

Analys till arbetet med Västmanland som hållbar destination

Rapport från Oxford Research

Kunskap för ett bättre samhälle

Oxford Research tar fram kunskapsbaserade beslutsunderlag åt kunder i offentlig sektor.

Vi är specialister på samhällsvetenskapliga analyser, utvärderingar och strategier med fokus på två breda områden: regional utveckling och näringslivsutveckling samt välfärd.

Vi arbetar tvärvetenskapligt och kombinerar tre kompetenser: akademisk kunskap och metod, strategisk förståelse samt förmåga att kommunicera på ett effektivt och tydligt sätt.

Våra kunder finns framför allt inom offentlig sektor på lokal, regional, nationell, nordisk och europeisk nivå.

Oxford Research AB

Norrlandsgatan 11
111 43 Stockholm
Sweden
office@oxfordresearch.se
www.oxfordresearch.se

Analys till arbetet med Västmanland som hållbar destination

Rapport från Oxford Research

Uppdragsgivare

Region Västmanland

Henrik Wester
henrik.wester@regionvastmanland.se

Oxford Research

Thomas Westerberg
thomas.westerberg@oxfordresearch.se

Roe Langaas
roe.langaas@oxfordresearch.se

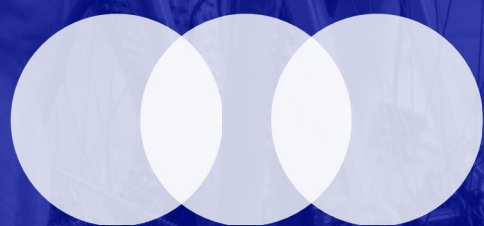
Sydney Mc Loughlin Laewen



Oxford Researchs venndiagram symboliserar våra tre kärnkompetenser – akademisk kunskap och metod, strategisk förståelse samt kommunikation – som vi använder när vi tar fram kunskap för ett bättre samhälle.

Innehåll

Kapitel 1: Inledning och framåtsyftande slutsatser	1
Oxford Researchs framåtsyftande slutsatser	3
Kapitel 2: Vilket nuläge står Västmanland som destination inför?	8
Trender och aktörer i <i>omvärlden</i> som påverkar arbetet	8
Trender och faktorer i <i>närvärlden</i> som påverkar arbetet	9
Behov och utvecklingsmöjligheter i invärlden – nuläget i Västmanland	10
Kapitel 3: Vilket börläge vill vi utveckla destinationen Västmanland till? ...	13
Prioriterat område: Kommunikation och marknadsföring	15
Prioriterat område: Kompetensförsörjning och livslångt lärande	15
Prioriterat område: Infrastruktur och tillgänglighet	16
Prioriterat område: Innovation och utveckling av turismverksamheter	16
Prioriterat område: Attraktiva platser och besöksmål	17
Horisontella perspektiv	17
Kapitel 4: Hur når vi det önskade börläget?	19
Förslag på insatser inom områdena	20
Aktörer och roller i det fortsatta arbetet	23
Så här har analysen tagits fram	26



Kapitel 1: Inledning och framåtsyftande slutsatser

En framgångsrik besöksnäring lyfts i Västmanlands regionala utvecklingsstrategi¹ som en viktig del för att nå målet om *ökad livskraft*. Besöksnäringens betydelse för länets utveckling återkommer i flera delar av strategin: kopplat till utvecklingen av landsbygder, som en del i skapandet av ett breddat näringsliv för ökad sysselsättning samt kopplat till kulturens bidrag till ett ökat välmående.

För att utveckla Västmanland som hållbar destination gav Region Västmanland Oxford Research i uppdrag att leda framtagandet av en *analys av Västmanland som hållbar destination*. Syftet med analysen är skapa en gemensam grund för ökad samsyn, prioriteringar och samverkan kring hållbar destinationsutveckling bland aktörer inom turism och besöksnäring i Västmanland. Analysen har tagits fram i följande tre faser under perioden oktober 2024 – juni 2025:

- En inledande utforskande fas (**Fas 1: Utforska**) med fokus på att analysera omvärld och nuläge för Västmanland som destination.
- En andra utformande fas med fokus på mål och börläge för utvecklingen av Västmanland som hållbar destination (**Fas 2: Utforma**).
- En tredje utvecklande fas med fokus på aktiviteter och rollfördelning i det fortsatta arbetet med Västmanland som hållbar destination (**Fas 3: Utveckla**).

Oxford Research har i framtagandet av analysen genomfört skrivbordsstudier av befintliga kunskapsunderlag samt intervjuat 22 personer som på olika sätt arbetar med destinationsutveckling i och utanför Västmanland. Tre (3) workshops har genomförts med deltagande från ett 15-tal aktörer som arbetar med destinationsutveckling och annan relaterad verksamhet i Västmanland. Västmanlands tio (10) kommuner (Arboga, Fagersta, Hallstahammar, Kungsör, Köping, Norberg, Sala, Skinnskatteberg, Surahammar och Västerås). Kommunerna och övriga aktörer som varit involverade hänvisar vi fortsättningsvis till som *aktörerna i Västmanland*². När vi skriver *turismverksamheter* syftar vi på besöksnäringens företag och andra organisationer, privata såväl som offentliga, som erbjuder produkter och tjänster till turister (besökare).

Analysen kompletterar befintliga analyser och strategier i länet (framför allt Västmanlands regionala utvecklingsstrategi *Tillsammans för ett livskraftigt Västmanland*). Den kan även inspirera framtagandet av framtida styrdokument och kan användas som stöd i dialoger med politiken samt för att mobilisera resurser till utvecklingen av Västmanland som hållbar destination.

I analysen fokuserar vi på hållbar *destinationsutveckling* med besökare och besöksnäring som slutlig målgrupp. I analysen ingår inte att kartlägga besöksmål och specifika destinationer i Västmanland. Besöksnäringens företag och länets besökare har inte involverats i framtagandet av analysen.

¹ Region Västmanland. 2025. *Tillsammans för ett livskraftigt Västmanland. Regional utvecklingsstrategi 2030 – med utblick mot 2050*. 2025-02-11. RUF230251.

² Se avsnittet **Så här har analysen tagits fram** för en fullständig aktörsförteckning.

Oxford Researchs framåtsyftande slutsatser

I det här avsnittet presenterar vi våra slutsatser och medskick till aktörernas fortsatta arbete med att utveckla Västmanland som hållbar destination.

I det fortsatta arbetet med att utveckla Västmanland som hållbar destination behöver aktörerna ta hänsyn till trender och faktorer i omvärlden, både internationellt och nationellt, som påverkar turismen och besöksnäringen i länet. Vi konstaterar i analysen att **stora och snabba förändringar skedde under covid-19-pandemin** men att besökarens resmönster och preferenser därefter successivt – och i stor utsträckning – återgått till hur det var innan pandemin.

I analysen identifierar vi även mer långsamma och **långsiktiga trender som miljö- och klimatförändringar samt digitalisering** (inklusive AI) som både innebär möjligheter för – och ställer krav på – att Västmanland som destination och enskilda turismverksamheter i länet anpassar sig. I det fortsatta utvecklingsarbete är det viktigt att **Region Västmanland**, som genom sina resurser och nätverk har bäst förutsättningar att bevaka omvärlden, **fortsätter genomföra sådan bevakning och delar kunskaper med kommunerna om trender och faktorer** som påverkar arbetet med att utveckla Västmanland som hållbar destination. I bevakningen bör även ingå att **identifiera finansieringsmöjligheter** och andra stöd som kommuner och andra aktörer kan söka, var för sig eller gemensamt.

I analysen pekar vi på flera svagheter, behov, styrkor och möjligheter regionalt i Västmanland, varav vissa har koppling till de trender och faktorer vi identifierar i omvärlden. **Vad gäller svagheter och behov** handlar det till exempel om behovet av att öka kompetensen i den regionala besöksnäringen om bland annat värdskap, att förbättra möjligheten att etablera nya besöksnäringensföretag i länet, att enas om och stärka en eller flera regionala identiteter för Västmanland som hållbar destination samt att öka tillgängligheten till länets besöksmål genom bättre, mer flexibla och tillgängliga transporter. **Vad gäller möjligheter** handlar det till exempel om att dra nytta av Västmanlands geografiska läge och närheten till både Stockholm och Arlanda, att aktörerna i länet samlas kring gemensamma kluster, tematiker och projekt samt att i hela länet dra nytta av större evenemang som genomförs Västerås. Att tydliggöra roller och ansvarsområden i det fortsatta arbetet med destinationsutveckling, att undersöka möjligheten till ett regionalt marknadsföringsuppdrag för Region Västmanland samt att använda mångfalden av delregionala identiteter (t.ex. Västra Mälardalen, Bergslagen) i länet som en styrka är andra viktiga förutsättningar för det fortsatta arbetet.

