



# DESTINATIONSANALYS AV ÖRNSKÖLDSDVIKS KOMMUN

Utifrån GSTC:s Destinationsstandard

## Sammanfattning

Analysen visar att Örnköldsvik har mycket goda förutsättningar för långsiktig och hållbar utveckling av platsen. Kommunen har starka natur- och kulturvärden, ett aktivt näringsliv och föreningsliv samt en etablerad regional samverksstruktur genom Höga Kusten Destinationsutveckling AB.

Samtidigt visar analysen att många initiativ, strategier och utvecklingsprocesser idag bedrivs parallellt utan en fullt ut sammanhållen struktur för samordning, prioritering och strategiska avvägningar. Utmaningen handlar därför inte främst om brist på ambitioner eller aktiviteter, utan om att tydligare koppla samman det arbete som redan sker.

I takt med att frågor kopplade till platsattraktivitet, livskvalitet, näringslivsutveckling, natur- och kulturmiljöer, friluftsliv och besöksnäring blir allt mer sammanlänkade ökar behovet av ett mer samlat arbetssätt. Analysen pekar därför på vikten av att stärka samordningen, formulera en gemensam riktning, utveckla arbetssätt för strategiska avvägningar och använda uppföljning som stöd för långsiktiga beslut. Tillsammans skapar detta bättre förutsättningar för Örnköldsviks fortsatta utveckling som en attraktiv plats att bo, leva, verka och besöka.

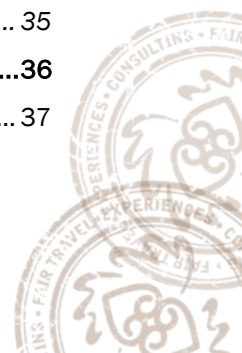
## Jeppe Klockareson

Sustainability Advisor, Auditor  
and Trainer



## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

|                                                                                                    |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>SAMMANFATTNING .....</b>                                                                        | <b>3</b>  |
| <i>Vad beslutsfattare bör ta med sig .....</i>                                                     | <i>6</i>  |
| <b>INLEDNING OCH BAKGRUND .....</b>                                                                | <b>8</b>  |
| <i>Syfte och Mål .....</i>                                                                         | <i>9</i>  |
| <b>METOD OCH DATAINSAMLING .....</b>                                                               | <b>10</b> |
| <i>Dokumentstudier .....</i>                                                                       | <i>10</i> |
| <i>Enkätundersökning .....</i>                                                                     | <i>10</i> |
| <i>Rundabordssamtal .....</i>                                                                      | <i>11</i> |
| <i>Analys och sammanställning .....</i>                                                            | <i>11</i> |
| <b>HÖGA KUSTEN DESTINATIONSUTVECKLING – REGIONAL STRUKTUR OCH SAMVERKANSPLATTFORM .....</b>        | <b>12</b> |
| <b>HÅLLBAR DESTINATIONSLEDNING .....</b>                                                           | <b>13</b> |
| SAMMANFATTANDE ANALYS – SEKTION A: DESTINATIONSLEDNING .....                                       | 13        |
| <b>SOCIOEKONOMISK HÅLLBARHET .....</b>                                                             | <b>15</b> |
| SAMMANFATTANDE ANALYS – SEKTION B: SOCIOEKONOMISK HÅLLBARHET .....                                 | 15        |
| <b>KULTURELL HÅLLBARHET .....</b>                                                                  | <b>17</b> |
| SAMMANFATTANDE ANALYS – SEKTION C: KULTURELL HÅLLBARHET .....                                      | 17        |
| <b>MILJÖMÄSSIG HÅLLBARHET .....</b>                                                                | <b>19</b> |
| SAMMANFATTANDE ANALYS – SEKTION D: MILJÖMÄSSIG HÅLLBARHET .....                                    | 19        |
| <b>SAMMANFATTANDE SLUTSATSER OCH REKOMMENDERAD VÄG FRAMÅT FÖR ÖRNSKÖLDSDVIK .....</b>              | <b>21</b> |
| PRIORITYRADE ÅTGÄRDER OCH GEMENSAM GENOMFÖRANDERIKTNING .....                                      | 22        |
| <i>Rekommenderad genomförandelogik .....</i>                                                       | <i>22</i> |
| <b>ÖVERSIKT – PRIORITYRADE ÅTGÄRDER OCH GENOMFÖRANDE .....</b>                                     | <b>23</b> |
| 1. ETABLERA EN SAMMANHÅLLEN STRUKTUR FÖR DESTINATIONSLEDNING .....                                 | 24        |
| <i>Åtgärd 1.1 – Etablera ett tvärsektoriellt Green Team .....</i>                                  | <i>24</i> |
| <i>Åtgärd 1.2 – Integrera arbetssättet i ordinarie styrning .....</i>                              | <i>25</i> |
| 2. FORMULERA EN GEMENSAM RIKTNING FÖR ÖRNSKÖLDSDVIKS UTVECKLING .....                              | 26        |
| <i>Åtgärd 2.1 – Formulera gemensamma utvecklingsramar .....</i>                                    | <i>26</i> |
| <i>Åtgärd 2.2 – Identifiera strategiska fokusområden och prioriteringar .....</i>                  | <i>27</i> |
| 3. SÄKERSTÄLL SAMLAD BEDÖMNING VID STRATEGISKA BESLUT .....                                        | 28        |
| <i>Åtgärd 3.1 – Etablera arbetssätt för strategiska avvägningar .....</i>                          | <i>28</i> |
| 4. STÄRK KOPPLINGEN MELLAN PLATSUTVECKLING OCH ATTRAKTIVITET .....                                 | 30        |
| <i>Åtgärd 4.1 – Integrera attraktivitet och användning tidigt i planering och utveckling .....</i> | <i>30</i> |
| 5. ANVÄND TILLGÄNGLIGHET SOM STRATEGISK PRINCIP I DESTINATIONS- OCH PLATSUTVECKLING .....          | 31        |
| <i>Åtgärd 5.1 – Integrera tillgänglighet i planering, utveckling och beslut .....</i>              | <i>31</i> |
| 6. STÄRK KULTURENS OCH PLATSIDENTITETENS ROLL I UTVECKLINGEN .....                                 | 32        |
| <i>Åtgärd 6.1 – Integrera kultur och platsidentitet i strategisk utveckling .....</i>              | <i>32</i> |
| 7. STÄRK FÖRETAGENS ROLL I ÖRNSKÖLDSDVIKS UTVECKLING .....                                         | 33        |
| <i>Åtgärd 7.1 – Stärk dialog, samverkan och gemensam utveckling .....</i>                          | <i>33</i> |
| 8. UTVECKLA UPPFÖLJNING OCH BESLUTSSTÖD FÖR DESTINATIONENS LÅNGSIKTIGA UTVECKLING .....            | 34        |
| <i>Åtgärd 8.1 – Definiera gemensamma principer för uppföljning och beslutsstöd .....</i>           | <i>34</i> |
| 9. STÄRK KOPPLING MELLAN UTVECKLING, KOMMUNIKATION OCH TROVÄRDIGHET .....                          | 35        |
| <i>Åtgärd 9.1 – Stärk sambandet mellan platsens värden, genomförande och kommunikation .....</i>   | <i>35</i> |
| <b>SÅ BIDRAR ÅTGÄRDERNA TILL ÖRNSKÖLDSDVIKS LÅNGSIKTIGA UTVECKLING .....</b>                       | <b>36</b> |
| FRÅN ANALYS TILL GENOMFÖRANDE .....                                                                | 37        |





## SAMMANFATTNING

---

Denna hållbarhetsanalys har genomförts för att ge Örnsköldsviks kommun ett samlat, strukturerat och praktiskt användbart underlag för hur destinationens utveckling kan stärkas som en integrerad del av kommunens långsiktiga samhällsutveckling. Analysen bygger på internationellt vedertagna kriterier för hållbar destinationsutveckling och omfattar dokumentstudier, dialoger, rundabordssamtal, enkätundersökning riktad till besöksnäringens företag samt kompletterande underlag från uppdragsgivaren.

### Samlad nulägesbild

Analysen visar att Örnsköldsvik har mycket goda förutsättningar för långsiktig och hållbar utveckling av platsen och besöksnäringen. Kommunen har starka natur- och kulturvärden, ett aktivt näringsliv, ett engagerat föreningsliv, välutvecklade friluftsmiljöer samt en central roll inom världsarvet Höga Kusten.

Analysen visar samtidigt att många av de frågor som påverkar kommunens långsiktiga utveckling redan hanteras inom olika verksamheter, processer och samverkansstrukturer, men att de inte alltid kopplas samman utifrån ett gemensamt destinations- och platsutvecklingsperspektiv. Detta gäller exempelvis frågor kopplade till platsutveckling, centrum- och landsbygdsutveckling, natur- och kulturmiljöer, friluftsliv, tillgänglighet, näringslivsutveckling, evenemang och besöksnäring.

Den huvudsakliga utmaningen ligger därmed inte i brist på ambition, engagemang eller aktiviteter. Tvärtom visar analysen att det redan finns ett stort antal verktyg, strukturer och initiativ på lokal och regional nivå. Utmaningen handlar i högre grad om att skapa tydligare kopplingar mellan dessa, stärka samordningen och utveckla en gemensam riktning för hur platsen långsiktigt ska utvecklas.

### Turismens roll i platsens utveckling

En central slutsats i analysen är att turism och besöksnäring inte bör betraktas som ett separat utvecklingsområde vid sidan av kommunens övriga utveckling. Frågor som rör naturmiljöer, kulturmiljöer, friluftsliv, tillgänglighet, attraktiva livsmiljöer och lokal service är samtidigt viktiga för invånare, företag och besökare.

Många av de kvaliteter som gör Örnsköldsvik attraktivt som besöksmål är också viktiga för platsens attraktivitet som boende- och etableringsort. Detta innebär att utvecklingen av besöksnäringen i hög grad behöver ses som en del av kommunens bredare och långsiktiga samhällsutveckling.

