



WSP:s utredning av organisation för etablering och drift av Smålandsleden



WSP:s utredning av organisation för etablering och drift av Smålandsleden

Meddelande nr 2022:20

Meddelande	nummer 22:20
Referens	Karolina Henningsson, WSP Advisory karolina.henningsson@wsp.com November, 2022
Kontaktperson	Anna Isaksson, Länsstyrelsen i Jönköpings län, 010-223 63 76, anna.isaksson@lansstyrelsen.se
Webbplats	www.lansstyrelsen.se/jonkoping
Fotografier	Anna Isaksson
ISSN	1101-9425
ISRN	LSTY-F-M—22/20--SE

Förord

Under flera år har kommunerna i länet tillsammans med Region Jönköpings län, Smålands Turism AB och Länsstyrelsen i Jönköpings län arbetat för att främja utvecklingen för ett urval längre vandringsleder. Idag omfattas en sammanhängande sträcka på ca 90 mil som berör alla kommuner och går under benämningen Smålandsleden. Samarbetet är ett led i det gemensamma intresset att få en ökad naturturism, hållbar besöksnäring och stärkt folkhälsa genom friluftsliv. Erfarenheten av detta arbete visar dock att det krävs ytterligare resurser och ett mer strukturerat gemensamt arbetssätt för att nå dit.

Länsstyrelsen i Jönköpings län har regeringsuppdrag att samordna och ge vägledning i arbetet med det regionala friluftslivsarbetet kopplat till de tio friluftspolitiska målen, bland annat Tillgänglig natur för alla, Hållbar regional tillväxt och landsbygdsutveckling samt Friluftsliv för god folkhälsa. Utifrån den rollen åtog sig Länsstyrelsen med stöd av övriga aktörer att utreda behov och förutsättningar för att hitta nya arbetssätt, organisationslösningar och finansiering för att få till en långsiktighet i förvaltning och samordning av låglandslederna i länet. Även ett eventuellt möjligt samarbete med intilliggande län, Kalmar och Kronoberg, skulle undersökas.

Med föreliggande utredning som underlag är nu förutsättningarna goda för berörda aktörer att ta beslut som bidrar till fortsatt ledutveckling och i förlängningen ett än mer attraktivt Småland.

Anna Isaksson

Henrick Blank

Friluftslivssamordnare

Enhetschef Landenheten

Innehållsförteckning

Förord	5
Sammanfattning	8
Kap. 1 Inledning.....	10
Om Smålandsleden	10
Utredningens frågeställningar och syfte	11
Analysmodell	11
Genomförande	12
Disposition.....	14
Kap. 2 Smålandsleden idag	15
Stort intresse.....	15
Ett personberoende arbete.....	15
Begränsade och varierande resurser	16
Otydlig initiering och organisering.....	16
Kap. 3 Potentiella motiv och målbilder för arbetet med Smålandsleden	18
Stärkt varumärke och ökad attraktivitet.....	18
Främja folkhälsan.....	19
Gynna besöksnäring och näringslivsutveckling.....	19
Ökad tillgänglighet.....	20
Tillgängliggöra och bevara natur- och kulturvärden.....	21
Kap. 4 Viktiga egenskaper	22
Länsöverskridande perspektiv och intresse	22
Ekonomiska resurser och finansiell stabilitet	22
Legitimitet och mandat	23
Relations- och nätverksbyggande	23
Strategisk förståelse för ledutvecklingens betydelse och potential.....	24
Kunskap	24
Kap. 5 Arbetsuppgifter som bör ligga hos organisationen	25
Ta fram en kvalitetsstandard för leden	25
Fungera som kontakt- och informationsnav	26
Besiktning, inventering och dokumentation	26
Stötta och koordinera skötsel och drift.....	27
Bistå med kunskapsstöd och utbildning.....	28
Stöd i marknadsföring och kommunikation.....	28
Digital förvaltning	29
Arbetsuppgifter utöver det som är direkt kopplat till leden	29