En uttömmande och **djuplodad kartläggning och analys av Västmanlands besöksmål** har inte rymts i den här analysen. En sådan analys skulle enligt oss vara ett logiskt nästa steg i arbetet med att utveckla Västmanland som hållbar destination. Vi menar att analysen bör belysa besöksmålen i Västmanland ur (minst) följande tre perspektiv: dels destinationen Västmanland (Vilken funktion fyller besöksmålet för Västmanland som

destination? Vilka kopplingar finns till andra besöksmål i/utanför länet?), dels besökaren (Vilka behov och preferenser har besökare som reser till och besöker besöksmålet?), dels turismverksamheten (Vilka behov av stöd har besöksnäringens företag eller andra företag och turismverksamheter vid besöksmålet? Hur kan turistverksamheterna utvecklas för att bättre möta besökarens behov?).

Tillsammans med aktörerna i Västmanland har vi som en del i analysen identifierat **fem prioriterade områden** med tillhörande målbilder för aktörerna att sträva mot i det fortsatta arbetet med att utveckla Västmanland som hållbar destination. De prioriterade områdena är:

- **Kommunikation och marknadsföring** genom stärkt samordning i kommunikationen och marknadsföringen av Västmanland som destination, ökad kännedomen om Västmanlands reseanledningar och i förlängningen genom att fler besökare kommer till länet.
- **Kompetensförsörjning och livslångt lärande** genom säkerställt utbud av kompetenser i länet som möter besöksnäringens efterfrågan på kompetent personal under låg- och högsäsong.
- **Infrastruktur och tillgänglighet** genom säkerställda hållbara transportalternativ till länets besöksmål – både för den mångfald av besökare som kommer till Västmanland och för anställda i besöksnäringen.
- **Innovation och utveckling av turismverksamheter** genom kontinuerligt främjad utveckling av besöksnäringens företag och andra turismverksamheter utifrån identifierade behov i verksamheterna samt trender och faktorer i omvärlden.
- **Attraktiva platser och besöksmål** genom identifierade synergier mellan insatser för turism och besöksnäring och insatser för platsutveckling, ökade kapitalinvesteringar och nyetableringar av besöksnäringens företag med ett starkt helhetsperspektiv på platsen.

För att det ska gå att styra mot målbilderna tror vi att **ett arbete behöver göras med att dels förtydliga målbilderna** genom att skilja på kortsiktiga mål (delmål) och långsiktiga mål (övergripande mål, förslagsvis med 2030 som tidshorisont), dels att **bryta ner delmålen och de övergripande målen i konkreta och uppföljningsbara framsteg** (t.ex. i form av konkreta aktiviteter och åtgärder). En rutin behöver även komma på plats för hur framstegen följs upp, av vem och när. Vår åsikt är att **Region Västmanland bör ta ett samordnande ansvar för uppföljningen**, samla inspel från kommunerna och övriga aktörer, att uppföljningen med fördel kan genomföras halvårsvis eller årsvis och att den har potential att skapa struktur i det fortsatta utvecklingsarbetet.

I analysen ger vi **flera exempel på insatser** som kan bidra till att ta destinationen Västmanland från det identifierade nuläget till börsläget. Flera av insatserna har tydliga kopplingar till behov som identifierades i omvärldsanalysen och förändringen som aktörerna vill se inom områdena. Exempel på sådana insatser som vi tycker är särskilt viktiga utifrån den dialog vi fört med aktörerna är:

- Att arbeta för att Region Västmanland får ett **uttalat regionalt uppdrag och en samordnande roll i kommunikationen och marknadsföringen** av Västmanland som destination – inom *kommunikation och marknadsföring*.
- Att arbeta för att **höja attraktiviteten på utbildningar kopplat till besöksnäringen**, t.ex. genom insatser för att säkerställa att det finns goda praktikmöjligheter inom besöksnäringens branscher – inom *kompetensförsörjning och livslångt lärande*.
- Att **kartlägga besöksmål i länet ur ett bredare tillgänglighetsperspektiv** (med flera perspektiv) – inom *infrastruktur och tillgänglighet*.
- Att arbeta för att **kommunicera och tillgängliggöra regionalt innovations- och företagsstöd** till företag och andra verksamheter i besöksnäringen – inom *innovation och utveckling av turismverksamheter*.
- Att i samverkan mellan Region Västmanland, berörda kommuner och turismverksamheter **arbета fokuserat och strukturerat med att utveckla platser i länet så att de blir attraktiva för besökare** – inom *attraktiva platser och besöksmål*.

Av de insatser och åtgärder som vi diskuterat i arbetet med analysen är den första, att **Region Västmanland får ett uttalat uppdrag och resurser att samordna kommunikationen och marknadsföringen** av Västmanland som destination, den åtgärd som tydligast efterfrågas av aktörerna i länet. Vi tror att ett regionalt marknadsföringsuppdrag har **stor potential att stärka Västmanland som destination**, oberoende av om uppdraget handlar om att marknadsföra Västmanland som eget varumärke ("Destination Västmanland") eller om att stötta kommunerna i marknadsföringen (inklusive i marknadsföringen av delregioner som Bergslagen och Västra Mälardalen), tematisk marknadsföring av gemensamma erbjudanden, eller på annat sätt kommunicera om de reseanledningar som finns i länet. Ett marknadsföringsuppdrag **behöver enligt oss vara ett långsiktigt åtagande från regionledningen** – som inte påverkas av politiska svängningar eller kortsiktiga nedskärningar i Region Västmanlands budget.

Kopplat till de föreslagna insatserna i analysen ska det tilläggas att logiken mellan nuläget – via de föreslagna insatserna – och börläget brister inom flera av de prioriterade områdena. Insatserna är därtill många till antalet, olika ambitiösa och i vår mening i varierande grad genomförbara. Vi tror därför att aktörerna gör smart i att, som ett nästa steg i arbetet, **se över logiken inom områdena samt prioritera 1–2 insatser per område att avsätta extra tid och resurser** åt för det kommande året. Insatserna som prioriteras behöver, utöver att vara realistiska och genomförbara, adressera behoven och målen inom det aktuella området.

I arbetet med analysen har det framkommit att **resurserna för att arbeta med turism och besöksnäring i Västmanlands kommuner, med undantag för Västerås stad, är mycket begränsade**. I regel är det en person per kommun som på hel- eller deltid arbetar med att främja turism och besöksnäring. Personerna är placerade inom olika förvaltningar beroende på vilken kommun det handlar om, har ibland en lokal eller delregional turism-

eller attraktionsstrategi att hänga upp sitt arbete på, men verkar i de allra flesta fall utan tydlig styrning och i gränslandet mellan olika politikområden som kultur, näringsliv och samhällsplanering. Vi menar att de bristande resurserna och avsaknaden av tydlig styrning i kommunerna **understryker behovet av en aktiv samverkan mellan länets kommuner** (och Region Västmanland) i arbetet med destinationsutveckling.

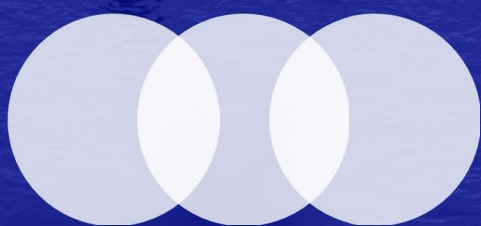
Region Västmanland bör enligt oss vara den aktör som samordnar kommunerna i arbetet även framöver, genom att främja spridningen av goda exempel och genom att identifiera konkreta finansierings-, utvecklings- och samarbetsmöjligheter mellan kommuner och andra aktörer i och utanför länet. **De prioriterade områdena som vi identifierar i analysen kan med fördel användas som struktur för både organisering** och fortsatt utvecklingsarbete framöver. Region Västmanland behöver i så fall, i dialog med kommunerna och andra berörda aktörer, sätta en plan för hur arbetet inom de prioriterade områdena ska genomföras, vilka som ska involveras, mötesformer och mötesfrekvens, agenda för både enskilda möten och för längre tidsperioder (t.ex. en årscykel), samt hur arbetet ska följas upp, när, av vem och i vilket syfte. Vi tror att **Region Västmanland framför allt skapar nytta genom att arbeta indirekt med destinationsutvecklingen** i länet genom att agera samordnande samt stötta kommunerna och andra aktörer med finansiering/finansieringsmöjligheter, kunskap, kontakter.

Mot bakgrund av diskussionen vi fört med aktörerna om ansvar och roller i det fortsatta arbetet, samt utifrån våra tidigare erfarenheter av att analysera aktörssystem inom turism och besöksnäring, vill vi betona vikten av att **bjuda in och involvera brett i det fortsatta arbetet**. Involvering av aktörer och personer bör ske utifrån behov och samarbetsmöjligheter, och inte avgränsat till de aktörer som brukar vara med när turism och besöksnäring diskuteras i länet. Det handlar om att både involvera brett sett till vilka organisationer som engageras (exempel på aktörer som nämnts i framtagandet av analysen är Leader, Länsstyrelsen Västmanland, Coompanion och innovations- och företagsfrämjande organisationer som Almi Företagspartner, Almi Invest, Create och Mälardalens universitet) samt att **involvera relevanta förvaltningar och funktioner** på kommunerna och på Region Västmanland.