Samtidigt innebär detta att olika intressen ibland behöver vägas mot varandra. Frågor kopplade till markanvändning, naturvärden, friluftsliv, tillgänglighet, investeringar och utveckling av besöksmål innebär både möjligheter och avvägningar. Analysen visar därför på behovet av tydligare arbetssätt för att hantera dessa frågor samlat och långsiktigt.



## Företagens och föreningslivets roll i genomförandet

Såväl företag som föreningsliv utgör centrala delar av platsens utveckling och attraktivitet. Det är genom företag, föreningar, arrangörer, kulturaktörer och ideella krafter som många av de upplevelser, aktiviteter och mötesplatser som definierar Örnköldsvik skapas och utvecklas.

Enkätundersökningen visar att många företag redan arbetar aktivt med frågor kopplade till hållbarhet, kvalitet, värdskap och lokal utveckling. På motsvarande sätt bidrar föreningslivet till att skapa engagemang, aktiviteter, identitet och social sammanhållning som stärker platsens attraktivitet för både invånare och besökare.

Analysen visar samtidigt att dessa aktörer ännu inte involveras mer systematiskt i kommunens långsiktiga utvecklingsarbete. Det finns därför potential att stärka dialogen, samverkan och den gemensamma riktningen utan att skapa nya administrativa strukturer eller omfattande nya processer.

## Relation till Höga Kusten och regional destinationsutveckling

Örnköldsvik är en central del av destinationen Höga Kusten och ingår i ett regionalt sammanhang där Höga Kusten Destinationsutveckling AB har en viktig roll inom destinationsutveckling, marknadsföring, företagsutveckling, hållbarhetsarbete och uppföljning.

Detta är en tydlig styrka. Genom den regionala samverkan finns redan flera av de verktyg, arbetssätt och utvecklingsinsatser som krävs för att stärka destinationens långsiktiga hållbarhet och konkurrenskraft.

Den regionala samverkan stärks när kommunen har en tydlig lokal riktning för hur platsen ska utvecklas. En tydligare lokal struktur för samordning, prioritering och strategiska avvägningar stärker kommunens möjligheter att bidra aktivt till den regionala destinationsutvecklingen samtidigt som lokala behov och prioriteringar blir tydligare i den gemensamma utvecklingen.

## Huvudsakliga slutsatser

Örnköldsvik har i hög grad de grundläggande byggstenar som krävs för långsiktig och hållbar utveckling av platsen och besöksnäringen. Det som främst behöver stärkas är kopplingarna mellan befintliga initiativ, processer och aktörer.

Det finns särskilt behov av att:

- stärka intern samordning och tvärsektoriell dialog
- integrera destinationsperspektivet tydligare i kommunens ordinarie styrning och utvecklingsprocesser
- formulera en gemensam riktning för Örnköldsviks utveckling
- utveckla arbetssätt för strategiska avvägningar och prioriteringar
- stärka kopplingen mellan platsutveckling, attraktivitet och livskvalitet
- integrera tillgänglighet som en naturlig del av utvecklingsarbetet
- ge kulturens och platsens identitet en tydligare roll i utvecklingen
- stärka företagens och föreningslivets delaktighet i genomförandet
- utveckla uppföljning som stöd för beslut och prioriteringar
- stärka kommunikation, delaktighet och långsiktig trovärdighet



## Rekommenderad väg framåt

Rapportens rekommendationer fokuserar på att skapa bättre förutsättningar för genomförande snarare än att formulera ytterligare strategier eller styrdokument.

Ett centralt förslag är att etablera en tvärsektoriell struktur genom ett Green Team som stärker samordning, dialog och strategiska avvägningar inom kommunens ordinarie arbete. Green Team föreslås fungera som ett praktiskt samordningsforum och inte som en ny organisatorisk nivå eller beslutsfunktion.

Parallellt rekommenderas att kommunen formulerar gemensamma utvecklingsramar och strategiska fokusområden som kan fungera som stöd för framtida prioriteringar och beslut.

Kommunen rekommenderas utveckla arbetssätt som stärker kopplingen mellan platsutveckling, attraktivitet, tillgänglighet, kultur, företagsutveckling och hållbarhetsarbete, samtidigt som uppföljning och kommunikation utvecklas stegvis i samverkan med befintliga regionala strukturer.

Rapporten rekommenderar att kommunen stärker sin förmåga att samordna, prioritera och skapa långsiktiga förutsättningar för utveckling tillsammans med andra aktörer. Kommunens roll är främst att skapa riktning, samla relevanta perspektiv och stärka genomförandeförutsättningarna – inte att ta över ett större operativt ansvar för destinationsutvecklingen.

## Sammanfattande bedömning

Sammantaget har Örnsköldsvik mycket goda möjligheter att utvecklas på ett sätt som stärker platsens långsiktiga attraktivitet, livskvalitet och hållbarhet.

För att detta ska ske över tid krävs dock att utvecklingen i högre grad utgår från en gemensam riktning och ett mer sammanhållet arbetssätt. Förutsättningarna för detta finns redan till stor del på plats genom kommunens befintliga organisation, etablerade arbetssätt, regional samverkan inom Höga Kusten, ett aktivt näringsliv och ett starkt föreningsliv.

Den viktigaste uppgiften framåt är att tydligare koppla samman de resurser, aktörer och initiativ som redan finns – snarare än att skapa fler system eller projekt. På så sätt kan Örnsköldsvik stärka sin roll som en attraktiv plats att bo, leva, verka och besöka – samtidigt som utvecklingen sker inom ramen för platsens långsiktiga värden och förutsättningar.



---

## VAD BESLUTFATTARE BÖR TA MED SIG

---

Rapporten ska inte läsas som ett förslag om fler projekt, fler strategier eller nya organisatoriska nivåer. Istället bör Örnsköldsviks kommun skapa bättre samordning, tydligare prioriteringar och starkare genomförandeförmåga genom att i högre grad koppla samman befintliga initiativ, aktörer och arbetssätt.

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

**1. Detta handlar om samordning – inte om att skapa nya organisatoriska nivåer.**

Förslaget om Green Team innebär inte en ny beslutsnivå eller ytterligare administration. Syftet är att stärka kvaliteten i befintliga beslut genom tidigare dialog, bättre helhetsperspektiv och tydligare samordning mellan frågor som påverkar platsens utveckling.

**2. Många av verktygen finns redan.**

Örnsköldsvik har redan tillgång till flera av de verktyg, strukturer och samarbeten som krävs för hållbar destinationsutveckling genom kommunens befintliga processer, Höga Kusten Destinationsutveckling, regional samverkan, företagsnätverk och föreningsliv. Utmaningen handlar i första hand om att använda och koppla samman dessa mer systematiskt.

**3. Turism är en del av samhällsutvecklingen – inte ett separat område.**

Frågor som rör naturmiljöer, kulturmiljöer, friluftsliv, tillgänglighet, attraktivitet och platsidentitet är viktiga för både invånare, företag och besökare. Turismens utveckling behöver därför ses som en integrerad del av kommunens bredare utvecklingsarbete.

**4. Kommunens viktigaste roll är att skapa riktning och göra avvägningar.**

Kommunens viktigaste roll är att skapa förutsättningar för samordning, formulera en gemensam riktning och göra strategiska avvägningar. Kommunen ska inte genomföra all utveckling, men har en central roll i att samla aktörer, tydliggöra prioriteringar och skapa långsiktiga förutsättningar för platsens utveckling.

**5. Attraktivitet och livskvalitet är nära sammanlänkade.**

De kvaliteter som gör Örnsköldsvik attraktivt för besökare är i stor utsträckning samma kvaliteter som gör kommunen attraktiv att bo och verka i. Beslut som stärker natur-, kultur- och livsmiljöer bidrar därför ofta till flera mål samtidigt.

**6. Företag och föreningsliv är avgörande för genomförandet.**

Det är genom företag, föreningar, kulturaktörer, arrangörer och lokala initiativ som många av platsens kvaliteter blir synliga och upplevda i praktiken. Ett långsiktigt utvecklingsarbete förutsätter därför dialog, delaktighet och gemensamt ansvarstagande.

**7. Höga Kusten är en styrka – men förutsätter en tydlig lokal riktning.**

Den regionala samverkan genom Höga Kusten Destinationsutveckling är en viktig tillgång. Samtidigt visar analysen att kommunen behöver tydliggöra sin egen viljeinriktning och sina prioriteringar för att fullt ut kunna dra nytta av det regionala samarbetet.



## **8. Uppföljning ska stödja beslut – inte skapa nya system.**

Fokus bör ligga på att följa upp det som behövs för att fatta bättre beslut och följa utvecklingen över tid. Där det är möjligt bör befintliga regionala och nationella system användas framför att bygga nya parallella strukturer.

## **9. Kommunikation bygger på handling.**

Trovärdig kommunikation handlar i allt högre grad om att kunna visa faktisk utveckling, konkreta resultat och långsiktigt arbete. Verktyg som Höga Kusten-löftet, tillsammans med konkreta resultat från företagsutveckling och regional samverkan, bidrar till en trovärdig kommunikation om destinationens utveckling.



## 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 allt tydligare roll i strategier, prioriteringar och beslut kopplade till besöksnäringens utveckling.

Mot denna bakgrund har Höga Kusten Destinationsutveckling AB (HK Dest), i samverkan med ägarkommunerna och andra regionala aktörer, initierat en hållbarhetsanalys för destinationen Höga Kusten. Syftet är att skapa en gemensam bild av nuläget, tydliggöra roller och ansvar samt identifiera prioriterade utvecklingsområden.

Analysen utgår från Global Sustainable Tourism Council's (GSTC) Destination Standard v2.0 (svensk version), ett internationellt erkänt ramverk för hållbar destinationsutveckling. Standarden används som ett analytiskt stöd för att belysa hur hållbarhetsfrågor hanteras i relation till besöksnäringen och dess koppling till lokal och regional samhällsutveckling.

Analysen omfattar fyra huvudområden:

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

Analysen genomförs kommunvis där varje kommun utgör ett eget analysområde, samtidigt som Höga Kusten betraktas som en sammanhållen destination. Den kommunvisa ansatsen möjliggör både lokal fördjupning och ett gemensamt destinationsperspektiv.

Denna rapport avser Örnsköldsviks kommun och utgör ett besluts- och utvecklingsunderlag för kommunens fortsatta arbete med hållbar destinationsutveckling.



