara att på sikt även inkludera dialog med näringsliv och civilsamhälle.

Samverkan:

- Green Team ska arbeta i nära dialog och i löpande synkronisering med HK Dest, så att kommunens prioriteringar, pågående arbete och utvecklingsval ligger i linje med den regionala destinationsutvecklingen och kan omsättas samordnat över tid.
- Detta innebär att arbetet i Green Team regelbundet bör spegla, informera och informeras av HK Dests strategiska processer, gemensamma prioriteringar och regionala initiativ.
- På sikt bör Green Team även skapa former för dialog med invånare och civilsamhälle, för att säkerställa att platsens utveckling och berättelse speglar faktiska erfarenheter av att bo, leva och verka i Sollefteå.





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 Sollefteå 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 Sollefteå 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 Sollefteås 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 – FÖRANKRA GREEN TEAM I ORDINARIE STYRNING

Tid: 6–12 månader

Innehåll:

- Koppla Green Teams arbete till kommunens ordinarie planerings-, besluts- och uppföljningsprocesser.
- Säkerställa att arbetet bidrar till genomförandet av den lokala handlingsplanen.

Resultat:

Hållbar destinationsutveckling blir en kontinuerlig del av kommunens löpande arbete, inte ett parallellt spår.



2. TYDLIGGÖR SOLLEFTEÅS EGEN VILJEINRIKTNING SOM DESTINATION

ÅTGÄRD 2.1 – GENOMFÖR KOMMUNAL INVENTERING OCH VILJEINRIKTNING

Tid: 6–12 månader

Ansvar: Green Team

Innehåll:

- Genomföra en strukturerad genomgång av Sollefteås tillgångar, förutsättningar och ambitioner som destination.
- Klargöra vad Sollefteå vill uppnå med turism ur ett kommunalt perspektiv, med fokus på:
 - livskvalitet för invånare,
 - attraktivitet och inflyttning,
 - lokal ekonomi och sysselsättning.

Samverkan:

- Arbetet sker i dialog med HK Dest som metodisk och strategisk resurs.
- Syftet är att tydliggöra Sollefteås perspektiv inom den gemensamma destinationsutvecklingen.

ÅTGÄRD 2.2 – IDENTIFIERA KOMMUNALA FOKUSOMRÅDEN

Tid: 6–18 månader

Innehåll:

- Identifiera ett begränsat antal prioriterade utvecklingsområden där Sollefteå har särskilda styrkor, exempelvis vardagsnära natur, rörligt friluftsliv, kultur, tillgänglighet och de värden som präglar vardagslivet i Sollefteå.
- Säkerställa att dessa områden:
 - bidrar till invånarnas vardag,
 - stärker kommunens attraktivitet,
 - ligger i linje med regional destinationsutveckling.



3. INTEGRERA TURISMENS PERSPEKTIV I KOMMUNALA PROCESSER

ÅTGÄRD 3.1 – SÄKERSTÄLLA STRUKTURERAD HÄNSYN TILL TURISM I PLANERING

Tid: 12–24 månader

Ansvar: Samhällsplanering i samverkan med Green Team

Innehåll:

- Säkerställa att turismens påverkan och möjligheter beaktas systematiskt i relevanta plan- och utvecklingsprocesser.
- Använda Green Team som intern dialogyta vid frågor som rör markanvändning, tillgänglighet, besöksstryck, trygghet samt miljö- och klimatpåverkan.

Resultat:

Bättre helhetsbedömningar och färre målkonflikter i kommunens utvecklingsbeslut.