Avsaknaden av resurser i kommunerna pekar också på behovet av att framför allt Region Västmanland **aktivt bevakar och söker interna och externa medel** för utvecklingsarbete. Både i dialog med politiken regionalt och genom att söka nationell eller EU-finansiering som olika myndigheter tillhandahåller. Exempel på föreslagna **insatser som aktörerna kan behöva söka extern finansiering för att genomföra** är laddinfrastruktur för elfordon, innovations- och företagsstödande insatser till besöksnäringsföretag, analyser av investerings- och etableringsbehov kopplat till Västmanland som hållbar destination, kartläggning av befintliga besöksmål i länet, samt gemensamma satsningar på tematiska kluster (inklusive genom tematisk marknadsföring i linje med de skrivningar som finns i den regionala utvecklingsstrategin). Även regionala projektmedel är ett viktigt verktyg att samlas kring under hösten 2025, där **Region**

Västmanland och kommunerna i länet behöver enas om det framtida stödets inriktning. Den kommande uppstarten av en ny projektperiod ger goda förutsättningar att prioritera vägval tillsammans i länet.

Vår förhoppning är att **analysen som vi presenterar i kommande kapitel kan användas som stöd och struktur i den fortsatta samverkan** mellan aktörerna i länet, under ledning av Region Västmanland och för att utveckla Västmanland som hållbar destination. Den kan också användas som underlag i tjänstepersonernas dialog med politiken och i projektansökningar *visavis* myndigheter med flera finansiärer, samt som inspiration och vägledning i framtagna styrdokument för destinationsutveckling på kommunal nivå och – på längre sikt – eventuellt även för Västmanland som helhet.

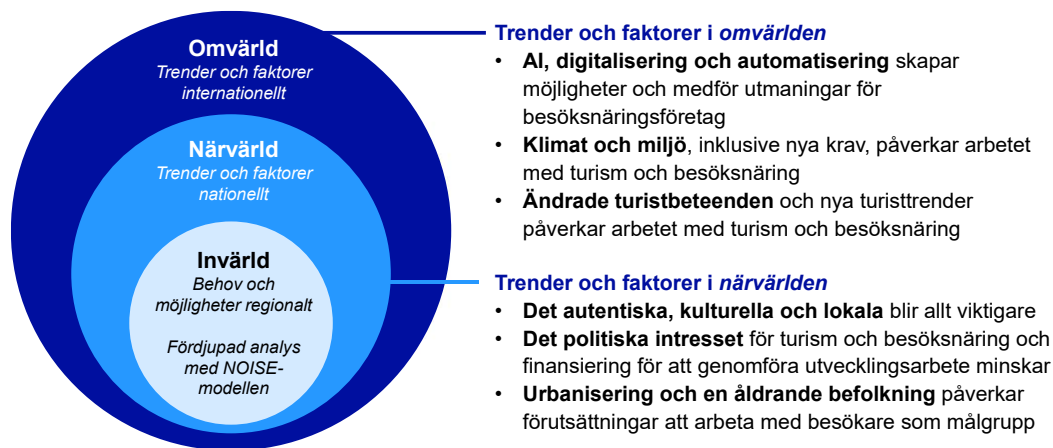


Kapitel 2: Vilket nuläge står Västmanland som destination inför?

I den första fasen i framtagandet av analysen (**Fas 1: Utforska**) samlade Oxford Research in och analyserade en stor mängd data för att kunna beskriva vilket nuläge Västmanland som destination står inför. I beskrivningen av nuläget använde vi en vedertagen modell för omvärldsanalys som skiljer på trender och faktorer i **omvärlden** (internationellt i EU och globalt), **närvärlden** (nationellt i Sverige) och **invärlden** (regionalt i Västmanland).

I **Figur 1** nedan sammanfattar vi resultaten av omvärldsanalysen med fokus på de faktorer och trender som aktörerna i Västmanland identifierade som viktigast för det fortsatta arbetet med att utveckla Västmanland som hållbar destination.

Figur 1. Sammanfattning av omvärldsanalys - omvärld och närvärld.



Vad gäller behov och möjligheter i invärlden, det vill säga regionalt i Västmanland, genomförde vi en fördjupad NOISE-analys som vi redogör för i avsnittet **Behov och utvecklingsmöjligheter i invärlden – nuläget i Västmanland**.

Trender och aktörer i omvärlden som påverkar arbetet

I arbetet med att utveckla Västmanland som hållbar destination behöver aktörerna i Västmanland förhålla sig till olika internationella omvärldstrender och faktorer som påverkar turism och besöksnäringen. Trender och faktorer i omvärlden som aktörerna identifierade som särskilt viktiga för Västmanland var:

- **AI, digitalisering och automatisering**, som har bred inverkan på alla samhällssektorer inklusive turism och besöksnäring och arbetet med att utveckla hållbara destinationer. Aktörerna i Västmanland upplever att det finns en stor variation mellan aktörerna i länet sett till i vilken utsträckning och på vilka sätt AI och andra digitala tekniker används för att främja hållbar turism och besöksnäring. Detta innefattar även *algoritmer och digital marknadsföring* som var ett en annan omvärldstrend som lyftes som viktig av aktörerna.

- **Klimat och miljö** och varmare temperaturer i framför allt Sydeuropa, som förväntas bidra till ett ökat intresse bland besökare för Norden, Sverige och Västmanland. Begreppet ”coolcation” nämndes av flera aktörer i Västmanland som relevant för det fortsatta arbetet med att positionera och utveckla Västmanland som hållbar destination.
- **Turistbeteenden** och nya trender inom turism, som förväntas påverka Västmanlands besöksnäring framöver. Till exempel det ökade intresset för naturturism under senare år, särskilt i kölvattnet av covid-19-pandemin. Förändrade turistbeteenden relaterar även till *Klimat och miljö*, genom ändrade resebeteenden och ett ökat intresse för mer klimatsmarta sätt att resa.

Utöver ovanstående trender och faktorer identifierade aktörerna utvecklingen av den internationell styrningen inom turism- och besöksnäringsssektorn, covid-19 pandemin, den skiftande ekonomiska konjunkturen, det rådande säkerhetspolitiska läget, demografiska utmaningar och utveckling på arbetsmarknaden samt ökande global konkurrens som områden som behöver beaktas i arbetet med att utveckla Västmanland som hållbar destination.

Trender och faktorer i *närvärlden* som påverkar arbetet

Omvärldstrenderna och faktorerna påverkar även Sverige och arbetet med turism och besöksnäring på nationell nivå. Det som händer på nationell nivå påverkar i sin tur arbetet med att utveckla Västmanland som hållbar destination. Trender och faktorer i närvärlden som aktörerna identifierade som särskilt viktiga för Västmanland var:

- **Det autentiska, kulturella och lokala** blir allt viktigare för turister och besöksmål. I framtagandet av analysen har det framkommit att denna trend upplevs passa Västmanland som region och att aktörerna därmed bör arbeta för att den tillvaratas i det fortsatta arbetet.
- **Det politiska intresset** för turism och besöksnäring har mattats efter covid-19-pandemin. Detta illustreras tydligast genom att den nationella strategin för hållbar turism och växande besöksnäring togs bort i samband med regeringsskiftet 2022. För Västmanlands del framhåller aktörerna att det är viktigt att öka det politiska intresset, genom att visa på hur besöksnäringen skapar värden. Till exempel genom instegsjobb, aktivering av platser och ökad attraktionskraft för både besökare och potentiella invånare i Västmanlands kommuner.
- **Urbanisering och en åldrande befolkning** är demografiska trender som påverkar de flesta av Sveriges regioner, inklusive Västmanland och förutsättningarna att utveckla Västmanland som hållbar destination. I och med den utflyttning flera kommuner i länet upplever blir frågan om befolkningsattraktion viktigare och överordnad frågan om att attrahera besökare.

Turismen spelar samtidigt en viktig roll i att skapa attraktiva miljöer – för att locka besökare och potentiella inflyttare till länets kommuner.