---

## SYFTE OCH MÅL

---

Syftet med analysen är att skapa en gemensam och faktabaserad bild av hur hållbarhetsfrågor hanteras i relation till besöksnäringens utveckling i Örnköldsviks kommun samt identifiera styrkor, utvecklingsområden och prioriterade åtgärder för det fortsatta arbetet.

Analysen ska fungera som ett stöd för Örnköldsviks kommun, Höga Kusten Destinationsutveckling AB och andra berörda aktörer genom att tydliggöra hur styrning, planering och samverkan kan utvecklas för att stärka en långsiktigt hållbar destinationsutveckling.

Analysen syftar särskilt till att:

- ge kommunen ett samlat beslutsunderlag för hur besöksnäringen kan integreras i kommunens planering och utvecklingsarbete,
- identifiera styrkor, utvecklingsområden och förbättringsmöjligheter,
- stärka samordningen mellan kommunen, HK Dest och andra relevanta aktörer,
- ge underlag för prioriteringar, fortsatt dialog och framtida utvecklingsinsatser.

Analysen utgör ett strategiskt utvecklingsunderlag och ska användas som stöd för fortsatt planering, samverkan och uppföljning.



## METOD OCH DATAINSAMLING

---

Analysen har genomförts med utgångspunkt i Global Sustainable Tourism Council's (GSTC) destinationsstandard version 2.0 och följer i huvudsak metodiken inom GSTC Destination Program. Standarden används internationellt som ett ramverk för att analysera hur hållbar destinationsutveckling hanteras genom styrning, samverkan, socioekonomiska aspekter, kultur och miljö.

Analysen bygger på en samlad bedömning av dokumentstudier, statistik, enkätundersökning, rundabordssamtal och dialog med relevanta aktörer. Syftet har varit att beskriva nuläget, identifiera styrkor och utvecklingsområden samt ta fram rekommendationer för det fortsatta arbetet.

Analysen utgör inte en revision eller certifiering utan ett strategiskt beslutsunderlag för Örnsköldsviks kommuns fortsatta arbete med hållbar destinationsutveckling.

---

### DOKUMENTSTUDIER

---

Ett omfattande antal kommunala, regionala och destinationsövergripande styrdokument, strategier, planer och andra relevanta underlag har granskats. Dokumentstudierna har utgjort grunden för analysen och använts för att bedöma hur ansvar, arbetssätt och prioriteringar förhåller sig till GSTC:s destinationsstandard.

---

### ENKÄTUNDERSÖKNING

---

En enkät genomfördes bland företag inom besöksnäringen. Enkäten skickades till 43 företag och besvarades av 14 (33 procent).

Resultaten visar ett starkt engagemang för destinationens utveckling men också behov av ökad samordning, tydligare kommunikation och bättre stöd i hållbarhetsarbetet. Enkäten används som ett kvalitativt komplement till övriga underlag och ska inte betraktas som statistiskt representativ.



---

## RUNDABORDSSAMTAL

---

Ett rundabordssamtal genomfördes med representanter från kommun, näringsliv, besöksnäring, civilsamhälle och andra relevanta aktörer. Samtalet genomfördes som en strukturerad dialog för att komplettera dokumentstudier och enkät med erfarenheter, perspektiv och identifierade utvecklingsbehov. Resultaten har analyserats tillsammans med övrigt underlag.

---

## ANALYS OCH SAMMANSTÄLLNING

---

All insamlad information har analyserats i relation till GSTC:s kriterier och indikatorer. Bedömningarna bygger på en samlad avvägning av dokumentstudier, statistik, enkät och dialoger.

Analysen syftar till att:

- beskriva nuläget,
- identifiera styrkor och utvecklingsområden,
- lämna rekommendationer för det fortsatta arbetet.

Resultatet presenteras som en samlad analys av destinationens förutsättningar, styrkor och utvecklingsområden, kompletterad med slutsatser och prioriterade åtgärder.



## **HÖGA KUSTEN DESTINATIONSUTVECKLING – REGIONAL STRUKTUR OCH SAMVERKANSPLATTFORM**

---

Höga Kusten Destinationsutveckling AB (HK Dest) är den gemensamma destinationsorganisationen för Härnösand, Kramfors, Sollefteå och Örnsköldsvik. Bolaget ansvarar för den strategiska destinationsutvecklingen, destinationsmarknadsföringen och samordningen av besöksnärlingsfrågor på destinationsnivå. Eftersom Örnsköldsvik är en av ägarkommunerna utgör HK Dest en central samverkanspart i kommunens fortsatta arbete med hållbar destinationsutveckling.



## HÅLLBAR DESTINATIONSLEDNING

---

Detta avsnitt analyserar hur arbetet med hållbar destinationsutveckling organiseras, styrs, samordnas och följs upp på destinationen. Fokus ligger på ansvarsfördelning, strategisk styrning, samverkan, delaktighet och uppföljning samt hur offentliga aktörer, näringsliv och civilsamhälle tillsammans skapar förutsättningar för en långsiktigt hållbar destinationsutveckling.

Analysen belyser hur befintliga strukturer och arbetssätt stödjer eller begränsar ett samordnat arbete med hållbar destinationsutveckling. Syftet är att ge en samlad bild av nuläget och identifiera utvecklingsområden som kan stärka destinationens långsiktiga utveckling.

### SAMMANFATTANDE ANALYS – SEKTION A: DESTINATIONSLEDNING

---

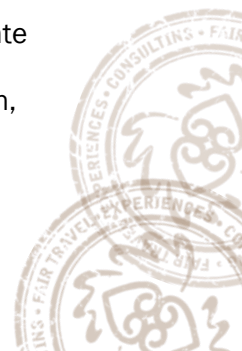
Sektion A analyserar hur ansvar, styrning och samordning för hållbar turismutveckling fungerar i Örnsköldsviks kommun och i vilken utsträckning detta skapar förutsättningar för ett långsiktigt, sammanhållet och strategiskt arbete. En central utgångspunkt är att turism inte bör betraktas som ett avgränsat utvecklingsområde, utan som en integrerad del av kommunens övergripande samhällsutveckling. Turismens påverkan på markanvändning, infrastruktur, service, natur- och kulturmiljöer, attraktivitet och livskvalitet innebär att destinationsutveckling behöver hanteras i nära relation till kommunens långsiktiga utvecklingsmål.

En återkommande fråga i dokumentstudier, enkätsvar och rundabordssamtal är vilken roll turismen ska spela i Örnsköldsviks framtida utveckling. Analysen visar att det ännu inte finns en fullt ut gemensam och förankrad målbild för vilken destination Örnsköldsvik vill utveckla, vilka värden som ska prioriteras eller hur turismen ska bidra till kommunens långsiktiga utveckling. Detta försvårar prioriteringar mellan olika utvecklingsinitiativ, investeringar och målgrupper samt möjligheten att skapa en tydlig och sammanhållen kommunikation kring platsens identitet.

Analysen visar samtidigt flera tydliga styrkor. Örnsköldsvik är en del av destinationen Höga Kusten och omfattas av en etablerad regional samverkan genom Höga Kusten Destinationsutveckling AB (HK Dest). Detta skapar goda förutsättningar för marknadsföring, företagsdialog, kunskapsutveckling och gemensam destinationsutveckling. Därtill finns ett starkt engagemang hos offentliga aktörer, näringsliv och andra intressenter, vilket tydligt framkom under rundabordssamtalen och utgör en viktig grund för fortsatt utveckling.

Samtidigt visar analysen att ansvar, roller och arbetsformer är fördelade över flera verksamheter och organisatoriska nivåer utan att fullt ut hållas samman genom en etablerad struktur för destinationsledning. Mycket arbete genomförs redan idag, men ofta inom olika processer och organisatoriska sammanhang. Samordningen bygger därför i hög grad på dialog, personliga nätverk och enskilda initiativ snarare än på en gemensam struktur med tydligt mandat att samordna, prioritera och följa upp destinationens utveckling över tid.

Avsaknaden av en gemensam strategisk riktning påverkar flera delar av destinationsutvecklingen. Den lokala identiteten och de långsiktiga prioriteringarna är ännu inte tydligt definierade, vilket påverkar kommunikation, besökshantering, fysisk planering och utvecklingen av destinationens erbjudande. Analysen visar även att kunskap om besöksflöden, platsanvändning och lokala förutsättningar endast i begränsad omfattning används som ett



samlad underlag för styrning och prioritering. Flera deltagare lyfte dessutom att turismens perspektiv ofta kommer in sent i planeringsprocesser, vilket begränsar möjligheten att integrera destinationsutveckling i den långsiktiga samhällsplaneringen.

Även inom områden som klimatanpassning, riskhantering, invånardialog, besökarfeedback och företagsengagemang finns etablerade arbetssätt och relevanta initiativ. Analysen visar dock att dessa ofta utvecklas parallellt snarare än som delar av ett sammanhållet system för destinationsledning.

Sammantaget visar sektionen att Örnsköldsvik har många av de byggstenar som krävs för en långsiktigt hållbar destinationsutveckling. Utmaningen handlar inte främst om brist på ambitioner, engagemang eller initiativ, utan om att skapa en tydligare gemensam riktning och stärka sambanden mellan styrning, planering, uppföljning och genomförande.

Utvecklingsbehovet handlar därför främst om att:

- tydliggöra ansvar, roller och samordning inom destinationsutvecklingen
- formulera och förankra en gemensam strategisk riktning för turismens utveckling i relation till kommunens långsiktiga mål
- stärka kopplingen mellan uppföljning, analys och prioritering
- utveckla långsiktiga strukturer för dialog och genomförande tillsammans med näringsliv, föreningsliv och andra relevanta aktörer
- stärka sambanden mellan kommunikation, planering, besöksflöden, klimatanpassning och riskhantering.

Genom att utveckla dessa samband kan Örnsköldsvik i högre grad använda turismen som ett integrerat verktyg för platsutveckling och långsiktig samhällsutveckling. Utan en gemensam riktning finns en risk att utvecklingen även fortsättningsvis drivs genom parallella processer och enskilda initiativ, vilket försvårar strategiska prioriteringar och långsiktigt hållbara beslut.