4. STÄRKA FÖRETAGENS ROLL SOM BÄRARE AV HÅLLBARHET I PRAKTIKEN

ÅTGÄRD 4.1 – STÄRK FÖRETAGENS FÖRUTSÄTTNINGAR ATT GÖRA HÅLLBARHET SYNLIIG OCH UPPLEVD

Tid: 12–36 månader

Ansvar: Näringslivsfunktion i samverkan med Green Team och HK Dest

Innehåll:

- Tydliggöra att hållbarhet blir konkret i de faktiska mötena mellan företag, gäster och plats.
- Skapa former för dialog, stöd och samverkan som stärker företagens möjligheter att:
 - använda lokala råvaror och produkter,
 - förmedla platsens kultur, berättelser och värderingar,
 - arbeta med tillgänglighet, inkludering och värdskap,
 - minska miljöpåverkan genom praktiska val i vardagen.

Arbetet ska bygga på frivillighet, lärande och inspiration – inte på nya administrativa krav. Fokus ligger på att synliggöra goda exempel, dela erfarenheter och stärka samspelet mellan företag, plats och lokalsamhälle.



Kunskap och lärande – regional dialog om företagsstöd

Som en del av arbetet med att stärka företagets roll i hållbar destinationsutveckling rekommenderas att Sollefteå kommun, i samverkan med HK Dest, fördjupar sin kunskap om hur strukturerat företagsstöd kan utformas i praktiken.

Ett konkret steg kan vara att, tillsammans med HK Dest, ta del av erfarenheter från Region Västerbotten kring Responsible Tourism Program (RTP). Detta kan exempelvis ske genom studiebesök, erfarenhetsutbyte och dialog med de aktörer som arbetar med programmet i dag.

Syftet är inte att fatta beslut om införande, utan att:

- förstå hur RTP är uppbyggt,
- ta del av lärdomar, styrkor och begränsningar,
- bedöma om och hur liknande arbetssätt skulle kunna vara relevanta inom Höga Kusten på regional nivå.

Eventuella fortsatta steg kring gemensamma företagsstödjande strukturer bör ske som ett regionalt beslut, med HK Dest som samordnande aktör, i dialog med berörda kommuner.

Illustrativt exempel – hur hållbarhet blir synlig och upplevd hos företag

För en besökare är det sällan strategier eller planer som avgör bilden av en plats, utan de konkreta mötena: boendet man bor på, maten man äter, platsen man rör sig i och människorna man möter. Det är här hållbarhet blir verklig.

I Sollefteå kan detta ta sig uttryck i att:

- lokala råvaror och produkter används och berättas om på ett naturligt sätt,
- natur- och kulturvärden förmedlas med respekt och lokal förankring,
- tillgänglighet, trygghet och inkludering märks i praktiska lösningar,
- miljömedvetna val görs synliga utan att bli pepinnar.

När hållbarhet upplevs som en del av kvalitet, omsorg och värdskap stärks både platsens trovärdighet och företagets konkurrenskraft. På så sätt bidrar företagen inte bara till besöksupplevelsen, utan också till bilden av Sollefteå som en plats att leva och verka i.

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



5. KOPPLA TURISM TILL INFLYTTNING OCH ARBETSMARKNAD

ÅTGÄRD 5.1 – INTEGRERA BESÖKSNÄRINGEN I KOMMUNENS ATTRAKTIVITETSERBJUDANDE

Tid: 12–24 månader

Ansvar: Näringsliv/arbetsmarknad i samverkan med Green Team

Innehåll:

- Tydligare koppla natur, kultur, friluftsliv och tillgänglighet till kommunens arbete med inflyttning och arbetsmarknad.
- Använda det som besökare möter – natur, kultur, tillgänglighet och vardagsmiljöer – som en del av berättelsen om Sollefteå som plats att bo, leva och verka på.

Arbetet ska utgå från att turismens kvaliteter används som en del av kommunens berättelse om livskvalitet och vardagsliv, där besöksupplevelsen kan fungera som en första kontakt med platsen. Kommunikationen ska vara förankrad i faktiska livsvillkor och kompletteras med tydlighet kring samhällsservice, trygghet, utbildning och vård, som avgörande faktorer för långsiktig inflyttning.

