

# Utvärdering av grundavtalet med Visit Dalarna - slutrapport

9 april 2024

Roland Lexén



## Disposition

- Bakgrund
- Syfte och mål med uppdraget
- Beskrivning av uppdragets genomförande
- Redovisning av intervjureresultat
- Redovisning av resultat av workshop den 19 januari i Älvdalen
- Rekommendation till beslut
- Avslutande kommentarer

## Bakgrund (1)

Älvdalens kommun är tillsammans med alla övriga kommuner i Dalarna delägare i Utveckling i Dalarna Holding AB, som i sin tur är äger 100% av aktierna i dotterbolaget Visit Dalarna. Kopplat till detta finns ett grundavtal mellan kommunerna och Visit Dalarna där det regleras vad bolaget ska göra och vad kommunerna ska betala för detta.

I § 2 i grundavtalet står följande:

*Bolaget skall, inom ramen för bolagets uppdrag, sälja kommunen som besöksmål till turister och besökare. Bolaget skall verka för ett ökat samarbete mellan logiföretag, restauranger, transportföretag, lokaluthyrare, aktivitetsbolag, sevärdheter och besöksmål m fl. Bolaget skall utveckla lokala verksamhetsplaner för respektive kommuns utveckling inom besöksnäringen. Därigenom stärks regionens totala utbud och konkurrenskraft som destination för besöksnäringen.*

*Verksamheten skall drivas utifrån ett kundperspektiv till nytta för ägarna, besöksnäringen samt därefter för övriga företag, myndigheter och organisationer i kommunen.*

## Bakgrund (2)

Under 2020 avvecklade Visit Dalarna samtliga turistbyråer i länet och ersatte dem med så kallade "infopoints". Sedan dess har en diskussion förts i kommunen om detta är bra för besöksnäringen i kommunen eller inte.

Nu har det gått tre år sedan turistbyråerna avvecklades och det är dags att göra en utvärdering av grundavtalet med Visit Dalarna.

## Bakgrund (3)

2023 fördelar sig avgiften (grundavgift + omställning) enligt nedan:

Andel	Kommun	Avgift 2023 (kr)
5%	Avesta	1 661 994
11%	Borlänge	3 569 090
12%	Falun	3 766 268
4%	Gagnef	1 271 422
4%	Hedemora	1 159 133
8%	Leksand	2 547 816
8%	Ludvika	2 516 762
6%	Malung-Sälen	1 990 517
12%	Mora	3 793 304
6%	Orsa	1 840 287
9%	Rättvik	2 720 256
2%	Smedjebacken	742 954
2%	Säter	745 868
2%	Vansbro	753 233
7%	Älvdalen	<u>2 043 033</u>
	<b>Totalt</b>	<b>31 121 939</b>

Kommunernas del av den totala summan grundar sig i en fördelning utifrån 2 faktorer:

1. Folkmängd
2. Turistekonomiska modell (TEM)

50 procent av den totala summan fördelas utifrån respektive faktor

## Syfte och mål med uppdraget

Syftet med uppdraget är att göra en utvärdering av kommunens grundavtal med Visit Dalarna.

Målet är att utvärderingen ska vara ett underlag inför kommande beslut om framtida engagemang i Visit Dalarna.

# Beskrivning av uppdragets genomförande (1)

Konsultinsatsen har bestått av nedanstående sju steg.

## **1. Planeringsmöte, november 2023**

Vid mötet gjordes en fördjupad genomgång av syfte och mål, detaljupplägg, vilka personer som ska intervjuas, intervjufrågor, former för avstämnings/workshops och en enklare riskanalys. Utvalda nyckelpersoner från uppdragsgivaren deltog i mötet.

Innan intervjuerna genomfördes skickades intervjuunderlaget med frågeställningar till de som ska intervjuas så att var och en gavs möjlighet att förbereda sig.