## SOCIOEKONOMISK HÅLLBARHET

---

Denna sektion analyserar hur turismen bidrar till och påverkar den socioekonomiska utvecklingen på destinationen. Fokus ligger på lokal ekonomi, företagande, sysselsättning, kompetensförsörjning, tillgänglighet och hur turismens värden kommer lokalsamhället till del.

Analysen belyser hur turismens utveckling samspelar med kommunens bredare samhällsutveckling och identifierar styrkor och utvecklingsområden för ett långsiktigt hållbart och lokalt förankrat destinationsarbete.

### SAMMANFATTANDE ANALYS – SEKTION B: SOCIOEKONOMISK HÅLLBARHET

---

Sektion B visar att Örnsköldsviks kommun har goda förutsättningar att använda besöksnäringen som en del av den långsiktiga samhällsutvecklingen. Det finns etablerade samhällsstrukturer, ett aktivt näringsliv, ett starkt föreningsliv och en destination med tydlig identitet och attraktionskraft. Analysen visar samtidigt att kopplingen mellan dessa strukturer och turismens socioekonomiska bidrag kan stärkas och bli mer systematisk.

Många av de frågor som behandlas inom sektionen hanteras redan inom kommunens ordinarie verksamheter, exempelvis arbetsmarknad, utbildning, trygghet, tillgänglighet, fysisk planering och näringslivsutveckling. Turismens perspektiv är ofta integrerat i dessa processer men sällan som en tydligt definierad del av ett sammanhållet destinationsperspektiv. Det innebär att besöksnäringens bidrag till lokal utveckling riskerar att bli mindre synligt samtidigt som möjligheter och målkonflikter inte alltid identifieras i tid.

För Örnsköldsvik handlar socioekonomisk hållbarhet om mer än turismens direkta ekonomiska effekter. Hur lokala företag, leverantörer, kulturutövare, föreningar och andra aktörer ges möjlighet att skapa och ta del av de värden som turismen genererar är avgörande för destinationens attraktivitet, identitet och långsiktiga robusthet. Det som kommuniceras om destinationen behöver också kunna upplevas genom lokala produkter, tjänster och upplevelser för att skapa en trovärdig och sammanhållen platsidentitet.

Det finns redan initiativ som kan bidra till denna utveckling. Höga Kusten-löftet ger en gemensam riktning för värdskap och ansvarstagande, medan Responsible Tourism Program (RTP) kan utgöra en framtida metod för erfarenhetsutbyte, kunskapsutveckling och långsiktigt förbättringsarbete. Tillsammans kan dessa initiativ på sikt stärka dialogen mellan Örnsköldsviks kommun, HK Dest, näringslivet och andra relevanta aktörer samt bidra till ökad kvalitet och hållbar utveckling.

Samtidigt består besöksnäringen i Örnsköldsvik till stor del av små och medelstora företag med varierande förutsättningar. Många frågor kring kompetensförsörjning, arbetsvillkor, tillgänglighet och långsiktig utveckling hanteras idag på företagsnivå eller inom bredare samhällssystem, vilket begränsar möjligheten att utveckla gemensamma lösningar för destinationen.

Tillgänglighet framträder som ett av sektionens tydligaste utvecklingsområden. Tidigare kartläggningar och projekt visar att det finns kunskap och erfarenhet, men att långsiktig förvaltning, uppföljning och strategisk utveckling fortfarande kan stärkas. Analysen visar även att



befintlig statistik och lokal kunskap i större utsträckning kan användas som underlag för prioriteringar och strategiska beslut.

Tre övergripande utvecklingsområden framträder:

- stärkt samordning mellan Örnsköldsviks kommun, HK Dest, näringsliv, föreningsliv och andra relevanta aktörer
- tydligare strukturer för uppföljning, analys och användning av data som underlag för prioriteringar och beslut
- ett mer sammanhållet genomförande där strategi, gemensamma värderingar, kommunikation och praktiskt arbete stärker lokalt värdeskapande, kompetensförsörjning, tillgänglighet och destinationens långsiktiga attraktivitet.

Dessa utvecklingsområden har tydliga kopplingar till destinationsledning, strategisk inriktning, uppföljning och samverkan. Sammantaget visar sektionen att Örnsköldsvik har goda förutsättningar att använda turismen som en del av en långsiktigt hållbar samhällsutveckling. Den främsta utmaningen handlar om att stärka sambanden mellan strategisk inriktning, samordning och praktiskt genomförande så att turismen i högre grad bidrar till lokal attraktionskraft, näringslivsutveckling och social hållbarhet.



## KULTURELL HÅLLBARHET

---

Denna sektion analyserar hur kulturarv, kulturmiljöer och lokala berättelser bevaras, används och utvecklas i relation till destinationsutvecklingen. Fokus ligger på hur kulturella värden integreras i platsutveckling, kommunikation och besöksupplevelser samt hur lokalsamhällets identitet och delaktighet stärks.

Analysen belyser hur befintliga arbetssätt stödjer ett långsiktigt och hållbart bevarande och användande av kulturvärden samt identifierar utvecklingsområden för fortsatt arbete.

### SAMMANFATTANDE ANALYS – SEKTION C: KULTURELL HÅLLBARHET

---

Sektion C belyser hur kulturella värden – både materiella och immateriella – identifieras, skyddas, används och utvecklas i Örnsköldsviks kommun. Analysen visar att kommunen har betydande kulturhistoriska tillgångar, starka identitetsbärande miljöer och ett rikt kulturarv som bidrar till platsens attraktivitet, livskvalitet och utvecklingsmöjligheter. Kulturens betydelse är särskilt tydlig genom världsarvet Höga Kusten, kustsamhällena, industrisamhällenas historia, föreningslivet samt de berättelser och traditioner som tillsammans formar platsens identitet.

En central slutsats är att kultur redan idag utgör en viktig del av Örnsköldsviks identitet och av berättelsen om destinationen. Natur- och kulturvärden samverkar och bidrar till att särskilja platsen, men analysen visar samtidigt att sambandet mellan kulturarv, platskommunikation och destinationsutveckling kan stärkas ytterligare. Ansvar för hur kulturvärden dokumenteras, utvecklas, kommuniceras och förs vidare är idag fördelat mellan flera olika aktörer, vilket innebär att samordningen varierar.

Örnsköldsvik har etablerade strukturer för skydd och förvaltning av kulturmiljöer och kulturhistoriska värden. Utmaningen handlar därför inte främst om bevarande, utan om hur kulturens olika dimensioner integreras i den långsiktiga plats- och destinationsutvecklingen. Kulturmiljöer, berättelser och lokala uttryck hanteras i stor utsträckning inom sina respektive verksamheter, medan den strategiska kopplingen till destinationsutvecklingen kan utvecklas ytterligare.

Analysen visar också att lokala kunskapsbärare spelar en avgörande roll. Föreningsliv, kulturaktörer, guider och andra lokala eldsjälar bidrar med kunskap och berättelser som ger destinationen autenticitet och lokal förankring. Samtidigt innebär ett starkt personberoende en sårbarhet om kunskap och erfarenheter inte dokumenteras och förs vidare över tid.

Kommunikation framträder som ett annat viktigt utvecklingsområde. Hur platsens berättelser lyfts fram påverkar direkt hur Örnsköldsvik uppfattas av både invånare och besökare. När många aktörer kommunicerar parallellt utan gemensamma principer för kvalitetssäkring och lokal förankring finns en risk att berättelser förenklas eller tappar sitt sammanhang. Detta gäller särskilt immateriellt kulturarv, där autenticitet och lokal legitimitet är avgörande.

Analysen visar även att balansen mellan tillgänglighet, användning och bevarande blir allt viktigare. Kulturmiljöer ska vara tillgängliga och levande samtidigt som deras värden behöver skyddas över tid. Besökshanteringen fungerar i huvudsak väl utifrån dagens användning, men



bygger ofta på lokalkännedom och situationsanpassade lösningar snarare än systematisk uppföljning. Det innebär att förändringar i användning och belastning riskerar att identifieras först när påverkan redan blivit tydlig.

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

- integrera kulturens roll tydligare i strategisk destinations- och platsutveckling
- stärka kopplingen mellan kulturkompetens, lokala kunskapsbärare och destinationskommunikation
- utveckla gemensamma arbetssätt för hur platsens berättelser, kulturmiljöer och identitet används, kommuniceras och förvaltas över tid
- skapa bättre förutsättningar för dokumentation, kunskapsöverföring och kontinuitet
- säkerställa att lokala perspektiv, berättelser och kulturuttryck fortsatt utgör en bärande del av Örnsköldsviks utveckling och identitet.

Sammantaget visar sektionen att Örnsköldsvik har starka kulturella tillgångar och identitetsbärande värden som redan idag utgör en viktig del av platsens attraktivitet. Nästa steg handlar främst om att stärka samordningen mellan kulturarv, platsidentitet, kommunikation och destinationsutveckling, så att kulturens värden blir en ännu tydligare drivkraft för kommunens långsiktiga utveckling.



## MILJÖMÄSSIG HÅLLBARHET

---

Denna sektion analyserar hur naturmiljöer, klimat och resurser förvaltas i relation till destinationens utveckling. Fokus ligger på hur naturvärden skyddas, hur miljöpåverkan följs upp och hur miljöhänsyn integreras i planering och destinationsutveckling.

Analysen belyser styrkor och utvecklingsområden i arbetet med att långsiktigt säkerställa att natur- och miljövärden bevaras samtidigt som destinationen utvecklas på ett hållbart sätt.

### SAMMANFATTANDE ANALYS – SEKTION D: MILJÖMÄSSIG HÅLLBARHET

---

Sektion D analyserar hur Örnsköldsvik arbetar med att skydda, förvalta och utveckla sina naturresurser samtidigt som destinationen fortsätter att växa. Analysen visar att kommunen har mycket starka naturvärden, omfattande skyddade områden och ett väl utvecklat miljöarbete inom flera verksamhetsområden. Naturen utgör en av destinationens främsta tillgångar och är samtidigt grunden för många av de upplevelser som lockar både invånare och besökare.