Kap. 6 Organisation och finansiering.....	32
Uttekade funktioner i kvalitetskriterier för nationellt ramverk och omvärldsanalys	32
Reflektioner från intervjustudie	32
Erfarenheter från omvärldsanalys	35
Möjliga organisations- och finansieringsmodeller för Smålandsleden	38
Kap. 7 Rekommendationer för arbetet framåt.....	45
Rätt egenskaper hos en organisation är viktigare än organisationsformen i sig	45
Berörda aktörer bör vara överens om organisationens syfte och funktion innan arbetet med att etablera organisation tas vidare	45
Förankring är A och O i uppstarten av arbetet.....	45
Skapa en organisation som är öppen för att inkludera fler aktörer	46
Våga sätta igång och låt starten utgöra gott exempel för fortsättningen	46
Bilaga 1: Intervjupersoner	47
Bilaga 2 - Referenslista	48

Sammanfattning

I denna rapport redovisas WSP utredning av organisation för etablering och drift av Smålandsleden. Utredningen har genomförts under perioden maj – oktober 2022 och syftar till att utreda för- och nackdelar med olika organisationstyper vid etablering och drift av en gemensam organisation för arbetet med Smålandsleden. Utredningen har utgått från följande frågeställningar:

- Vilken eller vilka organisationstyper är lämpliga för att skapa en gemensam organisation för att arbeta med Smålandsleden?
- Vilka finansieringsmodeller skulle kunna användas och vilka för- och nackdelar finns med olika modeller?
- Vilka uppgifter kan en organisation för arbetet med leder ha utöver det som är direkt kopplat till lederna?
- Vilka är för- och nackdelarna finns med att ha en organisation för samordning av ledarbetet som också har andra uppgifter med koppling till friluftsliv, natur- och kulturmiljöer?

Utredningen bygger dels på intervjuer med berörda aktörer i Jönköpings län, samt i Kalmar och Kronobergs län, dels på en omvärldsanalys där WSP undersökt organisering, finansiering och arbetssätt i fyra andra län: Skåne, Västra Götaland, Dalarna och Halland.

Utredningen bygger på en analysmodell som beskriver hur Smålandsledens organisering ser ut och fungerar idag, vilka behov och motiv olika berörda aktörer ser kopplat till utveckling av Smålandsleden, vilka egenskaper en organisation för etablering och utveckling av Smålandsleden bör besitta, samt vilka arbetsuppgifter som bör ligga hos organisationen. Vidare beskrivs möjliga organisations- och finansieringsmodeller utifrån vad som framkommit i utredningen, samt för- och nackdelar med dessa.

I utredningen presenteras följande tre förslag på organisations- och finansieringsmodeller för etablering och drift av Smålandsleden:

1. Kommunal utveckling som ledsamordnare
2. Delat ansvar för ledsamordning mellan Regional utveckling och kommunal utveckling
3. Nyskapad extern organisation som ledsamordnare

Förslagen bygger på den empiri som samlats in i samband med utredningen. Förslagen bör således betraktas som just förslag, som potentiellt kan kombineras med varandra, och utgöra underlag för en fortsatt diskussion kring Smålandsledens organisering.

Övergripande visar utredningen att rätt egenskaper och ingående aktörer hos en organisation är viktigare än organisationsformen i sig. Vidare framkommer det att en gemensam syn på syfte och ambition med ledarbetet och ett gediget förankringsarbete på såväl tjänsteperson- som politikernivå är A och O i det fortsatta utvecklingsarbetet. WSP lämnar följande rekommendationer för arbetet framåt:

- Lägg tid och resurser på att analysera och diskutera vilka egenskaper som eftersöks av en organisation, samt vilka aktörer som besitter dessa. Utredningen kan utgöra underlag för dessa diskussioner.
- Samla berörda aktörer, på politiker- och tjänstepersonnivå, och säkra att man är överens om en framtida organisations syfte och funktion innan arbetet med att etablera en gemensam organisation tas vidare.
- Skapa en organisation som är öppen för att inkludera fler aktörer.
- Våga sätta i gång och låt starten utgöra gott exempel för fortsättningen.

Kap. 1 Inledning

Intresset för vandring och friluftsliv ökar. Inte minst till följd av de senaste årens pandemi. Detta ökar behovet av att kunna erbjuda ett fungerande nätverk av natur- och vandringsleder för såväl länets egna invånare som besökare och turister.