Illustrativt exempel – hur turismens kvaliteter kan bidra till inflyttning och långsiktig attraktivitet

Ett sätt för Sollefteå kommun att använda turismens kvaliteter i arbetet med inflyttning är att låta besöksupplevelsen fungera som en första kontakt med platsen, där det som upplevs under en vistelse speglar ett vardagsliv som faktiskt går att leva.

För många besökare är mötet med Sollefteå kopplat till natur, friluftsliv, stillhet, närhet och tillgänglighet. Det som för besökaren är en tillfällig upplevelse – att kunna vistas i naturen utan trängsel, nå vatten, leder och rekreationsmiljöer nära bebyggelse – är för invånare en del av vardagen. Genom att synliggöra detta samband kan kommunen visa hur platsens kvaliteter inte bara är något man besöker, utan något man kan bli en del av.

Ett konkret grepp kan vara att låta invånare själva berätta om hur livskvalitet upplevs i vardagen: hur arbete, familjeliv, fritid och föreningsengagemang går att kombinera; hur natur, kultur och gemenskap finns nära; och hur platsen erbjuder utrymme, tempo och sammanhang som många efterfrågar i olika livsskeden. Dessa berättelser stärker trovärdigheten och skapar igenkänning, särskilt för besökare som befinner sig i ett vägval kring boende och livssituation.

Samtidigt är det avgörande att kommunikationen är ärlig och helhetsorienterad. För att inflyttning ska vara möjlig krävs fungerande samhällsservice: sjukvård, förskola, skola, äldreomsorg, trygghet och ett aktivt föreningsliv. Turismens kvaliteter kan väcka intresse och nyfikenhet, men långsiktiga beslut om att flytta fattas utifrån helheten av livsvillkor. Genom att tydligt koppla natur- och upplevelsekvaliteter till kommunens arbete med välfärd, service och trygghet kan Sollefteå visa hur platsens attraktivitet vilar på både miljömässiga och sociala förutsättningar.

I detta sammanhang blir Green Teams tvärspektoriella sammansättning central. Genom att samla perspektiv från kommunala verksamheter, och på sikt även näringsliv och civilsamhälle, skapas en gemensam bild av vad Sollefteå faktiskt erbjuder – och vad som krävs för att fler ska kunna se platsen som ett långsiktigt hem snarare än en tillfällig destination.



6. STÄRKA KULTURENS ROLL I DESTINATIONSUTVECKLINGEN

ÅTGÄRD 6.1 – INTEGRERA KULTUR I STRATEGI OCH SAMVERKAN

Tid: 6–18 månader

Ansvar: Kulturverksamhet i samverkan med Green Team

Innehåll:

- Säkerställa att kulturkompetens är en aktiv del av Green Teams arbete.
- Genomföra samråd med lokala kulturföreträdare, föreningar och kunskapsbärare.
- Klargöra hur kultur, särskilt immateriellt kulturarv, ska bidra till både platsutveckling och besöksupplevelser på ett respektfullt och lokalt förankrat sätt.

Koppling:

- Arbetet ska knyta an till kommunens viljeinriktning enligt punkt 2.

7. UPPFÖLJNING OCH MÄTBARHET – I REGIONAL SAMVERKAN

ÅTGÄRD 7.1 – DELTA I GEMENSAM REGIONAL STRUKTUR FÖR UPPFÖLJNING

Tid: 12–36 månader

Ansvar: Sollefteå kommun i dialog med HK Dest

Innehåll:

- Klargöra vilka frågor Sollefteå behöver kunna följa upp lokalt.
- Föra denna behovsbild i dialog med HK Dest.
- Medverka i utveckling av gemensamma indikatorer och benchmarking på regional nivå.

Förutsättningar:

- Arbetet ska ledas regionalt av HK Dest.
- Metoder som Responsible Tourism Program och pågående benchmarking kan användas som stöd.
- Målet är gemensam struktur – inte lokala särlösningar.