## **2. Intervjuer på teams, december 2023**

Utifrån det underlag som fastställts på planeringsmötet genomfördes enskilda djupintervjuer med öppna och utforskande frågeställningar där historik, nuläge och framtida vägval undersöktes.

## **3. Sammanställning, bearbetning och analys av intervjuresultat, december 2023**

Konsulten sammanställde, bearbetade och analyserade det som framkommit i intervjuerna. Underlaget låg till grund för detaljplanering av kommande workshop.

## Beskrivning av uppdragets genomförande (2)

### **4. Presentation av intervjuresultat, den 19 januari 2024**

Intervjuresultaten presenterades i workshop-form på plats i Älvdalen. Primärt skedde presentationen för de som intervjuats men det fanns också möjlighet att vidga kretsen och bjuda in fler personer för att gynna utvärderingsprocessen och för att förbereda det som kommer att ske efter att KS fått rapporten.

Syftet med workshopen var att pröva konsultens iakttagelser från intervjuerna, men också att låta gruppen arbeta med möjliga vägval som ett sätt att skapa förankring och ägande av besöksnärlingsfrågorna, oavsett vilket beslut som fattas i KS. Ambitionen var att gruppen ska ha en så samstämmig bild som möjligt av nuläge och framtida vägval.

Därefter genomfördes kompletterande intervjuer med företrädare för turistbyråerna i Idre och Särna.

### **5. Rapportskrivning och förankring, februari 2024**

Konsulten sammanställde det som framkommit på workshopen och arbetade fram en rapport med rekommendation till beslut. Det har givits möjlighet för uppdragsgivaren att sakgranska rapporten. Därefter färdigställdes en slutrapport.



## Beskrivning av uppdragets genomförande (3)

### **6. Slutrapport och presentation, 9 april 2024**

Konsulten presenterar slutrapporten på kommunstyrelsens sammanträde den 9 april.

### **7. Utvärdering, april 2024**

Efter avslutat uppdrag görs en utvärdering tillsammans med uppdragsgivare.

# Redovisning av intervjuresultat

## Intervjuade personer

- Marit Norin - Rockdale
- Karin Nybrolin - Affärsutvecklare Stiftelsen Idre Fjäll
- Sofie Andersson - VD Fjätervålen AB
- Micke Nyberg - ägare Anglerman
- Tommy Lönnebacke - Rösjöstugorna/Eco adventure
- Frida Torsein - Delprojektledare SITE IV/Ordförande Welest/Verksamhetsansvarig DIAB
- Lars Svanerud - Nordryggen adventure (guide)/styrelseledamot i Grövelsjöns Turistförening. (Tidigare sportchef på STF Grövelsjöns Fjällstation.)
- Mieke Oostveen & Jacobus Langelaar – Turistgården Särna
- Tini Björs - ägare Tre Björnar
- Malin Zetterman - ägare Nya Hotell Älvdalen AB

Kommunens näringslivskontor och Visit Dalarna samt Torbjörn Zackrisson valde gemensamt ut de företagare som skulle intervjuas

## Presentation av intervjureresultat

### - vilka är de främsta *möjligheterna* för besöksnäringen i Älvdalens kommun som behöver fångas framöver?

- Naturen!
  - Cykling
  - Vandring
  - Skidåkning
  - Fiske
  - Fulufjällets nationalpark
  - Skoter mm
- Fjällvärlden med alpin- och längdturism
- Porten till Sápmi med Idre som den sydligaste samebyn i landet
- Att vara en del av det starka varumärket Dalarna
- De olika orterna med sin olika förutsättningar och särdrag – våga separera oss
- Det är ingen konkurrens mellan orterna
- Att de större aktörerna skapar förutsättningar för småföretagen
- Älvdalskan
- Porfyr- och Hagströmmuseet