Det finns idag en uppsjö av olika vandringsleder i Jönköpings län. Lederna har olika huvudmän, förvaltare och intressenter. Det kan vara till exempel kommun, länsstyrelse eller kyrkan. Parterna har ansvar för sin del med olika förutsättningar och behöver stöd i sitt arbete med att utveckla och förvalta lederna framåt. Det ökade intresset för friluftsliv har väckt behovet av att utveckla ett gemensamt arbetssätt för ett urval av lederna. Delvis har detta arbete påbörjats under namnet Smålandsleden.

Följande rapport presenterar resultatet av WSP:s uppdrag att genomföra en utredning av organisation för etablering och drift av Smålandsleden. I detta inledande kapitel beskrivs Smålandsledens historik, samt hur arbetet med Smålandsleden ser ut idag. Vidare beskrivs WSP:s uppdrag och genomförandet av utredningen.

Om Smålandsleden

Smålandsleden är idag en cirka 900 kilometer lång sammanslagning av vandringslederna Västra Vätterleden (etapp 8), Södra Vätterleden, John Bauerleden, Holavedsleden, Anebyleden, Höglandsleden, Järnbärrleden, Kävsjölänken och Gislavedsleden. Sedan 2020 finns det en webb app för Smålandsleden i verktyget Basetool. I webbappen finns det etappindelningar av leden med utskrivbara PDF: er, samt ytterligare information om till exempel höjdkurvor och intressanta besöksmål.

Utveckling av Smålandsleden startade 2012 genom ett initiativ från fritidschefen i Mullsjö kommun. Initiativet resulterade i en beviljad ansökan om EU-medel för att påbörja utvecklingen av Smålandsleden genom ett tvåårigt projekt. Huvudman för utvecklingsprojektet var dåvarande Landstinget i Jönköpings län och huvudansvarig för arbetet var dåvarande utvecklingsdirektör och folkhälsochef. För att driva projektet framåt tillsattes två projektledare. Projektet avslutades 2014/2015 och övergick då i permanent verksamhet.

2016 tillsattes en tjänst på 30 procent i Mullsjö kommun som finansierades genom Regional utveckling på Region Jönköpings län. Tanken med tjänsten var att kvalitetssäkra Smålandsleden i syfte att öka turism, utveckla samarbetet med landsbygdens entreprenörskap, främja folkhälsa, stimulera folkrörelseaktiviteter och stärka länets kulturidentitet.

Idag, precis som de varit sedan arbetet med Smålandsleden inleddes, är kommunerna huvudmän för den del av Smålandsleden som går genom respektive kommun. Detta innebär även att de ansvarar för praktisk skötsel och underhåll av leden. Det är Regional utveckling på Region Jönköpings län som är ansvarig för Smålandsleden som helhet. Det dagliga arbetet med att samordna och utveckla ledarbetet sköts genom en halvtidstjänst som delvis finansieras av Regional utveckling, men är placerad under Kommunal utveckling.

Smålands Turism och Regional utveckling ansvarar för marknadsföring och kommunikation kring Smålandsleden. Smålands Turism är också en kompetensresurs för affärs/-

företagsutveckling längs leden. Kommunal utveckling fungerar idag som en sammankallande länk för arbetet med Smålandsleden som helhet och för drift och förbättringsåtgärder längsmed leden kopplat till det nationella ramverket för vandringsleder. Folkhälsoenheten på Region Jönköpings län är en brobyggare mot de hälsoinsatser som görs på regional nivå. Länsstyrelsen är huvudman för vissa naturreservat som Smålandsleden passerar igenom, och är dessutom beställare och finansiär av föreliggande utredning. Samtliga nämnda aktörer sitter med i en arbetsgrupp som regelbundet träffas för att stämma av arbetet med Smålandsleden. Arbetsgruppen har tillsammans utformat det förfrågningsunderlag som utgjort underlag för denna utredning.

Arbetet med Smålandsleden har kommit längst i Jönköpings län, men även i Kronoberg och Kalmar län finns det aktörer som visat intresse för att utveckla arbetet med Smålandsleden.