SÅ BIDRAR ÅTGÄRDERNA TILL KOMMUNENS UTVECKLING

Genom de föreslagna åtgärderna får Sollefteå 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, inflyttning och långsiktig samhällsutveckling. Detta ligger även i linje med den regionala inriktningen genom Höga Kusten Destinationsutveckling AB, där samhälle, lokalbefolkning och platsens långsiktiga värden utgör en central utgångspunkt för destinationsutvecklingen.

Etableringen av ett Green Team och 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 tvärssektoriellt. Därmed minskar risken för att turismens frågor hanteras fragmenterat, sent i processer eller reaktivt.

Åtgärderna tydliggör också företagets centrala roll i det praktiska genomförandet av hållbar utveckling. Det är i mötet mellan företag och gäst som hållbarhet blir konkret och upplevd – genom val av råvaror, hur platsens kultur och berättelser förmedlas, hur tillgänglighet och värdskap hanteras och hur miljöhänsyn omsätts i vardagen. Genom att stärka företagets 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, välfärd, kultur och tillgänglighet skapas även en starkare koppling mellan besöksnäringen och kommunens bredare utvecklingsarbete. Turismens roll förskjuts därmed från att främst handla om besök och marknadsföring, till att bli ett verktyg för att stärka platsens attraktivitet för både nuvarande och framtida invånare. Besöksupplevelsen kan fungera som en första kontakt med platsen, men långsiktiga beslut om att bo och verka i Sollefteå grundas i helheten av livsvillkor.

Samtidigt bidrar åtgärderna till att bygga organisatorisk struktur, gemensamma arbetssätt och kontinuitet, vilket är centralt för en mer systematisk hållbarhetsstyrning. Genom tydligare ansvarsfördelning, tvärssektoriell samverkan och gemensam 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 Sollefteå kommun – på kommunal eller regional nivå – i framtiden skulle vilja överväga en mer formaliserad process, 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 Sollefteå 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 Sollefteå 28 November 2025.pdf
- Enkätssammanställning - Sollefteå.pdf
- GSTC-Destination-Criteria-Swedish.pdf
- Höga Kusten - Rundabordsamtal Sollefteå 251128.pdf

Extern bilaga för internt bruk:

- GSTC Destination Program - Sollefteå

KÄLLFÖRTECKNING

Följande dokument har använts för analys och informationsinsamling,

Kriteriegrupp A

- 2021 januari Hallsta Förstudie Rapport.pdf
- 2022_juni Sollefteåvision centrum.pdf
- 2023 april Slutrapport projekt Arena Höga Kusten Inland.docx
- Agenda2030 - Kolada Sollefteå Kommun 251114.pdf
- AKTIVITETSLISTA 2026 besöksnäringssutv Soll_bilaga A.xlsx
- AKTIVITETSLISTA 2026-2028 besöksnäringssutv Soll_bilaga B.xlsx
- AKTIVITETSLISTA fokusområden Möte 251121.xlsx
- Analys bäddbehov Sollefteå 2028-HK Dest-230907.pdf
- Analys kompetensförsörjning-Region VNL-250116.pdf
- Attitydundersökning HK 2023 - HK Dest 230215.pdf
- Attitydundersökning HK 2023-HK Dest-230731.pdf
- Besöksnäringssstrategi HK - HK Dest - 210823.pdf
- Besöksundersökning VNL 2025-RegionVNL-251017.pdf
- Besöksundersökning VNL-Region VNL- 231012.pdf
- Energi- och klimatstrategi för Västernorrland 2020-2030-Länsstyrelsen Västernorrland-2019.pdf
- Friluftslivet Västernorrland 2024.pdf
- HANDLINGSPLAN 2026-2028 besöksnäringssutv Soll.docx
- HK statistik 2024 Info - HK Dest AB - 250409.pdf
- HK statistik 2024 Info- HK Dest AB - 250409.pdf
- Hållbarhetsrapport 2022.pdf
- Kommunikationsstrategi HK HK Dest - 240118.pdf
- Medborgarundersökning 2022 - Kolada - Sollefteå Kommun 251114.pdf
- Nulägesutredning 2020 hållbara Sollefteå.pdf
- Organisationsschema destination -HK Dest -2025.pdf
- Planeringsstrategi - Översiktsplanering.pdf
- Resa i Sverige 2024 HK-HK Dest- 250210.pdf
- Resa i Sverige 2025 Höga Kusten - HK Dest A B - 251103.pdf
- Resultat - Sollefteå - Aktuell Hållbarhet Kommunrankning 251114.pdf
- rus-strategisk-plan-2023-rev-23-06-02-tillgänglig.pdf
- Slutrapport styrgrupp för hållbar utveckling.pdf
- STRATEGI_platsvarumärke_231211.pdf
- SWOT-analys besöksnäring Sollefteå.docx
- SWOT-analys besöksnäringssutv Soll_bilaga C.docx
- TEM Reg Turismeffekt 17-19-Region VNL-210616.pdf
- TEM Reg Turismeffekter 2023-Region VNL-240516.pdf
- Verksamhetsplan 2025 - HK Dest AB - 241128.pdf
- ÅrsredovisningHK DEST 2024-HK Dest AB-250411.pdf
- Övergripande verksamhetsplan 2025-2027, uppdaterad.pdf
- Översiktsplan för Sollefteå kommun.pdf