En central slutsats är att Örnsköldsvik har goda förutsättningar att utveckla en hållbar besöksnäring genom sina höga naturvärden och sitt långsiktiga arbete med naturvård, friluftsliv och miljöförvaltning. Samtidigt innebär ett ökat besöksstryck och ett förändrat klimat att behovet av samordning, uppföljning och proaktiv planering successivt ökar.

Analysen visar att flera viktiga styrdokument och strategier finns på plats inom områden som klimat, energi, vatten, avfall, naturvård och biologisk mångfald. Utmaningen handlar därför i första hand inte om avsaknad av ambitioner, utan om hur olika processer kopplas samman och omsätts till ett samlat arbete där miljö-, natur- och destinationsperspektiv utvecklas parallellt.

Besöksförvaltning framträder som ett viktigt utvecklingsområde. Örnsköldsvik har många attraktiva naturmiljöer där besöksflöden i huvudsak fungerar väl, men analysen visar att arbetet i hög grad bygger på lokalkännedom och enskilda verksamheters erfarenheter. En mer systematisk uppföljning av besöksstryck, slitage och påverkan skulle skapa bättre förutsättningar att prioritera åtgärder innan negativa effekter uppstår.

Klimatanpassning och resurseffektivitet blir samtidigt allt viktigare för destinationens långsiktiga utveckling. Kommunen har etablerade klimat- och miljömål, men utvecklingen mot ett förändrat klimat ställer ökade krav på riskbedömningar, vattenförvaltning, robust infrastruktur och ett fortsatt arbete för att minska miljöpåverkan från både den egna verksamheten och besöksnäringen.

Analysen visar också att många miljörelaterade insatser genomförs av olika aktörer med hög kompetens inom sina respektive områden. Samtidigt finns möjligheter att stärka samordningen mellan kommun, näringsliv, markägare, föreningsliv och andra organisationer för att skapa en mer sammanhållen utveckling av destinationens natur- och miljövärden.



För att stärka den miljömässiga hållbarheten bedöms det vara särskilt viktigt att:

- vidareutveckla den strategiska samordningen mellan naturvård, klimatarbete och destinationsutveckling
- utveckla mer systematiska arbetssätt för uppföljning av besöksstryck, slitage och miljöpåverkan
- stärka arbetet med klimatanpassning och långsiktig förvaltning av naturresurser
- fortsätta utveckla samarbetet mellan offentliga aktörer, näringsliv, markägare och civilsamhälle
- säkerställa att beslut och prioriteringar i ökad utsträckning baseras på uppföljning, data och återkommande utvärderingar.

Sammantaget visar sektionen att Örnsköldsvik har mycket goda förutsättningar att utvecklas som en hållbar naturdestination. Den fortsatta utvecklingen handlar främst om att stärka samordningen mellan miljöförvaltning, naturvård och destinationsutveckling, så att destinationens höga naturvärden kan bevaras samtidigt som de fortsatt skapar attraktiva och hållbara upplevelser för både invånare och besökare.



## SAMMANFATTANDE SLUTSATSER OCH REKOMMENDERAD VÄG FRAMÅT FÖR ÖRNSKÖLDSVIK

---

Analysen visar att Örnsköldsvik har mycket goda förutsättningar att utveckla turismen som en integrerad del av kommunens långsiktiga samhällsutveckling. Kommunen har starka natur- och kulturvärden, ett aktivt näringsliv och föreningsliv samt en etablerad regional samverkan genom Höga Kusten Destinationsutveckling AB (HK Dest).

Den samlade slutsatsen är att det fortsatta utvecklingsarbetet främst handlar om att stärka samordning, gemensam riktning och uppföljning av det arbete som redan bedrivs. Analysen visar att många relevanta initiativ och processer finns på plats, men att de i flera fall genomförs parallellt utan en fullt ut sammanhållen struktur för prioritering och strategiska avvägningar.

En återkommande iakttagelse genom analysen är behovet av en tydligare lokal viljeinriktning för vilken roll turismen ska spela i Örnsköldsviks långsiktiga utveckling. En sådan gemensam riktning skapar bättre förutsättningar att hantera målkonflikter, prioritera mellan olika utvecklingsinitiativ och säkerställa att utvecklingen stärker både platsens attraktivitet, livskvalitet och långsiktiga hållbarhet.

Analysen visar också att destinationsperspektivet behöver integreras tidigare i frågor som rör samhällsplanering, platsutveckling, natur- och kulturmiljöer, tillgänglighet, företagsutveckling och kommunikation. Genom ett mer samordnat arbetssätt kan befintliga resurser, kunskaper och strukturer användas mer effektivt och bidra till bättre beslutsunderlag över tid.

Utifrån analysen rekommenderas därför att kommunen prioriterar ett antal strategiska utvecklingsområden som tillsammans stärker destinationsledningen och skapar bättre förutsättningar för ett långsiktigt genomförande. De föreslagna åtgärderna handlar inte om att etablera nya parallella processer, utan om att utveckla och samordna befintliga arbetssätt inom kommunens ordinarie verksamhet.

Fokus bör särskilt ligga på att:

- stärka den tvärsektoriella samordningen och destinationsledningen
- formulera en gemensam långsiktig riktning för destinationens utveckling
- integrera destinationsperspektivet tydligare i planering och beslutsfattande
- utveckla långsiktiga former för dialog och genomförande tillsammans med näringsliv, föreningsliv och andra aktörer
- stärka användningen av uppföljning, kunskapsunderlag och data som stöd för prioritering och utveckling
- säkerställa att kommunikation och marknadsföring bygger på faktiska resultat och en tydlig lokal förankring.

De efterföljande åtgärdsförslagen beskriver hur dessa utvecklingsområden successivt kan omsättas i praktiken genom kommunens ordinarie styrning och i samverkan med regionala och lokala aktörer.



## PRIORITERADE ÅTGÄRDER OCH GEMENSAM GENOMFÖRANDERIKTNING

De prioriterade åtgärderna bygger på den samlade analysen och beskriver hur destinationen stegvis kan stärka sitt arbete med hållbar destinationsutveckling. Syftet är inte att skapa nya parallella processer, utan att vidareutveckla och samordna befintliga arbetssätt inom kommunens ordinarie verksamhet.

Åtgärderna utgår från ett antal övergripande utvecklingsområden som tillsammans stärker destinationsledningen och skapar bättre förutsättningar för långsiktig planering, genomförande och uppföljning. Flera av åtgärderna är beroende av varandra och bör därför ses som delar av ett sammanhängande utvecklingsarbete snarare än som fristående insatser.

Det fortsatta arbetet rekommenderas särskilt fokusera på att:

- stärka destinationsledning och tvärsektoriell samordning
- formulera en gemensam strategisk riktning för destinationens utveckling
- integrera destinationsperspektivet tydligare i planering och beslutsfattande
- utveckla långsiktiga former för dialog och samverkan med näringsliv, föreningsliv och andra aktörer
- stärka användningen av uppföljning och kunskapsunderlag som stöd för prioritering och utveckling
- säkerställa att kommunikation och marknadsföring bygger på faktiska resultat och en tydlig lokal förankring.

Åtgärderna presenteras i en rekommenderad genomförandeordning, men flera utvecklingsområden kan bedrivas parallellt utifrån kommunens organisation, resurser och prioriteringar.

### REKOMMENDERAD GENOMFÖRANDELOGIK

| <i>Fas</i>                  | <i>Fokus</i>                                                                                  |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Fas 1</b><br>(0–6 mån)   | Etablera struktur, Green Team, roller och gemensam riktning.                                  |
| <b>Fas 2</b><br>(6–18 mån)  | Integrera destinationsperspektivet i planering, utveckla prioriteringar och stärka samverkan. |
| <b>Fas 3</b><br>(12–36 mån) | Genomför, följ upp, utveckla företagsdialog och använd data som beslutsstöd.                  |

Genomförandet bör integreras i kommunens ordinarie styrning och utvecklas i nära samverkan med HK Dest och andra relevanta aktörer. Green Team rekommenderas utgöra den samordnande struktur som följer upp utvecklingen, identifierar prioriteringar och säkerställer kontinuitet över tid.

Genom ett stegvis genomförande kan kommunen successivt stärka sin förmåga att arbeta mer samlat med destinationsutveckling och samtidigt skapa bättre förutsättningar för långsiktiga prioriteringar, lärande och hållbar utveckling.



Örnsköldsviks kommun har rådighet över den lokala organiseringen och prioriteringen av destinationsutvecklingen, samtidigt som flera frågor behöver utvecklas i samverkan med HK Dest och andra aktörer. En tydlig lokal riktning och intern samordning stärker därför både kommunens eget utvecklingsarbete och förutsättningarna att bidra aktivt till den gemensamma utvecklingen av Höga Kusten.

## ÖVERSIKT – PRIORITERADE ÅTGÄRDER OCH GENOMFÖRANDE

| Åtgärdsområde                                                              | Huvudsakligt syfte                                                                            | Tidsperspektiv | Ansvar och samverkan                 |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------------------------------|
| <b>1. Etablera struktur för samordning och genomförande</b>                | Etablera gemensam samordning, tydliga arbetssätt och ett Green Team                           | 0–12 månader   | Kommunledning + berörda verksamheter |
| <b>2. Formulera en gemensam riktning för Örnsköldsviks utveckling</b>      | Skapa en gemensam strategisk riktning genom utvecklingsramar, prioriteringar och fokusområden | 6–18 månader   | Green Team + kommunledning + HK Dest |
| <b>3. Säkerställ samlad bedömning vid strategiska beslut</b>               | Integrera helhetsbedömningar i strategiska utvecklingsfrågor                                  | 6–18 månader   | Green Team + berörda verksamheter    |
| <b>4. Stärk kopplingen mellan platsutveckling och attraktivitet</b>        | Integrera platsutveckling, attraktivitet och hållbar utveckling                               | 12–24 månader  | Samhällsplanering + Green Team       |
| <b>5. Använd tillgänglighet som strategisk princip</b>                     | Säkerställa tillgänglighet och användbarhet genom hela utvecklingsprocessen                   | 6–24 månader   | Green Team + berörda verksamheter    |
| <b>6. Stärk kulturens och platsidentitetens roll</b>                       | Integrera kultur, identitet och platsberättelser i utvecklingsarbetet                         | 6–18 månader   | Kulturfunktion + Green Team          |
| <b>7. Stärk företagens roll i Örnsköldsviks utveckling</b>                 | Utveckla dialog, engagemang och hållbart företagande                                          | 12–36 månader  | Näringsliv + Green Team              |
| <b>8. Utveckla uppföljning och beslutsstöd</b>                             | Utveckla analys, uppföljning och kunskapsbaserade beslutsunderlag                             | 12–36 månader  | Green Team + berörda verksamheter    |
| <b>9. Stärk koppling mellan utveckling, kommunikation och trovärdighet</b> | Säkerställa långsiktig förankring, dialog och trovärdig kommunikation                         | 6–24 månader   | Kommunen + Green Team                |

Åtgärderna är nära sammankopplade och ska inte läsas som separata projekt eller isolerade insatser. Flera åtgärder behöver utvecklas parallellt och bygger successivt vidare på varandra över tid. De tidiga åtgärderna lägger grunden genom att skapa struktur, samordning, gemensam riktning och prioriteringar. Därefter ligger tyngdpunkten successivt på genomförande, uppföljning, lärande och långsiktig utveckling.