Utredningens frågeställningar och syfte

Länsstyrelsen i Jönköpings län har, tillsammans med berörda kommuner, Region Jönköpings län och Smålands Turism identifierat ett behov av att anta ett gemensamt regionalt ramverk för Smålandsledens standard. Utifrån det identifierade behovet behöver det genomföras en utredning avseende för- och nackdelar med olika organisationstyper vid etablering och drift av en gemensam organisation för arbetet med Smålandsleden. I förfrågningsunderlaget definieras följande exempel på frågeställningar som utgångspunkt för utredningen:

- Vilken eller vilka organisationstyper är lämpliga för att skapa en gemensam organisation för att arbeta med Smålandsleden?
- Vilka finansieringsmodeller skulle kunna användas och vilka för- och nackdelar finns med olika modeller?
- Vilka uppgifter kan en organisation för arbetet med leden ha utöver det som är direkt kopplat till lederna?
- Vilka är för- och nackdelarna finns med att ha en organisation för samordning av ledarbetet som också har andra uppgifter med koppling till friluftsliv, natur- och kulturmiljöer?

Analysmodell

Utifrån frågeställningarna har WSP utgått från en analysmodell i fem steg, vilken beskrivs nedan.

1. Det första steget handlar om att titta närmare på hur behovet av välfungerande vandringsleder ser ut hos berörda aktörer samt var frågan ligger såväl strategiskt som organisatoriskt. Detta steg har vi kallat **kartläggning och analys av behovs- och målbilder**.
2. Det andra steget handlar om att undersöka vilka egenskaper en organisationstyp som ska vara ansvarig för ledsamordning bör besitta. Detta steg i analysmodellen har vi kallat för **kartläggning och analys av egenskaper**.
3. Det tredje steget handlar om att kartlägga vilka arbetsuppgifter en ny organisationsform behöver kunna lösa och hantera. Detta steg har vi kallat för **kartläggning och analys av arbetsuppgifter**.

4. Utifrån kunskap om relevanta egenskaper och behov av arbetsuppgifter en ny organisering av Smålandsleden bör möta handlar det fjärde steget i analysmodellen om att kartlägga **möjliga organisations- och finansieringsmodeller**.
5. Den sista och femte delen i analysmodellen omfattar en samlad **analys av för- och nackdelar med olika organisationstyper** vid etablering och drift av en gemensam organisation för arbetet med Smålandsleden.

Genomförande

WSP:s genomförande bygger på fyra materialinsamlingsmetoder, vilka beskrivs närmare nedan.

Dokumentanalys

WSP har studerat relevanta underlag och styrdokument kopplade till Smålandsleden, samt underlag från liknande samordning av leder i andra delar av landet. Även internationella kvalitets- och styrdokument, som de kvalitetskriterier som tagits fram inom ramen för arbetet med ett nationellt ramverk för vandringsleder, har utgjort viktigt underlagsmaterial i utredningen.

Djupintervjuer

WSP har genomfört ett antal semistrukturerade djupintervjuer med personer som på olika sätt berörs, eller kan komma att beröras, av arbetet med Smålandsleden (fullständig lista på intervjupersoner återfinns i bilaga 1). Två typer av djupintervjuer har genomförts och urval av intervjupersoner har gjort i samråd med uppdragsgivaren.

De första intervjuerna var så kallade *sonderande intervjuer*. Syftet med de sonderande intervjuerna var att ge WSP en god förståelse för olika aktörers förväntansbild på uppdraget, samt en god övergripande förståelse för hur olika aktörer ser på behov och målbild kopplat till samordning av Smålandsleden. Intervjuerna syftade också till att ge underlag till relevanta frågeställningar i övriga intervjuer. Totalt intervjuades sex personer från Länsstyrelser och representanter från regionerna i Jönköping, Kalmar och Kronobergs län.

Därefter genomfördes 12 djupintervjuer med representanter från kommuner, ideella föreningar, pilgrimscentrum och turist- och besöksnäringens aktörer. Urval av intervjupersoner skedde i samråd med beställaren. Intervjuerna utgick från en intervjuguide men möjliggjorde samtidigt för intervjuerna att utforma frågor anpassade för intervjutillfället, vilket skapade en hög grad av situationsanpassning under varje enskilt samtal. Intervjuerna berörde framför allt frågor kopplade till vilka egenskaper man ser att en ny organisation för samordning av Smålandsleden bör besitta, samt vilka arbetsuppgifter man ser behov av att organisationen ska kunna utföra, men berörde också hur man ser att en framtida organisering av Smålandsleden skulle kunna se ut.