# Presentation av intervjuresultat

## - vilka är de främsta *utmaningarna* för besöksnäringen i Älvdalens kommun som behöver beaktas framöver? (1)

- Infrastrukturen!
  - Väg 70
  - Bristande tågförbindelser
  - Svårt att ta sig till Älvdalen med kollektivtrafik
  - Elkapacitet i norra delen
  - VA
  - Grundskola i Idre
- Att kommunperspektivet är att hålla samman orterna (Älvdalens kommun) samtidigt som orternas varumärken är starkare än kommunens
  - Att Särna får del av utvecklingen
  - Att orterna inte bara blir besöksorter utan levande orter
- Säsongsvariationer
- Bristande förståelse för besöksnäringens betydelse
- Stängningen av turistbyråerna – infopoints fungerar inte

## Presentation av intervjuresultat

### - vilka är de främsta *utmaningarna* för besöksnäringen i Älvdalens kommun som behöver beaktas framöver? (2)

- Att kunna hantera olika intressen i t ex markfrågan (samer, turism, vindkraft)
- Att det finns många små besöksnäringföretag med små resurser, låg exportmognad och oklara förväntningar som ger en oklar målbild
  - Förmågan att hålla samman och driva på
  - Förmågan att samarbeta
  - Erbjuda paket
- Behov av att höja kompetensen inom branschen
  - Höja kvaliteten
  - Paketera
  - Certifiera sig (ex klimat, miljö etc)
  - Nyttja sociala medier
  - Boknings- och betalsystem/-möjligheter (ex Trip Advisor)
- Bristande förståelse för att Visit Dalarna är ett destinationsbolag – det är inte samma sak som en turistbyrå

## Presentation av intervjuresultat

### - vad ser du som fungerar *särskilt bra idag* avseende Visit Dalarnas insatser i Älvdalens kommun och som är viktigt att bevara?

- En affärsutvecklare på plats som satsar på Älvdalen
  - Stötta, föra samman och driva på företagen – ViD blir den sammanhållande kraften
  - Vara en katalysator – ge pepp
- Bra affärsutvecklingsprogram och –insatser
- Kunskapshöjning och utveckling av branschen/det enskilda företaget
  - Affärsutveckling
  - Tematisering och samverkansgrupper, ex outdoor, möten, Scandinavian Summer och internationella grupper
  - Analyser, trendspaning, rapporter, föredrag, marknadsföring, deltagande på mässor (avtal med resebyråer) och omvärldsbevakning
  - Utbildningar, ex värdsutbildning, sociala medier, intäktsoptimering
- Tematiska satsningar och processledare, t ex Kulturrestan
- Kunskapen om utlandsmarknaden
- Tillgång till ViDs bildbanker

## Presentation av intervjuresultat

### - vad är det som fungerar *mindre bra idag* avseende Visit Dalarnas insatser i Älvdalens kommun och som är viktigt att åtgärda?

- ViD har svårt att nå ut med sin kunskap
- Det är oklart vad ViD de gör och vad de kan bidra med – vad blir det för leverans? Behöver bli tydligt.
- Att det finns ett lärande av det som inte fungerar
- ViD behöver våga välja bort för att kunna prioritera
- Svårt att skilja på kommunen och ViD
- Call-center: brister i lokal kännedom, svårt att ge stöd på distans
- Hur ska de som inte är medlemmar i ViD visas upp på marknaden? Vad är skillnaden?
- Inrätta en säljfunktion på ViD med uppdrag att sälja paket
- Turistbyråfrågan
  - Appen fungerar inte bra



## Presentation av intervjuresultat

- vilket *samlad* betyg, 1-10, ger du på de insatser som Visit Dalarna genomför i Älvdalens kommun?

- 4 (2 st)
- 6 (2 st)
- 7 (1 st)
- 8 (5 st)

**Genomsnittligt betyg: 6,7**

## Presentation av intervjuresultat

- vilket betyg, 1-10, ger du på *innehållet* av de insatser som Visit Dalarna genomför i Älvdalens kommun?