Kriteriegrupp B

- Jämställdhet - Kolada - Sollefteå Kommun 251114.pdf
- KS beslut katalysatorsatsningen 2023.pdf
- Kultur & fritid - Kolada - Sollefteå Kommun 251114.pdf
- Leaderstrategi HK 2030 - Leader HK- 230803.pdf
- Länsstrategi jämställdhet 2024-2027-LST VNL-2024.pdf
- Mångfaldspolicyn Sollefteå kommun.pdf
- Mänskliga Rättigheter - Kolada - Sollefteå Kommun 251114.pdf
- Plan för folkhälsa och trygghet 2022-2026.pdf
- Reg livsmedelsstrategi VNL-LST VNL-2021.pdf
- Reglemente - Kommunala Pensionär.pdf
- Reglemente - Landsbygdsråd.pdf
- Reglemente - Näringslivsrådet, K.pdf
- Reglemente - Ungdomsdelegationen.pdf
- RUS VNL- Region VNL - 251010.pdf
- Tillväxtstrategi Sollefteå 2035.pdf

Kriteriegrupp C

- Förstudie kulturarv i HK - HK Dest AB- 190627.pdf
- Kultur & fritid - Kolada - Sollefteå Kommun 251114.pdf
- Kulturarvsprogram VNL 2021-2024-LänsstyrelsenVNL-2021.pdf
- Kulturmiljövårdsprogram Sollefteå kommun.pdf
- Kulturplan VNL 2023-2026 - Region VNL - 220921.pdf

Kriteriegrupp D

- Avfallshantering - Kolada - Sollefteå Kommun 251114.pdf
- Avfallsplan 2024.pdf
- Besöksstatistik Skyddad natur2023-LST VNL-240326.pdf
- Energi - Kolada - Sollefteå Kommun 251114.pdf
- Energi- och klimatstrategi VNL Länsstyrelsen2019.pdf
- Energieffektiviseringsstrategi Sollefteå kommun 120227.pdf
- Laddinfrastrukturplan Sollefteå kommun.pdf
- Marknadsföring_hållbarhet.pptx
- Miljö & Klimat - Kolada - Sollefteå Kommun 251114.pdf
- Norrtåg 2040 En tågvision - Norrtåg - 240124.pdf
- Reg trafikförsörjs progkollektivtraf-Din Tur-2024.pdf
- Regionala Energi- och klimatstrategi remissversion.pdf
- Risk- och Sårbarhetsanalys 2023.pdf
- Styrdokument för Krisberedskap och CF.pdf
- VA-plan Sollefteå kommun, KF 2022-.pdf
- Vattentjänstplan, KF 2024-04-22 § .pdf