Omvärldsanalys

WSP har också genomfört en omvärldsanalys med fokus på hur ett antal andra län arbetar med ledsamordning. Studieobjekten (organisationerna) valdes ut i dialog med beställaren och med hänsyn till att WSP har god kunskap om dem utifrån tidigare genomförda uppdrag. Omvärldsanalysen har fokuserat på frågeställningar kopplade till organisation, ägarstruktur, finansierings- och kostnadsmodell, egenskaper och arbetsuppgifter samt utvecklingsområden framåt.

Följande ledorganisationer har ingått i omvärldsanalysen:

REGION SKÅNE OCH STIFTELSEN SKÅNSKA LANDSKAPS SAMORDNING AV SKÅNELEDEN

Skåneleden är en 130 mil lång vandringsled genom Skåne. Den är enhetligt markerad och har en organisation för drift, underhåll, kommunikation och marknadsföring där Region Skåne är huvudman. Stiftelsen Skånska Landskap (SSL) är förvaltare och kommunerna ansvarar för drift och skötsel samt har avtal med berörda markägare.

VÄSTKUSTSTIFTELSENS ROLL SOM REGIONAL LEDSAMORDNARE I VÄSTRA GÖTALANDSREGIONEN

Genom stöd från Regionala utvecklingsnämnden, Västra Götalandsregionen, har Väst kuststiftelsen en roll som regional ledsamordnare. Inom ramen för detta projekt assisterar och stöttar Väst kuststiftelsen kommuner och föreningar i utvecklingen av hållbara och kvalitetssäkrade vandrings- och cykelleder. I projektet samarbetar Väst kuststiftelsen, förutom med en lång rad kommuner, också med Turistrådet Västsverige, Förvaltningen för Kulturutveckling samt Länsstyrelsen, som alla bidrar till projektet med sina respektive kompetenser.

BIKING DALARNA

Biking Dalarna är huvudman för MTB-leder i Dalarna, tillhör Visit Dalarna och startade officiellt 2007. Organisationen består idag av två heltidsanställda och är ”spindeln i nätet” för 21 cykeldestinationer i länet. Biking Dalarna erbjuder totalt 140 mil uppmärkta leder för stigcykling och 25 leder för downhill från Säfsen i söder till Idre Fjäll i norr (98 leder och 1400 kilometer). Organisationen har en styrgrupp som består av representanter från de olika destinationerna där syftet är att diskutera sakfrågor som dyker upp och hålla god kontakt mellan medlemmar.

REGION HALLAND OCH SAMARBETSPARTNERS UTVECKLING AV EN KUSTNÄRA HALLANDSLED

Region Halland, Länsstyrelsen i Hallands län och Hallands fem kustnära kommuner planerar en sammanhängande kustnära vandringsled genom Halland. En avsiktsförklaring har tagits fram för att ge samtliga berörda samarbetsparter i Halland möjlighet att gemensamt uttala sitt stöd för projektet. Region Halland och samarbetsparterna håller nu på att arbeta fram en hållbar organisation och samverkansmodell för etablering och drift av leden.

Analyseseminarium

WSP har genomfört ett analyseseminarium med olika för uppdraget relevanta intressenter. Syftet med seminariet var att utveckla konstruktiva argument och pröva synsätt och teser gemensamt. Mötet fungerade som en plattform för diskussion och gemensamt lärande mellan beställaren och WSP.

Analyseseminariet genomfördes digitalt när materialinsamlingen var avslutad och preliminära slutsatser hade formulerats.

Disposition

Efter detta inledande kapitel 1 beskrivs det i kapitel 2 hur Smålandsleden och dess organisering uppfattas idag – samt vilka behov av utveckling som finns kring Smålandsledens organisering framåt. I kapitel 3, 4, 5 och 6 presenteras utredningens resultat utifrån de fyra första stegen i den analysmodell som beskrivs i avsnitt 1.3. I kapitel 7 sammanfattar WSP sina slutsatser och rekommendationer för det fortsatta arbetet framåt.

Kap. 2 Smålandsleden idag

Som beskrivet i avsnitt 1.1 finns det såväl historik som viss organisering kring Smålandsleden redan idag. För att närmare förstå hur olika aktörer ser på behovet av att utveckla arbetet med Smålandsleden framåt, har vi i intervjuerna ställt frågor kring hur organiseringen av Smålandsleden upplevs idag och vilka behov av förbättring och förändring som finns. De samlade svaren sammanfattas nedan.