Flera av åtgärderna förutsätter samtidigt nära samverkan mellan Örnsköldsviks kommun, Höga Kusten Destinationsutveckling, näringsliv, föreningsliv och regionala aktörer. Detta gäller särskilt i frågor där ansvar, rådighet och utvecklingsförutsättningar delas mellan flera nivåer och aktörer.



## 1. ETABLERA EN SAMMANHÅLLEN STRUKTUR FÖR DESTINATIONSLEDNING

---

Analysen visar att Örnköldsviks kommun redan har många av de förutsättningar som krävs för en långsiktigt hållbar destinationsutveckling. Kommunen ingår i destinationen Höga Kusten och samverkar redan idag med Höga Kusten Destinationsutveckling AB (HK Dest) inom flera områden.

Samtidigt visar analysen att destinationsrelaterade frågor hanteras inom flera olika verksamheter utan en tydlig samordnande struktur. Ansvar och kompetens finns, men arbetet bedrivs ofta parallellt.

Åtgärden syftar därför till att stärka kommunens interna samordning och skapa ett gemensamt arbetssätt för långsiktig destinationsutveckling som integreras i ordinarie styrning och utvecklingsarbete.

---

### ÅTGÄRD 1.1 – ETABLERA ETT TVÄRSEKTORIELLT GREEN TEAM

---

**Tid:** 0–6 månader

**Ansvar:** Kommunledning i samverkan med berörda kommunala verksamheter.

**Syfte:** Etablera ett permanent tvärsektoriellt Green Team som fungerar som kommunens samordnande forum för destinationsrelaterade frågor.

**Genomförande:** Green Team bör samla relevanta funktioner från exempelvis samhällsplanering, näringslivsutveckling, kultur, miljö och hållbarhet, kommunikation, friluftsliv, teknisk förvaltning, tillgänglighet och landsbygdsutveckling.

Gruppen bör ha i uppdrag att:

- stärka samordningen mellan kommunens verksamheter
- integrera destinationsperspektivet i planering och utveckling
- identifiera målkonflikter och strategiska avvägningar
- följa upp prioriterade utvecklingsfrågor
- samordna dialog med externa aktörer när det är relevant.

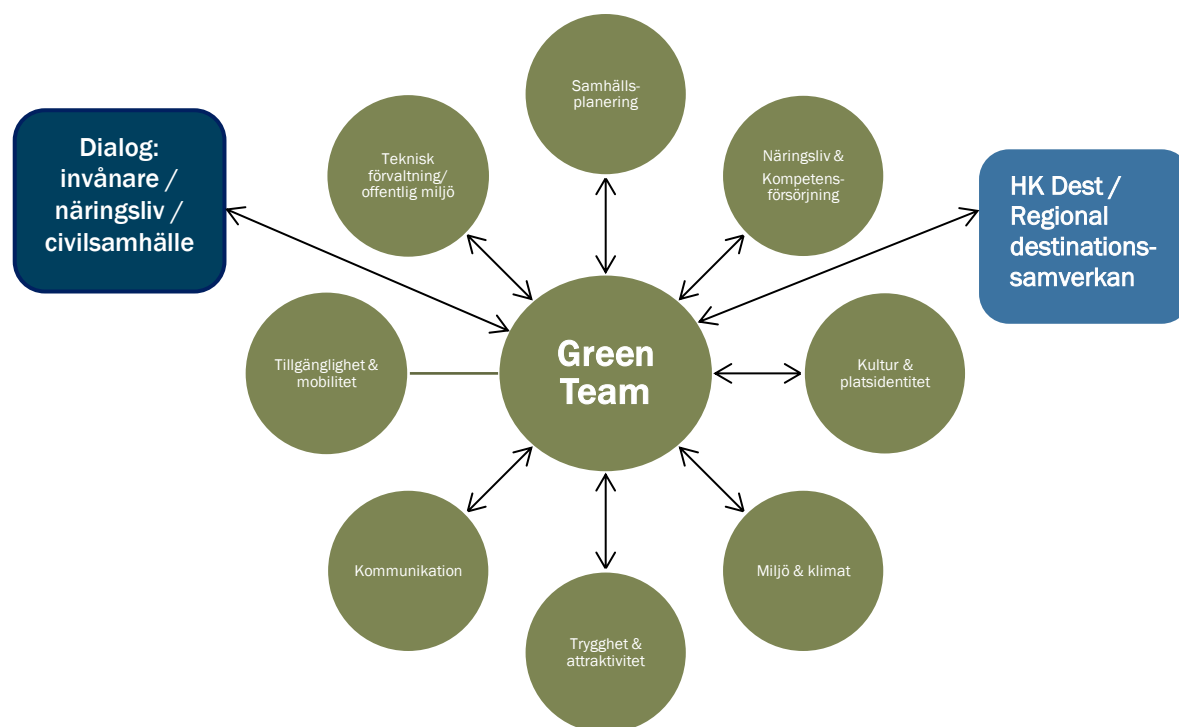
Green Team är inte en ny beslutsnivå utan ett samordningsforum som stärker kvaliteten i analys, prioritering, samverkan och uppföljning.

Vid behov sker samverkan med HK Dest, näringsliv, föreningsliv, regionala myndigheter och andra relevanta aktörer.

**Förväntat resultat:** En permanent samverkansstruktur som stärker den interna samordningen och skapar bättre förutsättningar för långsiktig destinationsledning.



## Green Team – en tvärsektoriell struktur för samordning och destinationsledning



### Exempel på organisering:

- En utsedd funktion ansvarar för samordning och sammankallande.
- Green Team träffas regelbundet, exempelvis 4–6 gånger per år.
- Arbetet återspeglaras till kommunledningen eller annan relevant styrfunktion.
- Gruppen arbetar inom ordinarie styrning och ersätter inte befintliga beslutsprocesser.

---

## ÅTGÄRD 1.2 – INTEGRERA ARBETSSÄTTET I ORDINARIE STYRNING

---

**Tid:** 6–12 månader

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

**Genomförande:** Integrera Green Teams arbetssätt i kommunens ordinarie planerings-, utvecklings- och uppföljningsprocesser. Säkerställ att destinationsperspektivet beaktas tidigt i relevanta frågor och att samverkan med HK Dest sker där gemensamma utvecklingsfrågor berörs.

**Förväntat resultat:** Destinationsutveckling blir en naturlig del av kommunens ordinarie styrning och utveckling, med tydligare ansvarsfördelning, bättre samordning och ett mer långsiktigt arbetssätt.



## 2. FORMULERA EN GEMENSAM RIKTNING FÖR ÖRNSKÖLDSVIKS UTVECKLING

---

Analysen visar att Örnsköldsvik har många strategier, utvecklingsinitiativ och samverkansstrukturer som påverkar kommunens utveckling, men att dessa inte alltid hålls samman inom en gemensam långsiktig riktning. Detta blir särskilt tydligt där samhällsplanering, platsutveckling, natur- och kulturmiljöer, attraktivitet och besöksnäring möts.

Åtgärden syftar därför till att tydliggöra vilken utveckling Örnsköldsvik långsiktigt vill prioritera och skapa ett gemensamt stöd för strategiska vägval och beslut. Fokus ligger på att samordna och använda befintliga initiativ bättre, inte på att skapa ytterligare strategier eller styrdokument.

---

### ÅTGÄRD 2.1 – FORMULERA GEMENSAMMA UTVECKLINGSRAMAR

---

**Tid:** 6–12 månader

**Ansvar:** Green Team i dialog med kommunledning, berörda verksamheter och HK Dest

**Syfte:** Formulera ett begränsat antal gemensamma utvecklingsramar som tydliggör vilka värden och kvaliteter som ska vägleda Örnsköldsviks långsiktiga utveckling.

**Genomförande:** Utvecklingsramarna bör utgå från kommunens egna förutsättningar och prioriteringar samt relevanta regionala initiativ och gemensamma plattformar inom Höga Kusten. Ramarna bör tydliggöra:

- vilken utveckling som långsiktigt ska prioriteras
- vilka värden som ska bevaras och stärkas
- hur olika intressen ska vägas mot varandra
- hur attraktivitet, livskvalitet och långsiktig hållbarhet ska vägas samman.

Ramarna ska kunna användas som stöd vid exempelvis investeringar, markanvändning, utveckling av besöksmål, natur- och kulturmiljöer samt andra större utvecklingsinitiativ.

**Förväntat resultat:** En tydligare lokal viljeinriktning som stärker kommunens förmåga att göra konsekventa prioriteringar och strategiska avvägningar över tid.



---

## ÅTGÄRD 2.2 – IDENTIFIERA STRATEGISKA FOKUSOMRÅDEN OCH PRIORITERINGAR

---

**Tid:** 6–18 månader

**Ansvar:** Green Team i dialog med kommunledning, HK Dest, näringsliv och övriga relevanta aktörer

**Syfte:** Identifiera ett begränsat antal strategiska fokusområden som omsätter den gemensamma riktningen i tydliga prioriteringar för kommunens fortsatta utvecklingsarbete.