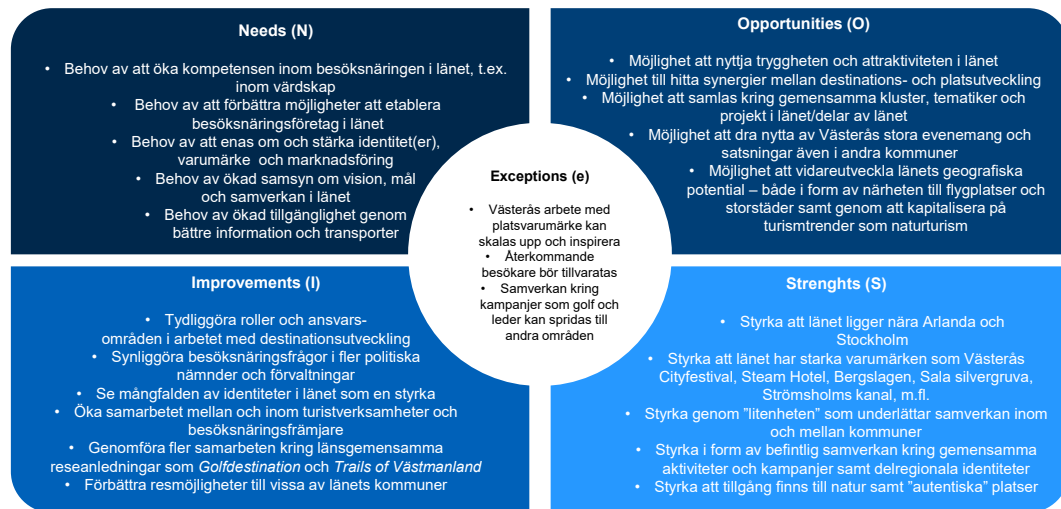
Utöver ovanstående nationella trender och faktorer finns annan utveckling i närvärlden som påverkar arbetet med att utveckla Västmanland som hållbar destination. Till dessa hör den ökade inhemska turism i det direkta kölvattnet av covid-19-pandemin, större flexibilitet på arbetsmarknaden och särskilt möjligheten att arbeta på distans, kompetensbrist på arbetsmarknaden i allmänhet och inom vissa yrken i besöksnäringen i synnerhet, nya begrepp och forskning inom bland annat transformativ och regenerativ turism samt nationella strategier för hållbar regional utveckling, kultur, skog och livsmedel. Dessa påverkar också förutsättningarna att utveckla Västmanland som hållbar destination.

Behov och utvecklingsmöjligheter i invärlden – nuläget i Västmanland

Inom ramen för omvärldsanalysen har vi tillsammans med aktörerna i Västmanland genomfört en fördjupad invärldsanalys av regionala behov och utvecklingsmöjligheter i Västmanland. I analysen av invärlden har vi använt **NOISE-modellen** som är en handlingsorienterad version *SWOT-modellen* (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). NOISE-akronymen står för behov (N), möjligheter (O), förbättringsområden (I), styrkor (S) och undantag (E). NOISE-analysen har genomförts med utgångspunkt i omvärlds- och närvärldstrenderna. Genom att identifiera behov, möjligheter, förbättringsområden, styrkor och undantag (i form av sådant som redan fungerar bra i arbetet med Västmanland som hållbar destination) kan vi beskriva det nuläge som aktörerna utgår från i det fortsatta arbetet med att utveckla Västmanland som hållbar destination.

I **Figur 2** nedan sammanfattar vi resultaten av NOISE-analysen med fokus på de behov och utvecklingsmöjligheter som aktörerna i Västmanland identifierade som viktigast för det fortsatta arbetet med att utveckla Västmanland som hållbar destination.

Figur 2. Sammanfattning av NOISE-analys av Västmanlands behov och möjligheter.



Nedan beskriver vi NOISE-analysen av invärlden i mer detalj:

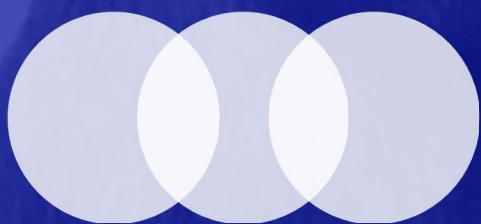
- **Behov (N).** Västmanland har enligt aktörerna ett behov av att stärka sin identitet och sitt varumärke som destination, både vad gäller regionen som helhet och enskilda aktörer. Till exempel uppgav 75 procent av de svarande turistverksamheterna i Västmanland i *Besöksnäringens barometern 2025*³ att "brist på egna resurser för marknadsföring" är ett väsentligt hinder för att växa hållbart. Det finns också ett tydligt behov av att hantera inomregionala skillnader i länet och att skapa en samsyn kring mål och visioner, bland annat som grund för gemensam marknadsföring. Kompetensutveckling, särskilt inom värdschap, efterfrågas liksom tydligare kommunikation om tillgängliga resmöjligheter i länet. Andra behov som identifierades är att inkludera fler nationella myndigheter i besöksnäringens arbetet, att utveckla och anpassa stödet för nyföretagande med fokus på besöksnäringens företag samt att förbättra kollektivtrafiken med fokus på besökares resmönster.
- **Möjligheter (O).** Att det är tryggt att resa och vistas i Västmanland kan enligt aktörerna användas som motiv för att attrahera besökare. Aktörerna ser potential att dra fördelar av synergier i arbetet med destinations- och platsutveckling och att samlas kring gemensamma projekt för länsövergripande paketering. Aktörerna i Västmanland bör även dra nytta av framväxande och pågående trender som naturturism, intresset för den lokala och autentiska kulturen samt måltidsturism. Även länets geografiska närhet till Stockholm och Arlanda utgör en möjlighet för utvecklingen av Västmanland som destination. Det finns potential i att nyttja stora evenemang i Västerås för öka antalet besökare till andra kommuner i länet. Aktörerna lyfte även att Västmanland har ett antal delregionala identiteter, som

³ Besöksnäringens barometern är en årlig undersökning i Östra Mellansverige och Gävleborg. Av de totalt 300 turistverksamheter som svarade på barometern för turistmålet 2025 var 49 från Västmanland.

Västra Mälardalen och Bergslagen. Enligt aktörerna finns en möjlighet att använda dessa som delar i marknadsföringen av Västmanland som en mångfacetterad destination. Det finns även potential i att framgent stimulera mathantverket och matturism i länet.

- **Förbättringspotential (I).** Insatser för att skapa en gemensam regional identitet, tydliggöra roller och inkludera politiska aktörer skulle stärka aktörernas gemensamma arbete med att utveckla Västmanland som hållbar destination. En gemensam syn på regionens mångfald och hur denna utgör en styrka skulle också gynna arbetet framöver. Samarbeten inom tematiska reseanledningar och evenemang lyftes också av aktörerna som viktiga förbättringsområden. I det fortsatta arbetet med Västmanland som hållbar destination bör även samsynen i länet synliggöras i relation till kommunernas egna strategier och/eller handlingsplaner inom besöksnäringen. Därutöver framhöll aktörerna att transportmöjligheterna till vissa delar av länet behöver stärkas och att detta arbete behöver ta hänsyn till hur besökare reser när de är i länet. I *Besöksnärbarmetern 2025* uppgav 37 procent av de svarande turismverksamheterna i Västmanland att de inte tagit del av företagsstöd eftersom de inte känner till vilka stöd som finns att tillgå. Förbättringspotential finns därmed även sett till att nå ut med information och anpassa befintliga företagsstöd till företag inom besöksnäringen.
- **Styrkor (S).** En tydlig styrka i det fortsatta arbetet med att utveckla Västmanland som hållbar destination är länets strategiska geografiska läge med god tillgänglighet samt närhet till flygplatser och Stockholm. Det finns flera starka varumärken och etablerade besöksmål, samt god samverkan mellan kommuner kring specifika kampanjer och aktiviteter. Korta kontaktvägar i små kommuner upplevs underlätta för samarbete kommuner emellan. Tillgång till natur, lokala och autentiska upplevelser samt ett närvarande hållbarhetsperspektiv i länets besöksnäring är ytterligare styrkor enligt aktörerna. Under de senaste tio åren har logiintäkterna i Västmanland ökat markant, och idag är det ca 25 procent fler verksamma inom besöksnäringen än år 2010. År 2022 nådde Västmanland över en miljon gästnätter. Tillgången till god statistik av detta slag i form av registerdata och enkäter för att följa upp utvecklingen inom turism och besöksnäring är andra styrkor som aktörerna kan dra nytta av i det fortsatta arbetet.

Det finns i tillägg till ovan sådant som redan görs, som kan fungera som goda exempel på saker som kan skalas upp och spridas i det fortsatta arbetet (**Exceptions, E**). Västerås arbete med platsvarumärke har i analysen lyfts som ett gott exempel. Aktörerna är även av uppfattningen att besökare tenderar att återkomma till Västmanland, vilket kan ses som en tillgång som bör tillvaratas i det fortsatta arbetet, liksom samverkan kring golf och vandrings- och mountainbike-leder.

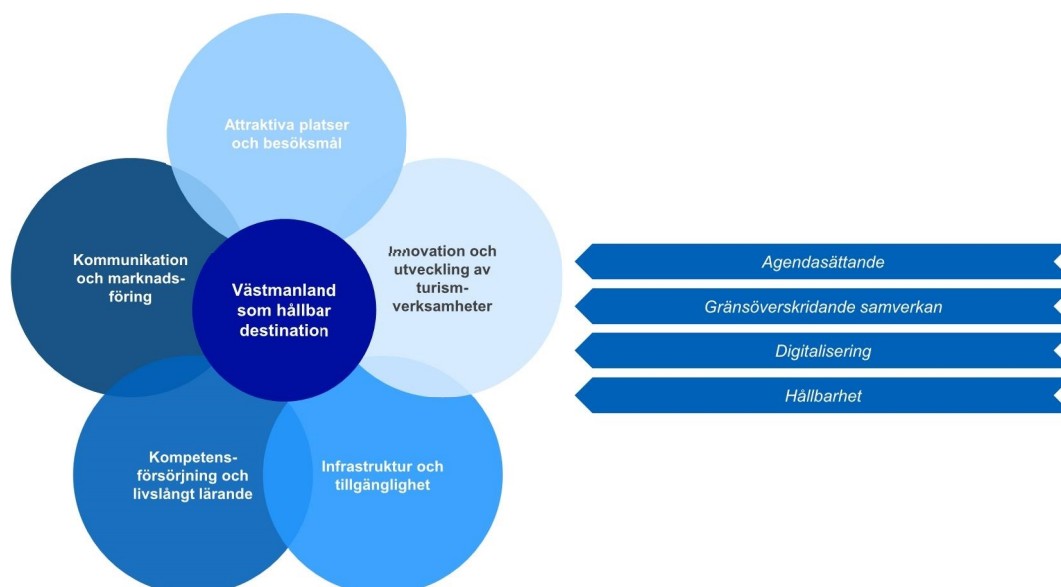


Kapitel 3: Vilket börläge vill vi utveckla destinationen Västmanland till?