Kapitlet är indelat i ett antal underrubriker som alla beskriver observationer från genomförd materialinsamling.

Stort intresse

I såväl intervjustudien som i omvärldsanalysen beskrivs det att det finns ett stort intresse för friluftsförhållanden i Jönköpings län idag, och att det intresset har ökat markant under de senaste åren. Detta uppges delvis vara en följd av de senaste årens pandemi, men verkar också spegla ett allmänt intresse för hälsa, naturturism och utomhusvistelse.

Det stora intresset hos allmänheten leder till att fler och fler vistas utomhus, inte minst i naturreservat, strövområden och på olika vandringsleder. Detta ställer krav på ett fungerande nätverk av natur- och vandringsleder, med hög kvalitet och tillgänglighet. Detta kräver i sin tur ökat stöd och samordning i arbetet med att utveckla och förvalta till exempel vandringsleder, inte minst för kommunerna.

Samtidigt så uppges intresset hos politiker och tjänstemän skapa goda förutsättningar för engagemang och finansiering av sådant stöd. Flera menar att man har fått upp ögonen för flera nyttor förknippade med utomhusvistelse och friluftsliv, som har bäring mot så väl det regionala utvecklingsuppdraget som kommunernas uppdrag. Detta resonemang utvecklas ytterligare i kapitel 3.

Intresset är alltså stort bland de aktörer som intervjuats i Jönköpings län. Samtidigt visar intervjuer med aktörer i Kronoberg och Kalmar att såväl intresse för, som kunskap om Smålandsleden varierar. I Kronoberg finns det en viss regional samordning kring ledutvecklingsarbetet som till viss del liknar den i Jönköpings län, medan man inte kommit lika långt med den regionala samordningen i Kalmar län.

Ett personberoende arbete

En stor del av det arbete som bedrivits kopplat till Smålandsleden så här långt beskrivs som personberoende. Dels kopplat till den tjänsteperson vid Mullsjö kommun som under flera år var relativt ensam om det övergripande arbetet. Dels i kommunerna där arbetet i flera fall blivit avhängigt en viss tjänsteperson. Detta uppges ha skapat en sårbarhet kring ledens långsiktiga utveckling och drift. En intervjuperson berättar att:

Vi har till exempel försökt etablera avtal med en kommun. Att de ska sköta lederna som går genom våra reservat i deras kommun. Det har fungerat bra i några år men sedan började det en ny tjänsteperson på kommunen. Han kände inte till avtalet vi hade, då föll det. Så det behöver verkligen bli ordning. Någon som har centralt ansvar i hela länet. Även kontakt med angränsande län.

Begränsade och varierande resurser

Efter att det övergripande arbetet med Smålandsledens etablering och utveckling övergick från projekt till parmentent verksamhet, har det mesta arbetet bedrivits på 30 procent av en tjänst. Detta uppges framför allt ha räckt till att inventera och ge feedback till kommunernas skötselansvariga på sådant som behövs åtgärdas – och inte till att samordna och stötta kommunerna i arbete med åtgärder eller arbeta mer strategiskt med ledens utveckling. Resultatet uppges ha blivit att dialogen med kommunerna har varierat och att listor på rekommenderade åtgärder till kommunerna ibland blivit så långa att de inte mäktats med eller kunnat prioriteras.

En delförklaring till detta uppges vara att det kan variera stort hur mycket de olika kommunerna kan satsa på utveckling och förvaltning av leden. I regel finns ingen särskild budget för detta. I stället får behov av åtgärder på en vandringsled ofta konkurrera med behov av upprustning och åtgärder på andra fritids- och sportanläggningar, som fotbollsplaner och simhallar. En intervjuperson uttrycker att:

Uppdraget finns hos kommunerna att ta hand om vandringslederna. Men den finansiella stabiliteten saknas idag, vilket gör att kommunerna prioriterar, och måste prioritera, olika.

En annan intervjuperson menar att:

Det räcker inte med samordning. Om det inte kan skjutas till medel till kommunerna, något konkret – då kommer inget att hända ändå.

Och en tredje intervjuperson, som representerar en kommun, beskriver att:

Risken är stor att den här typen av frågor hamnar långt ner på prioriteringslistan när den bränner till. Vi behöver hjälp med hur finansieringsmodellen ser ut. Vad vi kan få för regionalt stöd och annat stöd, men också tydlighet kring vad vi behöver gå in med för egen insats.