- 5 (1 st)
- 6 (3 st)
- 8 (3 st)
- 9 (1 st)
- 10 (1 st)

**Genomsnittligt betyg: 7,3**

## Presentation av intervjuresultat

- vilket betyg, 1-10, ger du på *kompetens och kvalitet* på de insatser som Visit Dalarna genomför i Älvdalens kommun?

- 5 (1 st)
- 6 (1 st)
- 7 (2 st)
- 8 (3 st)
- 9 (1 st)
- 10 (1 st)

**Genomsnittligt betyg: 7,6**

## Presentation av intervjuresultat

### - vilka är de viktigaste förändringarna framåt för att utveckla förutsättningarna för besöksnäringen i Älvdalens kommun?

#### Vad behöver besöksnäringen göra?

- Samarbeta mer!
  - Ta fram paket ihop
  - Arbeta i kluster
  - På affärsmässiga grunder
  - Marknadsföring
- Vara aktiva och visa engagemang, t ex ta del av ViDs erbjudanden och inte ställa sig utanför
- Förbättra värdskapet
- Sända i färre kanaler
- Våga satsa
  - tänka lite större!

#### Vad behöver Visit Dalarna göra?

- Besöka oss, vara oss nära
- Samla näringen – ”få ihop oss”
  - lös besöksnär.förenings-frågan
  - hjälpa oss att fokusera på affären, att ta nästa steg i utvecklingen
  - >Segmentera program/utbildningar
- Arbeta mer med sälj
- En plan för varje destination
- Förtydliga rollfördelning mot kn
- Bedriva lobbying
- Söka projektmedel
- Lös ut turistbyråfrågan!

#### Vad behöver kommunen göra?

- Möjliggöra utveckling: ÖP, VA, bostäder, tillstånd och ge god service
- Säkerställa en god infrastruktur, t ex att kunna resa kollektivt
- Öka sin förståelse och ta sin del av ansvaret för besöksnäringen
  - det är en viktig näring för kn
  - utse en ansvarig person
- Förtydliga vad ViD ska leverera, var en aktiv beställare
- Driva regional utveckling
- Hantera länsstyrelsen

## Presentation av intervjuresultat

### - anser du att Älvdalens kommun även fortsättningsvis ska vara engagerade i Visit Dalarna?

- Samtliga intervjuade svarar: ja
- Motivering:
  - Älvdalens kommun får mycket för pengarna
  - Älvdalens kommun kan inte göra/ersätta det som ViD gör
  - Älvdalens kommun behöver bli mer drivande
  - Det finns inget annat alternativ
  - Ja... men i vilken omfattning och hur?

## Presentation av intervjuresultat

### - hur bedömer du din kännedom om förutsättningarna för andra företagare inom besöksnäringen i Älvdalens kommun?

- Geografi: god/hyfsad kännedom där jag verkar – god kännedom i kommunen som helhet (få)
  - Sämre kännedom utanför min ort
- Utveckling: god kännedom om de som vill utvecklas
- Kännedomen har ökat

## Konsultens kommentarer (1)

- Starka inomkommunala/rumsliga identiteter i respektive ort
- Stora olikheter i förutsättningar
  - Geografi
  - Ekonomiska förutsättningar
  - Mognad
  - Kvalitet
  - Inhemska besökare vs besökare från utlandet
- I grunden en samlad positiv bild – ett tydligt ja till fortsatt deläggande i ViD
  - Visit Dalarna är på rätt väg i Älvdalen, och arbetet kan utvecklas vidare
  - En egen lokal kontakt som förstår förutsättningarna uppskattas
- Behov av att differentiera och segmentering utifrån olikheterna i förutsättningarna
- Kommunens roll ska inte underskattas som samlande kraft och "samhällsbyggare"...
- ...men grunden är det företagare inom besöksnäringen som vill utveckla sina produkter i samverkan med andra aktörer som avgör

## Konsultens kommentarer (2)

- Turistbyråfrågan är inte en stor frågan bland de som intervjuats. De vill istället utveckla besöksservicen på orterna.