I den andra fasen av analysarbetet (**Fas 2: Utforma**) bjöd Oxford Research in aktörerna i Västmanland till en workshop för att gemensamt ta fram **prioriterade områden** och **målbilder** för det fortsatta arbetet med att utveckla Västmanland som hållbar destination. I workshopen tog vi avstamp i behoven och utvecklingsmöjligheterna som vi identifierade i den första fasen. I framtagandet av målbilder, i form av ett framtida börläge, tog vi sikte på år 2030 för att harmonisera analysen med Västmanlands regionala utvecklingsstrategi. Vi diskuterade även vilka konkreta och mer kortsiktiga framsteg som kan leda oss mot börläget. De prioriterade områdena som togs fram på workshopen jämfördes därefter med prioriterade områden i ett tiotal andra regioner/destinationer, vilket bidrog till att vissa mindre justeringar gjordes av hur områdena formulerades och avgränsades.

I **Figur 3** nedan sammanfattar vi de prioriterade områdena (till vänster i figuren) och horisontella perspektiven (till höger i figuren) som vi identifierade i analysen.

Figur 3. Sammanfattning av prioriterade områden och horisontella perspektiv.



Ett återkommande tema i diskussionerna om prioriterade områden var att Västmanland, i kontrast till vissa andra regioner och destinationer, består av en mångfald av kommuner, besöksmål och turismverksamheter. Att dra nytta av denna mångfald, snarare än att se den som en nackdel, framhölls som viktigt i det fortsatta arbetet med att utveckla Västmanland som hållbar destination.

I avsnitten nedan presenterar vi de prioriterade områdena som vi identifierade tillsammans med aktörerna på workshopen.

Prioriterat område: Kommunikation och marknadsföring

Det prioriterade området *kommunikation och marknadsföring* tar avstamp i behovet av att utveckla en/flera regionala identiteter för Västmanland som destination, det vill säga hur Västmanland marknadsförs baserat på regionens unika tillgångar och besöksmål.

Området ser även till behovet att synliggöra Västmanland som destination genom strategiskt berättande, varumärkesbyggande och målgruppsanpassad kommunikation.

Området omfattar kommunikation genom såväl digitala som analoga kanaler och syftar till att attrahera besökare, stärka länets profil och skapa långsiktiga relationer med olika målgrupper.

Exempel på önskvärda framsteg som aktörerna identifierade inom området är:

- Identifiera gemensamma erbjudanden för Västmanland som län.
- Utöka arbetet med tematisk marknadsföring i samverkan mellan aktörer och uppmuntra fler besöksnäringens aktörer att använda existerande underlag
- Genomföra läns-gemensamma marknadsföringskampanjer.
- Ta stöd av extern kompetens för att positionera Västmanland utifrån framtidens turism

Det framtida önskvärda bör läge som aktörerna identifierade inom området är:

- Ökad närvaro för Västmanland i digitala kanaler.
- Stärka samordningen i länet i arbetet med kommunikationen och marknadsföring.
- Ökad kännedom om Västmanlands reseanledningar bland presumtiva besökare.

Prioriterat område: Kompetensförsörjning och livslångt lärande

Det prioriterade området *kompetensförsörjning och livslångt lärande* tar avstamp i behovet av att säkerställa att besöksnäringen i Västmanland har tillgång till personal med rätt kompetens på både kort och lång sikt. Området innefattar såväl grundläggande utbildningar som möjligheter till vidareutbildning, omskolning och kontinuerlig kompetensutveckling för att möta föränderliga behov inom besöksnäringens företag.

Exempel på önskvärda framsteg som aktörerna identifierade inom området är:

- Genomföra målgruppsundersökningar för att identifiera särskilt relevanta målgrupper för kompetensutvecklingsinsatser.
- Ta fram kunskapsunderlag om vad utvalda målgrupper efterfrågar i termer av kompetensutveckling.

Det framtida önskvärda bör läge som aktörerna identifierade inom området är:

- Säkerställt att utbudet av kompetenser i länet möter besöksnäringens efterfrågan.
- Stärkt samverkan mellan utbildning och arbetsliv kopplat till besöksnäringens branscher och yrkeskategorier.

Prioriterat område: Infrastruktur och tillgänglighet

Det prioriterade området *infrastruktur och tillgänglighet* tar avstamp i behovet av digital och fysisk infrastruktur som möjliggör att besökare till Västmanland att resa på ett smidigt och hållbart sätt. Det omfattar information om och tillgång till vägar, kollektivtrafik och digital uppkoppling samt tillgång till service på besöksmålen. Även vägnätet och laddinfrastrukturen för att möjliggöra framkomlighet för elfordon ingår i området.

Exempel på önskvärda framsteg som aktörerna identifierade inom området är:

- Vidta nödvändiga åtgärder för att kunna resa med cykel i kollektivtrafiken.
- Söka bidrag och investera i laddinfrastruktur för elfordon, exempelvis med finansiering från Klimatklivet.

Det framtida önskvärda börläge som aktörerna identifierade inom området är:

- Ökade hållbara transporter inklusive genom möjlighet att kombinera olika transportslag.
- Ökad tillgänglighet för besökare till Västmanlands besöksmål.
- Förbättrad tillgänglighet för anställda i besöksnäringen i Västmanland.

Prioriterat område: Innovation och utveckling av turismverksamheter

Det prioriterade området *innovation och utveckling av turismverksamheter* tar avstamp i behovet att stimulera nya idéer, affärsmodeller och samarbeten som stärker innovationshöjden och i förlängningen konkurrenskraften inom besöksnäringen i Västmanland. Det innefattar både produkt- och tjänsteutveckling, påverkansarbete för att förenkla regler och arbete för enklare tillstånds- och tillsynshantering, digital transformation samt affärs- och annan verksamhetsutveckling inom besöksnäringens företag.

Exempel på önskvärda framsteg som aktörerna identifierade inom området är:

- Tillhandahålla insatser för hållbar och livskraftig besöksnäring direkt till turistverksamheter i form av kommersiella företag och andra besöksnäringens aktörer.
- Insatser för att uppmuntra och främja att besöksnäringens företag samverkar på länsnivå.

Inget önskvärt framtida börkläge identifierades inom området.

Prioriterat område: Attraktiva platser och besöksmål

Det prioriterade området *attraktiva platser och besöksmål* tar avstamp i behovet att utveckla attraktiva platser och besöksmål där besökare kan uppleva en kombination av natur- och kulturvärden, och där tillgången på grundläggande infrastruktur i form av transporter och boenden är god samt upplevelser och service skapar värde för besökare (och även för invånare i Västmanlands kommuner).

Exempel på önskvärda framsteg som aktörerna identifierade inom området är:

- Genomföra insatser för att utveckla platser och besöksmål med ett helhetstänk kring besökarens behov och önskemål.

Det framtida önskvärda börkläge som aktörerna identifierade inom området är:

- Ökade kapitalinvesteringar och nyetableringar av företag och andra turismverksamheter i Västmanland.
- Ökad samordning i arbetet med destinationsutveckling och platsutveckling, för att hitta synergier, samordna insatser och identifiera gemensamma mål.
- Fler gemensamma projekt för länsövergripande koncept.

Horisontella perspektiv

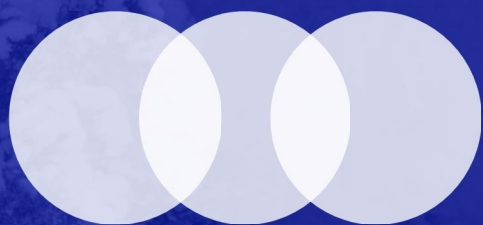
I tillägg till att identifiera prioriterade områden, önskvärda framsteg och framtida börklägen har vi som en del i analysarbetet identifierat ett antal horisontella perspektiv. De horisontella perspektiven kan fungera som hävstänger i arbetet med att gå från det identifierade nuläget till det önskvärda börkläget inom samtliga prioriterade områden. För att ha verkan behöver perspektiven genomsyra både målformuleringar, utformning och prioritering av insatser.