Det är framför allt mer resurser och en finansiell stabiliteten som uppges behövas för att arbetet med Smålandsledens etablering och utveckling ska kunna växlas upp från idag. Detta behövs både på en övergripande och samordnande nivå, som på lokal nivå.

Otydlig initiering och organisering

Intervjuer visar att initieringen av arbetet med Smålandsleden, såväl som arbetet med leden idag, upplevs som otydligt och relativt okänt. Det initiala projektet, som drevs av dåvarande Landstinget i Jönköpings län, uppges inte varit helt förankrat hos kommunerna – vilket från början orsakade vissa missförstånd kring syftet med ledutvecklingen och det regionala huvudmannaskapet.

Vidare uppges det idag saknas tydlig standard och kravbild avseende etablering och utveckling av Smålandsleden, såväl på övergripande nivå som på kommunnivå. Detta uppges också bidra till en otydlighet kring vem som förväntas göra vad i relation till leden. En intervjuperson beskriver otydligheten i organiseringen på följande vis:

Det har varit otydligt vem som ansvarar för lederna när de går igenom reservaten. Det ställdes på sin spets när det blev stormar. Några leder tog vi hand om. Andra tänkte vi att någon annan skulle ta hand om. Vi hänvisade till kommunen och de hänvisade tillbaka till oss. Vi trodde de skötte det och de trodde vi skötte det. Då försökte vi hitta rätt kontaktperson, men ingen visste vem. Det har varit väldigt luddigt.

Samma intervjuperson uttrycker följande kring vad som behövs framöver:

Utifrån mitt verksamhetsperspektiv är det viktigt att vi kan få en motpart. En motpart som i sin tur har olika utförare som sköter leden. En central kontaktorganisation. Det är det som behövs.

Ett antal intervjupersoner uttrycker också att det saknas tydliga uppdrag kopplat till att sköta och samordna leden, såväl på övergripande som lokal nivå. Den arbetsgrupp på övergripande nivå som finns idag bygger till stor del på intresse och engagemang snarare än faktiska uppdrag från respektive organisation (med undantag för tjänsten som avsatts för ledutveckling på Kommunal utveckling). Detta kan skapa otydlighet avseende vilka mandat och resurser respektive organisation faktiskt kan lägga på arbetet. En intervjuperson, som sitter med i arbetsgruppen, berättar att:

Det står inget konkret i mitt uppdrag att jag ska jobba med Smålandsleden. Vi ska arbeta med att förbättra folkhälsan, men inget specifikt kring friluftsliv eller Smålandsleden.

På lokal nivå finns det, som nämnt ovan, uppdrag att sköta lederna – men intervjuer visar att kommuner tar sig an det uppdraget med olika förutsättningar och olika ambitionsnivå, samt att det uppdraget inte är känt bland samtliga berörda aktörer. En intervjuperson uttrycker att:

Ett av de stora problemen är att Smålandsleden är skapad men det finns inget uppdrag att kommunerna ska sköta om den. Och det finns ingen gemensam standard för leden.

Kap. 3 Potentiella motiv och målbilder för arbetet med Smålandsleden

Det är WSP:s erfarenhet att det är av stor vikt att kunna motivera varför en fråga är viktig att driva samt vad man ser att ett förändrat arbetssätt ska leda till. Detta gäller framför allt när ambitionen är att utveckla nya organisationsmodeller och finansieringsformer. I detta kapitel redovisas därför vad såväl intervjustudien som omvärldsanalysen säger om motiv och målbilder kopplade till att utveckla arbetet med leder generellt, och Smålandsleden specifikt. Det vill säga *varför* arbetet bör bedrivas.

Övergripande visar utredningen att de olika aktörerna som ingått i såväl intervjustudien som omvärldsanalysen är relativt överens om att det finns goda motiv att arbeta med att utveckla Smålandsleden, samt vilka behov som ligger bakom ett utvecklingsarbete. Behoven har både koppling till Region Jönköping läns regionala utvecklingsstrategi, samt kommunerna och Länsstyrelsens uppdrag. En intervjuperson från ett av studieobjekten i omvärldsanalysen berättar:

Man har en hel palett att välja bland i sina motiv och prioriteringar. Man kan till exempel koppla ledarbetet till kulturplaner, folkhälsostrategier, mobilitetsplaner, miljöarbetet, rekreationsarbetet, näringsliv och turism.