# Redovisning av resultat av workshop den 19 januari i Älvdalen

Utvärdering av Visit  
Dalarna  
- dokumentation av  
workshop

Älvdalen den 19 januari 2024

Roland Lexén



## Gruppens kommentarer och kompletteringar av intervjuresultaten

Samtliga personer delar i huvudsak den bild som presenteras från intervjuerna med följande kommentarer och kompletteringar:

- *ViD är bra på extern kommunikation, de borde skryta mer och lyfta fram det som görs "bakom kulisserna", de fyller en viktig funktion*
- *Goda exempel borde lyftas fram*
- *Det är viktigt att det finns kontinuitet i affärsmodellen*
- *ViD behöver segmentera sina insatser, lyfta fram varumärken och möta behoven med olika kompetenser*
- *Ansvars- och rollfördelning är otydlig, den behöver förtydligas. Alla behövs och behöver hitta sin roll.*
- *Tillitsfrågan är viktig. Lokal kännedom med goda relationer är en förutsättning för framgång.*
- *Turistbyråfrågan är viktigare för många lokalt än för besökare. Frågan om besöksservicen är viktigare än turistbyråfrågan. Ströbesökare behöver fångas bättre.*
- *ViD är den effektivaste lösningen för Älvdalens kommun*

# Framtida vägval för Älvdalens kommun

Deltagarna på workshopen fick utforska konsekvenserna av de två framtida vägvalen:

## **A. Älvdalens kommun är kvar i Visit Dalarna**

Vilka är de tre viktigaste förändringarna som behöver ske som motiverar att kommunen ska vara kvar i Visit Dalarna:

- Hos Visit Dalarna?
- Hos kommunen?
- Hos besöksnäringen?

## **B. Älvdalens kommun lämnar Visit Dalarna**

- Vilka är de tre viktigaste fördelarna?
- Vilka är de tre viktigaste nackdelarna?
- Vilka är de tre viktigaste konsekvenserna som behöver hanteras?

# Framtida vägval för Älvdalens kommun

## A. Älvdalens kommun är kvar i Visit Dalarna

Vilka är de tre viktigaste förändringarna som behöver ske som motiverar att kommunen ska vara kvar i Visit Dalarna:

### **Hos Visit Dalarna:**

- 1. Uppdraget behöver tydliggöras*
- 2. De behöver ta fram en kvalitetssäkrad och kravställd kompetenstrappa*
- 3. En förbättrad förmåga att prioritera och kommunicera*

### **Hos kommunen:**

- 1. Uppdraget behöver tydliggöras (tex vad det innebär "att skapa förutsättningar")*
- 2. Besöksservice behöver förtydligas i dialog med Visit Dalarna och besöksnäringen*
- 3. Politisk enighet*

### **Hos besöksnäringen:**

- 1. Uppdraget behöver tydliggöras*
- 2. Förtydliga det egna ansvaret att definiera vilken nivå man är och vill vara på vad gäller affärsutveckling*
- 3. Förtydliga hur organisationen för mottagande ska utformas*

# Framtida vägval för Älvdalens kommun

## B. Älvdalens kommun lämnar Visit Dalarna

### **Vilka är de tre viktigaste fördelarna:**

*Det finns inga fördelar med att lämna Visit Dalarna*

### **Vilka är de tre viktigaste nackdelarna:**

- 1. Vad händer med Turistkronan? Ett mindre berikat civilsamhälle.*
- 2. Vi kommer att förlora andra medel och projektpengar*
- 3. Kommunen tappar sin besöksnäring*

### **Vilka är de tre viktigaste konsekvenserna som behöver hanteras:**

- 1. Kommunen kommer att behöva börja med besöksnäring*
- 2. Sämre förutsättningar för besöksnäringens företag; stöttning, marknadsföring, kompetensutveckling och risk att det internationella arbetet tappas*
- 3. Utbudet för de boende i kommunen minskar*