Följande fyra horisontella perspektiv har identifierats som centrala för arbetet med att utveckla Västmanland som hållbar destination:

- **Agendasättande.** Agendasättande innebär att arbeta för att föra upp turism och besöksnäring på den politiska agendan både regionalt i Region Västmanland och lokalt i Västmanlands tio kommuner. Genom att ta fram analysunderlag, genomföra förstudier och lyfta gemensamma behov till politiken, kan turismen och besöksnäringen stärkas på den politiska agendan.
- **Gränsöverskridande samverkan.** Gränsöverskridande samverkan innebär samverkan över kommun- och sektorsgränser för att uppnå synergier och stärka den gemensamma kapaciteten i arbetet med att utveckla Västmanland som hållbar destination. Gränsöverskridande samverkan innefattar även samverkan

inom organisationer som arbetar med turism och besöksnäring i Västmanland, mellan förvaltningar och verksamhetsområden.

- **Digitalisering.** Digitalisering, som tillsammans med AI och automatisering identifierades som en viktig trend i den inledande omvärldsanalysen, kan bidra till ökad tillgänglighet, synlighet och effektivitet i alla delar av arbetet med att utveckla Västmanland som hållbar destination. Genom att främja och integrera digitala lösningar kan aktörerna utveckla besöksnäringen i länet och samtidigt möta besökarens önskemål.
- **Hållbarhet.** Hållbarhet ska genomsyra alla delar av besöksnäringens utveckling – miljömässigt, socialt och ekonomiskt. Ett gemensamt hållbarhetsfokus stärker både attraktionskraften, konkurrenskraften och långsiktig bärkraft för besöksnäringen i länet. Klimat- och miljömässig hållbarhet och ändrade turistbeteenden lyftes även fram som viktiga omvärldsfaktorer i den inledande omvärldsanalysen.

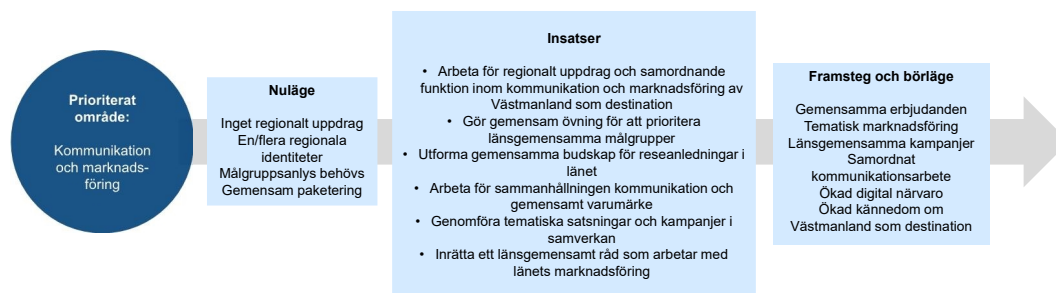


Kapitel 4: Hur når vi det önskade börläget?

I den tredje fasen av analysarbetet (**Fas 3: Utveckla**) bjöd Oxford Research in aktörerna i Västmanland till en workshop för att "brainstorma" konkreta förslag på insatser som kan ta Västmanland från identifierat nuläge till önskvärt börläge. På workshopen använde vi **förändringsteori** för att synliggöra de logiska kopplingarna mellan de identifierade behoven och utvecklingspotentialen (*nuläget*) som vi identifierade i den första fasen och de önskvärda framstegen och börlägena 2030 (*framsteg och börläge*) som vi identifierade i den andra fasen. I avsnitten nedan redogör vi för insatserna som diskuterades på workshopen. Varje avsnitt inleds med en figur som sammanfattar hur insatserna är tänka att hänga ihop med det identifierade nuläget respektive börläget inom området.

Förslag på insatser inom områdena

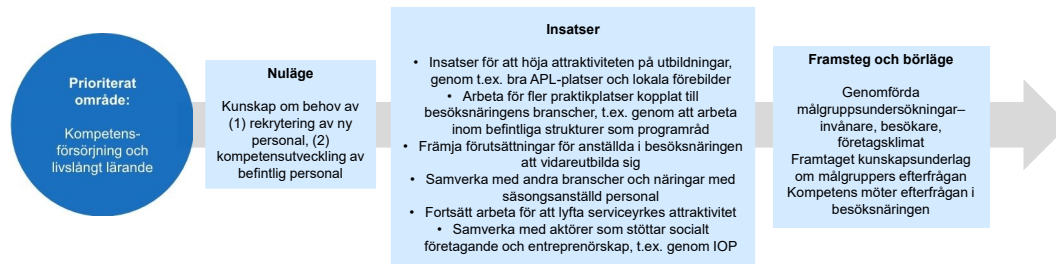
Prioriterat område: Kommunikation och marknadsföring



Inom det prioriterade området *kommunikation och marknadsföring* lyfte aktörerna följande insatser och åtgärder som särskilt viktiga för att gå från nuläge till börläge:

- Genomför arbete för att prioritera läns-gemensamma målgrupper att rikta kommunikationsinsatser mot.
- Utforma förslag på gemensamma budskap för den mångfald av reseanledningar som finns i Västmanland. Koppla reseanledningar till identifierade trender som det ökade intresset för naturturism, autentiska och lokala upplevelser samt måltidsturism
- Genomför insatser för att uppmärksamma, gruppera och kommunicera länets bygder/destinationer/identiteter i ett sammanhållet varumärke.
- Genomför tematiska satsningar och kampanjer i linje med de skrivningar som återfinns i den regionala utvecklingsstrategin.
- Inrätta ett läns-gemensamt råd som arbetar med marknadsföringen av Västmanland till besökare.
- Arbeta för ett regionalt uppdrag och en samordnande funktion inom kommunikation och marknadsföring av Västmanland som destination.

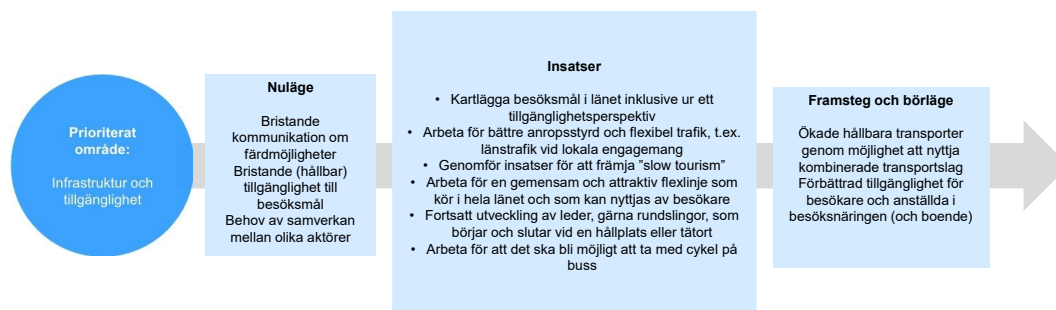
Prioriterat område: Kompetensförsörjning och livslångt lärande



Inom det prioriterade området *kompetensförsörjning och livslångt lärande* lyfte aktörerna följande insatser och åtgärder som särskilt viktiga för att gå från nuläge till börnläge:

- Genomför insatser för att höja attraktiviteten på utbildningar som är relevanta för besöksnäringen. T.ex. genom att säkerställa bra platser för arbetsplatsförlagt lärande (apl) i besöksnäringens företag och genom att arbeta med lokala förebilder/ambassadörer.
- Öka antalet praktikplatser på yrkesutbildningar kopplat till besöksnäringens branscher.
- (Fortsätt) Arbeta genom befintliga samverkansforum som programråd och yrkesråd kopplat till yrkesutbildningar.
- Skapa möjligheter för anställda i besöksnäringen att vidareutbilda sig med fullgott ekonomiskt stöd under lågsäsong för turism.
- Samverka med andra branscher och näringar i behov av säsongsanställda, som lantbruk och trädgård, för att hitta synergieffekter.
- Försätt arbeta för att lyfta serviceyrkets attraktivitet, t.ex. genom höjda löner och genom att erbjuda kurser för kompetensutveckling utifrån nya trender/krav
- Undersök möjligheter att samverka med aktörer som stöttar socialt företagande och entreprenörskap, som Coompanion. Inklusivt genom att undersöka möjlighet att genomföra insatser för idéburet offentligt partnerskap (IOP) i syfte att lyfta in besöksnäringen i allmännyttiga samhällslika mål.