**Genomförande:**

Fokusområdena bör utgå från:

- Örnsköldsviks styrkor och utvecklingsförutsättningar
- kommunens långsiktiga utvecklingsmål
- Höga Kustens regionala utvecklingsinriktning
- platsens kapacitet och känsliga värden
- analysens identifierade möjligheter, utmaningar och strategiska vägval.

De ska kunna användas som stöd för prioriteringar, resursfördelning, utvecklingsinitiativ, samverkan samt kommunikation och positionering.

**Förväntat resultat:** Ett tydligare strategiskt fokus som stärker sambandet mellan kommunens långsiktiga ambitioner och praktiska prioriteringar inom destinations- och platsutveckling.



### 3. SÄKERSTÄLL SAMLAD BEDÖMNING VID STRATEGISKA BESLUT

Analysen visar att utvecklingsfrågor som påverkar samma platser och resurser ofta hanteras inom olika verksamheter och processer. Det innebär en risk att målkonflikter och långsiktiga konsekvenser inte synliggörs tillräckligt tidigt.

Åtgärden syftar därför till att stärka kommunens förmåga att göra samlade bedömningar där sociala, ekonomiska och miljömässiga konsekvenser vägs samman innan större vägval och beslut fattas.

#### ÅTGÄRD 3.1 – ETABLERA ARBETSSÄTT FÖR STRATEGISKA AVVÄGNINGAR

**Tid:** 6-18 månader

**Ansvar:** Green Team i samverkan med relevanta kommunala funktioner. Samverkan sker vid behov med Höga Kusten Destinationsutveckling AB (HK Dest) och andra berörda aktörer.

**Syfte:** Skapa ett gemensamt arbetssätt för att tidigt identifiera konsekvenser, målkonflikter och strategiska avvägningar i större utvecklingsfrågor.

**Genomförande:**

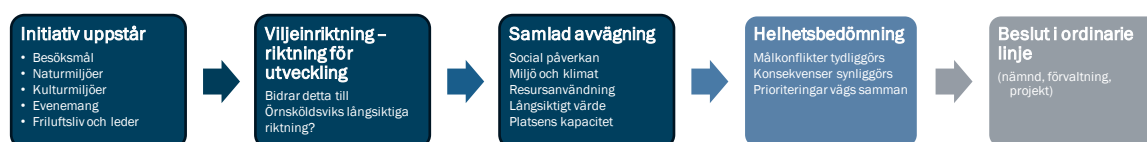
Större utvecklingsinitiativ bör vid behov prövas samlat utifrån:

- social och miljömässig påverkan
- ekonomiska effekter och resursanvändning
- platskapacitet och långsiktig förvaltning
- påverkan på platsens attraktivitet, funktion och kvaliteter.

Arbetssättet är särskilt relevant vid utveckling av besöksmål, leder och friluftsområden, kust- och vattenmiljöer, större evenemang, tillgänglighetsåtgärder samt investeringar i natur-, kultur- och offentliga miljöer.

**Förväntat resultat:** Bättre beslutsunderlag, tidigare identifierade målkonflikter, stärkt intern samordning och mer långsiktiga strategiska prioriteringar.

**Så kan större utvecklingsinitiativ prövas samlat i Örnsköldsvik**



Figuren illustrerar ett arbetssätt där större utvecklingsinitiativ bedöms samlat innan beslut fattas. Genom att tidigt väga samman riktning, konsekvenser och strategiska avvägningar stärks kvaliteten i beslutsunderlagen och förutsättningarna för långsiktigt hållbara beslut.

Innan större utvecklingsinitiativ går vidare bör fyra grundläggande frågor alltid besvaras.



Bidrar detta till livskvalitet?



Fungerar det inom platsens rådande kapacitet?



Hur påverkar det klimat & resurser?



Vilket långsiktigt värde skapas för platsen?



#### 4. STÄRK KOPPLINGEN MELLAN PLATSUTVECKLING OCH ATTRAKTIVITET

---

Många av de miljöer som bidrar till Örnsköldsviks attraktivitet används samtidigt av invånare, besökare och andra verksamheter. Hur platser planeras, utvecklas och används påverkar därför både livskvalitet, rekreation, besöksupplevelser och kommunens långsiktiga attraktivitet.

Åtgärden syftar till att integrera dessa perspektiv tidigare i planering och platsutveckling så att användning, kapacitet och attraktivitet bedöms samlat.

---

##### ÅTGÄRD 4.1 – INTEGRERA ATTRAKTIVITET OCH ANVÄNDNING TIDIGT I PLANERING OCH UTVECKLING

---

**Tid:** 12–24 månader

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

**Syfte:** Säkerställa att platsens attraktivitet, användning och långsiktiga kapacitet integreras tidigt i relevanta planerings- och utvecklingsprocesser.

**Genomförande:**

- integrera frågor om attraktivitet, rekreation och användning tidigt i planeringen
- beakta platskapacitet, tillgänglighet och rörelsemönster över tid
- säkerställa att natur-, kultur- och rekreationsmiljöer fungerar för både invånare och besökare
- integrera besöksflöden och destinationsperspektiv i relevanta utvecklingsprocesser.

**Förväntat resultat:** Färre målkonflikter, bättre helhetslösningar och en starkare koppling mellan platsutveckling, livskvalitet och långsiktig attraktivitet.



## 5. ANVÄND TILLGÄNGLIGHET SOM STRATEGISK PRINCIP I DESTINATIONS- OCH PLATSUTVECKLING

---

Tillgänglighet framkom som ett tydligt utvecklingsområde i analysen. Frågan handlar inte enbart om enskilda anpassningar eller lagkrav, utan om hur miljöer, information, transporter och upplevelser utvecklas så att fler människor kan använda och ta del av platsen.

Åtgärden syftar därför till att etablera tillgänglighet som en integrerad kvalitets- och utvecklingsprincip i kommunens destinations- och platsutveckling.

---

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

---

**Tid:** 6–24 månader

**Ansvar:** Green Team i samverkan med berörda kommunala funktioner. Samverkan sker vid behov med Höga Kusten Destinationsutveckling AB (HK Dest), näringslivet och andra berörda aktörer.

**Syfte:** Säkerställa att tillgänglighet och användbarhet beaktas tidigt och systematiskt i relevanta utvecklingsprocesser.

**Genomförande:**

- utveckla ett gemensamt synsätt där tillgänglighet ses som en del av platsens kvalitet och attraktivitet
- integrera tillgänglighet tidigt i planering, platsutveckling och utvecklingsbeslut
- stärka kunskap och samverkan kring tillgänglighet i besöksmiljöer och upplevelser
- beakta fysisk och digital tillgänglighet, information och kommunikation, transporter samt natur-, kultur- och besöksmiljöer.

**Förväntat resultat:** En mer inkluderande och användbar plats som fungerar för fler människor, stärker livskvaliteten och bidrar till långsiktig attraktivitet för invånare, arbetskraft och besökare.



## 6. STÄRK KULTURENS OCH PLATSIDENTITETENS ROLL I UTVECKLINGEN

---

Örnsköldsviks världsarv, kustlandskap, naturmiljöer, industrihistoria, friluftsliv och lokala berättelser utgör viktiga delar av platsens identitet och attraktivitet. Analysen visar samtidigt att kultur, natur och platsidentitet inte alltid integreras fullt ut i strategiska utvecklingsprocesser.

Åtgärden syftar därför till att stärka kulturens och platsidentitetens roll som en integrerad del av Örnsköldsviks långsiktiga plats- och destinationsutveckling.

---

### ÅTGÄRD 6.1 – INTEGRERA KULTUR OCH PLATSIDENTITET I STRATEGISK UTVECKLING

---

**Tid:** 6–18 månader

**Ansvar:** Kulturfunktion och samhällsutveckling i samverkan med Green Team. Samverkan sker vid behov med Höga Kusten Destinationsutveckling AB (HK Dest), kulturaktörer och andra relevanta aktörer.

**Syfte:** Säkerställa att kultur, lokala berättelser och platsidentitet integreras i strategiska utvecklingsfrågor och används som stöd för Örnsköldsviks långsiktiga utveckling.

**Genomförande:**

- integrera kultur- och platsidentitetsperspektiv i strategiska utvecklingsfrågor
- stärka sambandet mellan kultur, natur, världsarv och destinationsutveckling
- involvera föreningar, kulturutövare, lokala kunskapsbärare och andra relevanta aktörer
- stärka samordningen mellan kultur, platsutveckling, kommunikation och besöksnäring.

**Förväntat resultat:** Stärkt lokal identitet och förankring, ökad förståelse för Örnsköldsviks särprägel och en tydligare koppling mellan kulturens värden, platsens attraktivitet och kommunens långsiktiga utveckling.



## 7. STÄRK FÖRETAGENS ROLL I ÖRNSKÖLDSVIKS UTVECKLING

---

Företag, föreningar och andra lokala aktörer spelar en central roll för hur Örnköldsvik utvecklas och upplevs. Analysen visar samtidigt att dialog och involvering i stor utsträckning sker genom enskilda initiativ och projekt snarare än genom långsiktiga och kontinuerliga arbetssätt.

Höga Kusten-löftet utgör redan idag en gemensam plattform för värdskap, platsförståelse och ansvarstagande. På regional nivå finns samtidigt potential att längre fram utveckla ytterligare gemensamma strukturer för företagens kunskaps- och hållbarhetsarbete. Responsible Tourism Program (RTP) är ett exempel på en metodik som skulle kunna introduceras i Höga Kusten om destinationens aktörer väljer att utveckla arbetet i den riktningen. Ett sådant initiativ behöver i så fall hanteras på destinationsnivå och ledas genom HK Dest i dialog med kommunerna och näringslivet.

Åtgärden syftar till att stärka företagens och andra lokala aktörers möjlighet att bidra till Örnköldsviks långsiktiga utveckling genom mer kontinuerlig dialog, kunskapsutveckling och samverkan.