# Intervjuer med särskilt fokus på turistbyråfrågan

## Intervjuade personer med särskilt fokus på turistbyråfrågan

- Lena Håkansson och Niclas Schedvin, Särna Camping
- Carina Martinsson och Mats Berglund, Idre Turistbyrå

## Konsultens kommentarer

- Turistbyråerna fyller en viktig funktion som mötesplats i lokalsamhället för både besökare och boende (främst i Idre).
- Turistbyråerna driver inte in besökare till destinationen eller utvecklar destinationen utan fungerar som lokala mottagare och blir en knutpunkt för möten, försäljning av hantverk (Idre), personlig information och tryckt material.
- Turistbyråerna i Särna och Idre fyller viktiga funktioner men kan inte ersätta det som Visit Dalarna erbjuder besöksnäringen.
- De efterfrågar finansiering för sin verksamheter.



# Rekommendation till beslut

## Rekommendation till beslut (1)

Kommunstyrelsen rekommenderas fatta beslut om att fortsatt vara delägare i Visit Dalarna.

De främsta motiven till rekommendationen är följande:

- **Kompetens inom destinationsutveckling och besöksnäring**

Besöksnäringföretagen i Älvdalens kommun får tillgång till analyser, rapporter, föredrag, trendspaning, omvärldsbevakning, specialistkompetens, affärsutveckling, nätverk, utbildningar och en internationell marknad inklusive deltagande på mässor som inte är möjligt att ersätta i en egen kommunal organisation.

- **Ekonomi – värde för pengarna**

Kommunens kostnad på 2 043 033 kr för år 2023 kan sägas motsvara två tjänster inklusive omkostnader. Kommunen får som medlem i Visit Dalarna tillgång till en egen destinerad affärsutvecklare för Älvdalens kommun på heltid. Att ersätta denna kompetens och därmed tillgången till hela Visit Dalarnas utbud bedöms inte möjligt inom ramen för nuvarande kostnad, speciellt inte när kostnaden beräknas minska (ca 1,8 mkr 2024 och ca 1,5 mkr 2025).

## Rekommendation till beslut (2)

forts. De främsta motiven till rekommendationen är följande:

- **Ett fortsatt deläggande i Visit Dalarna kräver ett större kommunalt engagemang**  
För att kommunen ska få största möjliga utväxling av ett deläggande i Visit Dalarna behöver besöksnäringskompetensen i kommunen höjas. Det gäller både bland de förtroendevalda och i förvaltningsorganisationen. Det behöver finnas kompetens som förmår att koppla samman utvecklingen inom besöksnäringen och de utvecklingsambitioner som företagen bär på med den kommunala planeringen inom framförallt planläggning, utbildning, kultur och näringsliv. Detta är en kompetens som inte kan läggas på Visit Dalarna utan är en kommunal fråga att ta hand om i form av att vara "samhällsutvecklare".

## Rekommendation till beslut (3)

forts. De främsta motiven till rekommendationen är följande:

- **Turistbyråerna kan inte ersätta det som Visit Dalarna kan erbjuda**

Enligt ovan är inte turistbyråfrågan någon större fråga för besöksnäringens företag. Den kritik som framförallt framförts är den bristande dialogen och kommunikationen när turistbyråerna avvecklades och ersattes med infopoints. Att denna fråga fått sådan sprängkraft handlar mer om behovet av lokala utvecklingspunkter i Älvdalen, Särna och Idre. Här behöver kommunen utveckla formerna för att möta upp det behovet och det lokala engagemang som finns. Det är inte primärt en fråga om besöksnäring utan om lokal utveckling utifrån respektive ords specifika särart och förutsättning.