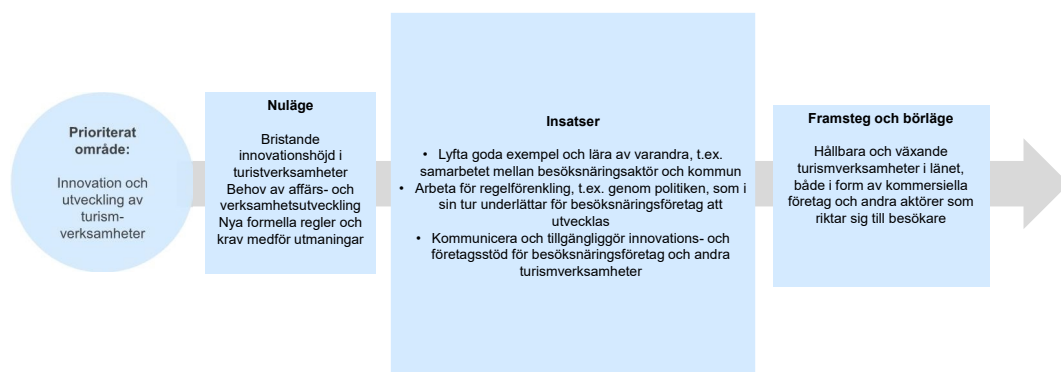
Prioriterat område: Infrastruktur och tillgänglighet



Inom det prioriterade området *infrastruktur och tillgänglighet* lyfte aktörerna följande insatser och åtgärder som särskilt viktiga för att gå från nuläge till börnläge:

- Genomför insatser för en mer flexibel trafik, t.ex. genom ökad tillgång till länstrafik vid lokala engagemang och påverkansarbete för en ändrad taxilagstiftning
- Genomför insatser som främjar ”slow tourism” i länet, dvs. turister som stannar längre på en mindre yta och tar sig fram genom t.ex. kollektivtrafik och/eller cykel
- Arbeta för en gemensam och attraktiv flexlinje som kör i hela länet och som kan nyttjas av besökare som vill nå olika besöksmål i länet.
- Genomför kartläggning av besöksmål i länet inklusive analys av helhetslogistik för hur man tar sig till besöksmålen, tillgänglig logi på platsen, upplevelser, m.m. Detta som ett första steg i utvecklingsarbete för bättre tillgänglighet.
- Fortsatt utveckling av vandrings- och mountain bike-leder, gärna rundslingsor, som börjar och slutar vid en hållplats.
- Arbeta vidare med och samverka med relevanta förvaltningar för att det ska bli möjligt att ta med cykel på buss i länets kollektivtrafik, för både boende och besökare.

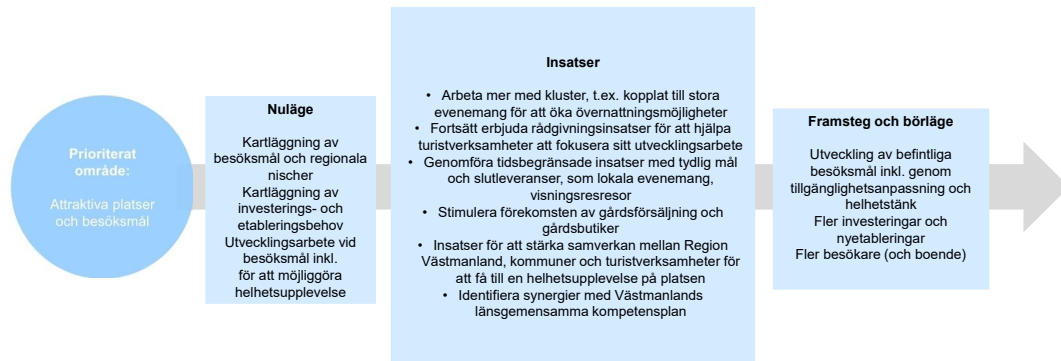
Prioriterat område: Innovation och utveckling av turismverksamheter



Inom det prioriterade området *innovation och utveckling av turismverksamheter* lyfte aktörerna följande insatser och åtgärder som särskilt viktiga för att gå från nuläge till börläge:

- Lyfta goda exempel och lära av varandra, t.ex. vad gäller samarbetet mellan kommuner och besöksnäringens aktör.
- Arbeta för efterfrågade regelförenklingar som underlättar för besöksnäringens företag att verka och utvecklas, särskilt kopplat till småskalig livsmedelsproduktion.
- Kommunicera och tillgängliggör innovations- och företagsstöd för besöksnäringens företag och andra turismverksamheter, t.ex. genom Almi Företagspartner, men även genom andra aktörer i det innovations- och företagsfrämjande systemet regionalt och nationellt.

Prioriterat område: Attraktiva platser och besöksmål



Inom det prioriterade området *attraktiva platser och besöksmål* lyfte aktörerna följande insatser och åtgärder som särskilt viktiga för att gå från nuläge till bör läge:

- Arbeta mer med kluster, t.ex. kan städer i berörda kommuner i Västmanland samarbeta för att öka antalet sovplatser i anslutning till stora evenemang.
- Fortsätt erbjuda rådgivningsinsatser för att hjälpa turistverksamheter att fokusera sitt utvecklingsarbete på sådant som har störst verkan för att öka antal besökare och bidra till Västmanland som hållbar destination.
- Genomföra tidsbegränsade insatser med tydliga mål och slutleveranser, så som lokala evenemang, visningsresor.
- Stimulera gårdsförsäljning och förekomsten av gårdsbutiker.
- Stödja samverkansinitiativ mellan regionen, kommuner och turistverksamheter för att få till helhetsupplevelsen på platsen.
- Identifiera synergier med Västmanlands läns gemensamma kompetensplan

Aktörer och roller i det fortsatta arbetet

Som ett avslutande moment i arbetet med analysen bjöd vi in aktörerna till en diskussion om vilka aktörer som bör involveras i det fortsatta arbetet med att utveckla Västmanland som hållbar destination. Kopplat till detta diskuterade vi även vilken rollfördelning som bör gälla mellan aktörerna i det fortsatta arbetet. I diskussionen kom vi inte hela vägen fram och sammanfattningen nedan ska därför ses som ett underlag för besöksnäringens aktörer i Västmanland att ta vidare i nästa steg.

I diskussionen om aktörer och roller anlade vi ett systemperspektiv på aktörssystemet för turism och besöksnäring i Västmanland. Ett aktörssystem består av flera nivåer (lokal, regional, nationell och internationell) och av flera aktörstyper (offentliga aktörer, privata aktörer, civila aktörer och forskningsaktörer). Aktörerna i systemet kan fylla en eller flera roller inom ett och samma prioriterade område. En och samma aktör kan därtill bidra till utvecklingen inom två eller flera områden. Typiska roller i ett aktörssystem för turism och besöksnäring är:

- Styrning, ledning och samordning

- Finansiering och projektstöd
- Regler, tillstånd och tillsyn
- Kunskap och innovation
- Utbildning
- Företagande och marknad⁴

Diskussionen om aktörer och roller fördes med utgångspunkt i systemperspektivet och med stöd i en aktörmatrix som vi tog fram inför workshopen. Matrisen, med kompletteringar från workshopen, återfinns nedan. Tanken är att matrisen kan användas för att identifiera relevanta aktörer som ska medverka i det fortsatta utvecklingsarbetet.

⁴ Aktörstyperna använde vi när kategoriserade aktörer inom turism och besöksnäring i en analys för Tillväxtverket. Se: Oxford Research. 2022. *Kartläggning av aktörsystemet för turism och besöksnäring i Sverige*. Rapport till Tillväxtverket.

Prioriterat område	Regionala aktörer	Nationella aktörer	Internationella aktörer
Kommunikation och marknadsföring	Region Västmanland Västmanlands kommuner Regionala turismverksamheter i form av besöksnäringens företag, föreningar, m.fl.	Tillväxtverket Visit Sweden Business Sweden Visita	FN (UN Tourism, tidigare UNWTO) World Travel & Tourism Council (WTTC) OECD EU Nordiska ministerrådet
Kompetensförsörjning och livslångt lärande	Region Västmanland Mälardalens universitet Utbildningsanordnare inom gymnasium och gymnasial vuxenutbildning Utbildningsanordnare inom yrkeshögskola (YH) Regionala turismverksamheter i form av besöksnäringens företag, föreningar, m.fl.	Tillväxtverket Jordbruksverket Arbetsförmedlingen Skolverket UHR UKÄ Svenska ESF-rådet Visita	
Infrastruktur och tillgänglighet	Region Västmanland Länsstyrelsen Västmanland Västmanlands kommuner Regionala turismverksamheter i form av besöksnäringens företag, föreningar, m.fl.	Tillväxtverket Trafikverket Transportstyrelsen Jordbruksverket Skogsstyrelsen	
Innovation och utveckling av turismverksamheter	Region Västmanland Länsstyrelsen Västmanland Västmanlands kommuner Mälardalens universitet Almi Företagspartner Create Business Incubator Coompanion Handelskammaren Mälardalen Företagarna Leader Regionala turismverksamheter i form av besöksnäringens företag, föreningar, m.fl.	Tillväxtverket Vinnova Naturvårdsverket Jordbruksverket Visita Besöksnäringens forsknings- och utvecklingsfond (BFUF)	
Attraktiva platser och besöksmål	Region Västmanland Länsstyrelsen Västmanland Västmanlands kommuner Leader Regionala turismverksamheter i form av besöksnäringens företag, föreningar, m.fl.	Tillväxtverket Trafikverket Transportstyrelsen Naturvårdsverket Jordbruksverket Riksantikvarieämbetet Skogsstyrelsen	

Diskussionen om aktörer och roller kom på både workshopen och i de inledande intervjuerna att handla om de regionala aktörernas bristande kapacitet och förutsättningar arbeta med turism och besöksnäring. Västmanlands kommuner (med undantag för Västerås stad) har i flera fall bara en heltidsanställd eller ibland bara en deltidsanställd som arbetar med turism och besöksnäring. Kommunernas bristande kapacitet och förutsättningar framhölls av aktörerna som ett viktigt motiv för att genomföra flera gemensamma insatser framöver. Den bristande kapaciteten lyftes även som ett skäl att samarbeta närmare mellan olika förvaltningar och funktioner inom och mellan kommuner samt med berörda förvaltning inom Region Västmanland.