---

### ÅTGÄRD 7.1 – STÄRK DIALOG, SAMVERKAN OCH GEMENSAM UTVECKLING

---

**Tid:** 12–36 månader

**Ansvar:** Näringslivsfunktion i samverkan med Green Team. Samverkan sker vid behov med Höga Kusten Destinationsutveckling AB (HK Dest), näringslivet och andra relevanta aktörer.

**Syfte:** Skapa långsiktiga former för dialog och samverkan där företag och andra lokala aktörer kan bidra till platsens utveckling och gemensamma prioriteringar.

**Genomförande:**

- utveckla kontinuerliga former för dialog och erfarenhetsutbyte
- stärka företagens möjlighet att bidra till strategiska utvecklingsfrågor
- tydliggöra sambandet mellan företagens verksamhet, platsutveckling och attraktivitet
- skapa bättre förutsättningar för kunskapsutveckling inom kvalitet, värdskap, hållbarhet och framtida marknadsförutsättningar
- säkerställa att arbetet är relevant, praktiskt användbart och skapar nytta för deltagande aktörer.

**Förväntat resultat:** Stärkt dialog mellan kommunen, näringslivet och andra lokala aktörer, bättre koppling mellan företagens utveckling och Örnköldsviks långsiktiga prioriteringar samt stärkta förutsättningar för konkurrenskraft, engagemang och gemensamt genomförande.



## 8. UTVECKLA UPPFÖLJNING OCH BESLUTSSTÖD FÖR DESTINATIONENS LÅNGSIKTIGA UTVECKLING

---

Örnsköldsvik har redan tillgång till omfattande data, statistik och kunskapsunderlag inom bland annat samhällsutveckling, näringsliv, besöksnäring, natur- och kulturmiljöer, friluftsliv och transporter. Analysen visar samtidigt att dessa underlag inte alltid används samlat som stöd för prioritering och långsiktiga beslut.

Åtgärden syftar därför till att stärka kommunens förmåga att använda befintlig kunskap och uppföljning mer systematiskt som stöd för analys, prioritering och lärande.

---

### ÅTGÄRD 8.1 – DEFINIERA GEMENSAMMA PRINCIPER FÖR UPPFÖLJNING OCH BESLUTSSTÖD

---

**Tid:** 12–36 månader

**Ansvar:** Green Team i samverkan med relevanta kommunala funktioner. Samverkan sker vid behov med Höga Kusten Destinationsutveckling AB (HK Dest) och andra berörda aktörer.

#### Innehåll

- Identifiera vilka frågor och utvecklingsområden som långsiktigt behöver följas upp
- Tydliggöra vilken kunskap som är relevant som stöd för strategiska beslut och prioriteringar
- Skapa bättre koppling mellan uppföljning, analys och utvecklingsarbete
- Stärka samordningen mellan lokal och regional uppföljning och kunskapsutveckling där detta är relevant
- Utveckla arbetssätt där uppföljning används som stöd för lärande, prioritering och långsiktig utveckling

**Förväntat resultat:** Ett mer kunskapsbaserat arbetssätt där befintliga data och underlag används aktivt för prioritering, uppföljning och långsiktiga beslut.

#### Exempel

Pilotarbetet i Region Västerbotten, där EarthCheck Benchmarking prövas som komplement till Responsible Tourism Program (RTP), kan ge erfarenheter av hur gemensamma indikatorer och strukturerad datainsamling kan användas för uppföljning av bland annat energi, vatten, avfall och växthusgasutsläpp. Erfarenheterna kan vara relevanta om liknande arbetssätt längre fram blir aktuella inom Höga Kusten.



## 9. STÄRK KOPPLING MELLAN UTVECKLING, KOMMUNIKATION OCH TROVÄRDIGHET

---

Örnsköldsvik har starka kvaliteter kopplade till natur, kulturmiljöer, världsarv, friluftsliv och livskvalitet. Dessa utgör en viktig grund för platsens identitet och kommunikation. Samtidigt ökar kraven på att hållbarhetsrelaterade budskap ska kunna kopplas till faktisk utveckling, konkreta arbetssätt och dokumenterade resultat.

Utvecklingen inom EU, bland annat genom Empowering Consumers for the Green Transition (EmpCo), förstärker behovet av en tydlig koppling mellan det som genomförs och det som kommuniceras. Åtgärden syftar därför till att stärka trovärdigheten genom att låta kommunikation och platsprofilering bygga på faktiska kvaliteter, prioriteringar och resultat.

---

### ÅTGÄRD 9.1 – STÄRK SAMBANDET MELLAN PLATSENS VÄRDEN, GENOMFÖRANDE OCH KOMMUNIKATION

---

**Tid:** 12–36 månader

**Ansvar:** Kommunen i samverkan med Green Team. Samverkan sker vid behov med Höga Kusten Destinationsutveckling AB (HK Dest), näringslivet och andra relevanta aktörer.

**Innehåll:**

- Säkerställa att kommunikation och platsprofilering utgår från faktiska styrkor, prioriteringar och utvecklingsinsatser
- Stärka kopplingen mellan platsutveckling, företagens arbete och extern kommunikation
- Integrera hållbarhet som en naturlig del av platsens kvalitet och utveckling
- Utveckla gemensam förståelse för hur platsens värden och identitet kommuniceras
- Bidra till ökad kunskap om krav och förväntningar kopplade till hållbarhetskommunikation och relevant EU-lagstiftning.

**Höga Kusten-löftet**

Höga Kusten-löftet utgör redan en gemensam plattform för värdskap och platsidentitet och kan bidra till att stärka sambandet mellan destinationens värderingar, aktörernas arbete och den bild som kommuniceras. Om destinationens aktörer väljer att utveckla arbetet vidare kan löftet även få en tydligare roll inom ansvarstagande och besökarbemötande.

**Förväntat resultat:** En tydligare och mer trovärdig koppling mellan Örnsköldsviks faktiska utveckling, platsens värden och den kommunikation som riktas till invånare, företag och besökare.



## SÅ BIDRAR ÅTGÄRDERNA TILL ÖRNSKÖLDSVIKS LÅNGSIKTIGA UTVECKLING

---

De föreslagna åtgärderna ger Örnköldsviks kommun ett sammanhållet ramverk för att omsätta analysens resultat i praktiskt utvecklingsarbete. Fokus ligger på att stärka samordning, gemensam riktning, strategiska avvägningar och uppföljning inom kommunens ordinarie styrning, snarare än att skapa nya organisationer eller parallella processer.

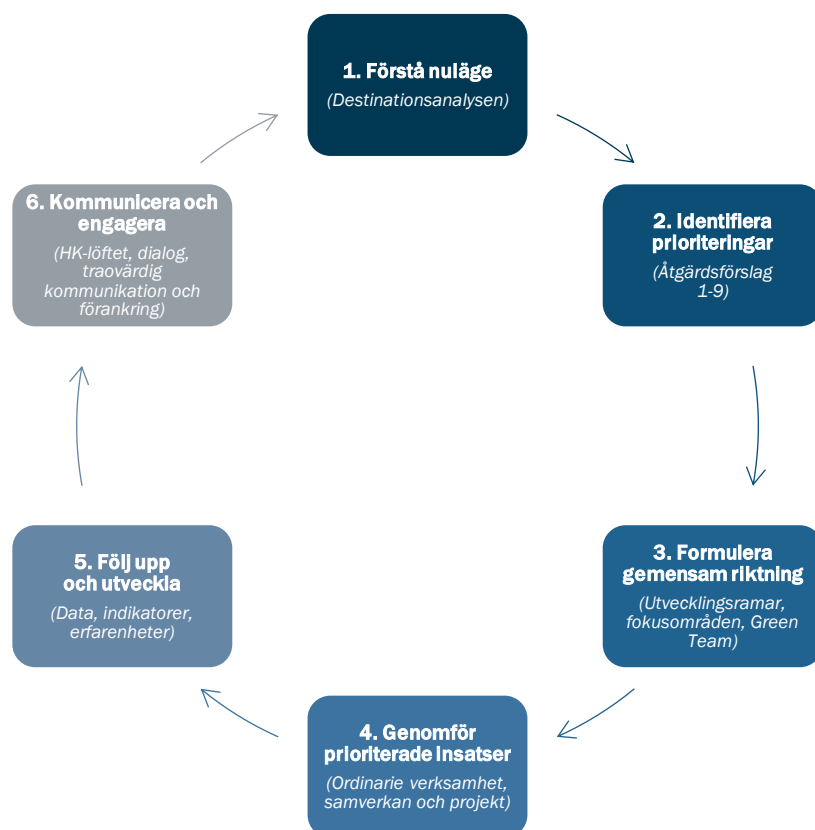
En central del är att etablera ett tvärsektoriellt Green Team som stärker dialogen mellan berörda verksamheter och skapar bättre förutsättningar att hantera frågor där platsutveckling, natur- och kulturmiljöer, tillgänglighet, näringsliv och besöksnäring påverkar varandra. Tillsammans med en tydligare lokal viljeinriktning ger detta kommunen bättre förutsättningar att prioritera mellan olika utvecklingsinitiativ och fatta mer samlade beslut över tid.

Åtgärderna stärker samtidigt kopplingen mellan platsens attraktivitet, livskvalitet och långsiktiga hållbarhet. Genom ökad dialog med företag, föreningsliv och andra aktörer, bättre användning av data och kunskapsunderlag samt en tydligare koppling mellan faktisk utveckling och kommunikation kan Örnköldsvik successivt utveckla ett mer kunskapsbaserat och sammanhållet destinationsarbete. Där regional samverkan är relevant skapar en tydlig lokal riktning även bättre förutsättningar att bidra aktivt till den gemensamma utvecklingen av Höga Kusten.

Sammantaget stärker åtgärderna kommunens förmåga att använda turismen som ett verktyg för långsiktig plats- och samhällsutveckling. Genom att bättre koppla samman befintliga resurser, initiativ och aktörer skapas förutsättningar att utveckla Örnköldsvik på ett sätt som stärker attraktivitet, livskvalitet och hållbarhet över tid.



## FRÅN ANALYS TILL GENOMFÖRANDE



Figuren illustrerar hur destinationsanalysen, de prioriterade åtgärderna och det fortsatta genomförandet hänger samman över tid.