Visit Dalarna uppvisar ett brett utbud av tjänster, kompetenser och nätverk enligt ovan. Det finns inga möjligheter att lokala turistbyråer skulle kunna erbjuda ett sådant utbud. Därför behöver perspektivet istället flyttas till att handla om vilken besöksservice som ska erbjudas de som besöker Älvdalens kommun. I denna fråga kan besöksnäringens företag, Visit Dalarna och kommunen göra gemensam sak för att stärka besöksservicen.

## Rekommendation till beslut (4)

forts. De främsta motiven till rekommendationen är följande:

- **Möjlighet till omtag för att utveckla samarbetet mellan kommunen och Visit Dalarna**  
Det har funnits synpunkter på hur väl Visit Dalarna motsvarat de behov som en stark besöksnäring-destination som Älvdalens kommun har. Det finns sedan en tid en förbättrad dialog mellan kommunen och Visit Dalarna om hur samarbetet kan stärkas och utvecklas. Att det nu finns en egen affärsutvecklare på plats i kommunen är ett uttryck för en ökad insikt om vilka behov men också utvecklingsmöjligheter som finns i Älvdalens kommun.
- **En samstämmig uppfattning från utvalda nyckelpersoner**  
Utifrån det som framkommit i djupintervjuer och workshop så är bilden samstämmig kring hur Älvdalens kommun fortsatt ska se på frågan om delägarskap i Visit Dalarna. Samtliga 10 utvalda besöksnäringföretag förespråkar att Älvdalens kommun fortsatt ska vara medlem i Visit Dalarna.

## Avlutande kommentarer (1)

Den genomförda utvärderingen visar på betydelsen av att klargöra förväntningar, uppdrag, roller och mandat i komplexa samverkansmiljöer som styrs av olika logiker. Här finns lokal politik, partipolitik, särintressen från besöksnäringen, specialistkunskap inom destinationsutveckling, inomkommunala lokala spänningar/konkurrensförhållanden samt aktiva medborgare och tjänstepersoner.

Att företräda en tydlig och sammanhållen kommunal position i så komplex miljö kräver ledarskap inom både politik och förvaltning. Budskapet från besöksnäringens bransch är att inte partipolitiserat frågan. Det är ett viktigt budskap att beakta för de förtroendevalda i den fortsatta processen.

Det handlar också om att ha rätt fokus i frågan om hur besöksnäringen ska utvecklas i framtiden. Här behöver den sakkunskap som finns bland besöksnäringens företag och Visit Dalarna ges ett större utrymme i debatten.

Att som Älvdalens kommun, tillsammans med 14 andra dalakommuner, vara delägare i en specialistorganisation, som ett destinationsbolag är, kräver ett aktivt ägande i form av tydliga ägardirektiv och löpande ägardialoger. Det är inte så stor skillnad med hur kommuner styr sina kommunala bolag. Skillnaden är att ägarstyrningen delas med 14 andra kommuner med väldigt olika förutsättningar och behov. När ägarstyrningen inte är så tydlig är det svårt för Visit Dalarna att agera utifrån ägarviljan. Denna förutsättning påkallar att Älvdalens kommun tar en aktiv position bland ägarna.

## Avlutande kommentarer (2)

För att Älvdalens kommun, som stark destination, fortsatt ska kunna utveckla besöksnäringen på ett långsiktigt hållbart sätt behöver engagemanget i Visit Dalarna ökas, inte avvecklas.

Ett sätt att visa ledarskap är att kommunen tillsammans med Visit Dalarna bjuder in till ett dialogmöte med besöksnäringens bransch. Syftet är där att klargöra vilka förväntningar, uppdrag, roller och mandat som finns hos besöksnäringens företag, Visit Dalarna och kommunen.

Idag finns en befintlig lokal handlingsplan för besöksnäringen i Älvdalens kommun. Förslagsvis så arbetar besöksnäringens företag, Visit Dalarna och kommunen gemensamt fram en ny lokal handlingsplan för 2025 utifrån de nya förutsättningarna.