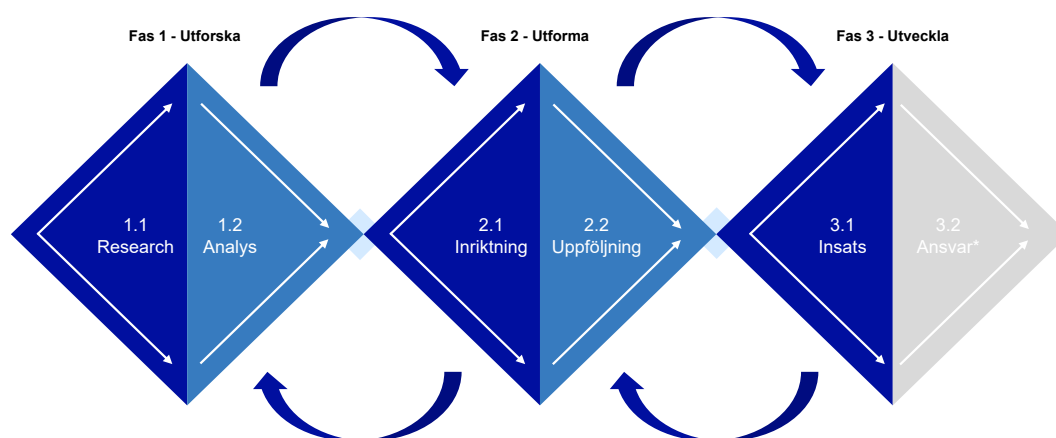
Så här har analysen tagits fram

Oxford Research har lett analysarbetet och har i alla faser involverat aktörerna i Västmanland genom intervjuer och samskapande workshop-övningar. Kontinuerlig dialog har förts med Region Västmanland om principiella frågor och vägval kopplat till analysarbetet.

Design Thinking och Triple Diamond

Analysarbetet har väglett av den vedertagna ansatsen Design Thinking och har strukturerats efter Triple Diamond-metodiken som vi sammanfattar i **Figur 4** nedan.

Figur 4. Sammanfattning av Triple Diamond-metodiken.



Fas 1: Utforska – Den första fasen bestod av två delfaser: *1.1 Research* och *1.2 Analys*. Fasen syftade till att lära känna Västmanland som destination samt att undersöka de trender och faktorer i omvärlden, närvärlden och invärlden som påverkar aktörernas arbetet med att utveckla Västmanland som hållbar destination. Vi genomförde dokumentstudier av befintliga kunskapsunderlag (se avsnittet **Kunskapsunderlag som ingått i analysen** för en förteckning), 14 intervjuer med totalt 22 representanter för Region Västmanland, länets tio kommuner, främjande aktörer och Tillväxtverket samt en Utforska-workshop med cirka 15 deltagande aktörer på plats i Västerås den 17 december 2024. På workshopen presenterade vi ett utkast på omvärldsanalys som vi förankrade med hjälp av en väsentlighetsanalys. Med hjälp av NOISE-modellen genomförde vi en fördjupad invärldsanalys av behov och utvecklingsmöjligheter i Västmanland. Resultat från den inledande datainsamlingen och workshopen skickades därefter på remiss till workshop-deltagarna och andra relevanta aktörer.

Fas 2: Utforma – Den andra fasen bestod också av två delfaser: *2.1 Inriktning* och *2.2 Uppföljning*. Fasen syftade till att förankra resultaten från fas 1 med fokus på nuläget i Västmanland och att utifrån detta identifiera prioriterade områden för det fortsatta arbetet med Västmanland som hållbar destination. I en digital Utforma-workshop med cirka 15 deltagande aktörer identifierade vi prioriterade områden samt diskuterade möjliga mål

och ambitioner inom områdena med utgångspunkt i SMART-ramverket⁵ för tydliga och uppföljningsbara mål. Resultaten från fas 2 skickades därefter på remiss till workshop-deltagarna och andra relevanta aktörer. I kvalitetssäkrande syfte jämförde vi de prioriterade områdena med valda prioriteringar i ett tiotal andra regioner och destinationer.

Fas 3: Utveckla – Den tredje fasen syftade i delfas 3.1 *Insats* till att förankra resultaten från fas 2 och att utifrån dessa identifiera vilka insatser som krävs för att gå från nuläge till böriläge i arbetet med Västmanland som hållbar destination. I en Utveckla-workshop validerade vi de framtagna prioriteringarna med cirka 15 deltagare deltagande aktörer på plats i Västerås den 1 april 2025. Workshopen innefattade en ”brainstorming”-övning för att generera behovsstyrda och konkreta uppslag på insatser. Som avslutning på workshopen genomförde vi en diskussionsövning om rollfördelningen i det fortsatta arbetet med att utveckla Västmanland som hållbar destination. Resultaten från fas 3 skickades på remiss till workshop-deltagarna och andra relevanta aktörer. *Delfas 3.2 *Ansvar* ligger i enlighet med Triple Diamond-metodikens grundprinciper delvis utom ramen för det här uppdraget och handlar om organiseringen och rollfördelningen i det fortsatta arbetet med att utveckla Västmanland som hållbar destination.

Den här rapporten sammanfattar i kronologisk ordning arbete och resultat från samtliga tre faser i arbetet med att ta fram analysen. Vi vill rikta ett stort tack till alla aktörer som avsatt tid för att delta i processen (se avsnittet **Organisationer** nedan) och hoppas att rapporten och lärdomar från processen kan komma till nytta i det fortsatta arbetet.

Aktörer som deltagit i framtagandet av analysen⁶

- Region Västmanland
- Länsstyrelsen i Västmanlands län
- Arboga kommun
- Fagersta kommun
- Hallstahammars kommun
- Kungsörs kommun
- Köpings kommun
- Norbergs kommun
- Sala kommun
- Skinnskattebergs kommun
- Surahammars kommun
- Västerås stad
- Almi Företagspartner Mälardalen
- Leader Bergslagen, Mälardalen och Nedre Dalälven
- Tillväxtverket

⁵ SMART-akronymen står för Specifikt, Mätbart, Acceperat, Realistiskt, Tidsbestämt.

⁶ I flera fall har två eller flera personer från samma organisation deltagit i ett eller flera moment.

Kunskapsunderlag som ingått i analysen

- McKinsey, The state of tourism and hospitality (2024)
- UN Tourism, Sustainable tourism framework
- GSTC Standards for Sustainability in Travel and Tourism
- OECD, Tourism Trends and Policies (2024)
- EU-kommissionen, European Tourism Agenda 2030 (2022)
- Regeringskansliet, Strategi för hållbar turism och växande besöksnäring (2018)⁷
- Tillväxtverket, Hur utvecklar vi hållbara turistdestinationer
- Tillväxtverket, Samverkansmodell för hållbar platsutveckling
- Tillväxtverket, Transportsystemet för turism (2023)
- Tillväxtverket, Hållbarhetsguide för besöksnäringen
- BFUF, Trendatlas för besöksnäringen (2024)
- Visit Sweden, trendrapport (2022)
- Antrop, Så semestrar framtidens turist
- Naturturismföretagen, Nationell Naturturismstrategi
- Svenska regioners och destinationers besöksnäringstrategier:
 - Dalarna
 - Gotland
 - Gävleborg
 - Höga kusten
 - Jönköping
 - Kalmar
 - Norrbotten
 - Skåne
 - Uppsala
 - Östergötland
- Färdplaner för Östra Mellansverige 2023–2027
- Besöksnäringens barometern i Östra Mellansverige och Gävleborg 2025
- Västmanlands regionala utvecklingsstrategi 2030
- Affärsplan Västmanland 2030
- Västmanlands kommuners strategier:
 - Hallstahammar kommun, Attraktionsstrategi
 - Fagersta kommun, Besöksnäringstrategi

⁷ Strategin gäller inte längre.



Oxford Research är ett nordiskt konsultföretag med verksamhet i Sverige, Danmark, Norge, Finland, Lettland och Belgien (Bryssel). Våra kunder finns på både den nationella, nordiska och europeiska marknaden. Vi är specialiserade på samhällsvetenskapliga analyser, utvärderingar och strategier. Regional utveckling (inklusive turism och besöksnäring) och välfärd är våra huvudsakliga fokusområden.

Läs mer på vår hemsida oxfordresearch.se.