Stärkt varumärke och ökad attraktivitet

Det framkommer i såväl intervjustudien som i omvärldsanalysen att välfungerande vandringsleder bidrar till ett områdes attraktivitet – och att detta är ett viktigt motiv till att etablera och utveckla Smålandsleden.

Utredningen visar att ökad attraktivitet kan betraktas utifrån minst två målgruppsperspektiv; besökare och invånare. Avseende besökare så handlar ökad attraktivitet framför allt om att, genom att stärka varumärket Smålandsleden, locka fler svenska och internationella besökare och turister till länet (utvecklas ytterligare nedan). En intervjuperson menar att:

Varför ska John Bauerleden ibland beta Smålandleden? Det är för att vi ska marknadsföra Småland som begrepp och att det blir lättare att kommunicera. Vi hänger ihop mer med vår omvärld.

Utifrån invånarnas perspektiv framhålls framför allt två aspekter kopplat till ökad attraktivitet. För det första har ökat antal besökare i länet goda förutsättningar att bidra till det lokala näringslivet och en levande landsbygd med stärkt sysselsättning. Detta bidrar till en mer attraktiv boendemiljö och kan locka fler att stanna kvar eller bosätta sig i länet. För det andra handlar attraktiviteten för invånarna om att kunna erbjuda platser för motion, rekreation och utevistelse av hög kvalitet. Som i sin tur kan bidra till att fler vill bosätta sig i regionen.

Främja folkhälsan

Att främja folkhälsan förs fram som ett av de viktigaste motiven för att arbeta med vandringsleder generellt, och Smålandsleden specifikt. En intervjuperson uttrycker att:

Naturen har en viktig roll i folkhälsoarbetet. Det påverkar hälsan både psykiskt och fysiskt att vistas i naturen. Men friluftsliv betyder inte bara fysisk aktivitet, det kan också vara mer stillsamma återbämningsaktiviteter. Mot bakgrund av det är Smålandsleden ett medel för att få ut folk i naturen.

Det finns tydligt vetenskapligt stöd för att naturorienterad livsstil och fysisk aktivitet har avgörande betydelse för människors hälsa och välbefinnande, både psykiskt och fysiskt. Detta beläggs bland annat i skriften *Friluftslivets möjligheter* av Johan Faskunger¹. Han slår till exempel fast att ökad utevistelse för ungdomar kan minska depression och konsumtion av antidepressiva läkemedel, samt har förutsättningar att förbättra ungdomars skolresultat. Mycket goda hälsoeffekter påvisas även bland såväl vuxna som äldre.

Just att främja folkhälsan är ett viktigt motiv bakom Region Skånes arbete med Skåneleden. I den kvalitetsstandard som tagits fram för Skåneleden framhålls det bland annat att:

Fysisk aktivitet i naturen bidrar till flera hälsovinster. Ledsystemet bör planeras och kommuniceras så att så många som möjligt kan uppleva naturen längs Skåneleden. Skåneleden ska sänka tröskeln för att bege sig ut i naturen.

Avseende just vikten att kunna motivera arbetet med ledutveckling, framhåller en av intervjupersonerna i Skåne att:

Det är viktigt att hitta och föra fram hårda fakta och kommunicerbara siffror. Vi slåss med 1000 andra frågor. Men detta är faktiskt ett av de billigaste sätten att bidra till folkhälsan.

Gynna besöksnäring och näringslivsutveckling

Möjligheten att gynna besöksnäringen och den lokala näringslivsutvecklingen lyfts av flera fram som ett viktigt motiv för att utveckla arbetet med Smålandsleden. Kopplingen görs framför allt till möjligheten att skapa natur-, kultur- och matupplevelser längs med och kring Smålandsleden, vilket bland annat kan möjliggöra för besökare att stanna längre och konsumera mer och därigenom gynna det lokala näringslivet.

I den regionala utvecklingsstrategin för Jönköpings län finns ett tydligt utpekat mål om att utveckla besöksnäringen i stad och landsbygd² och vid tiden för föreliggande utredning arbetar Region Jönköpings län, tillsammans med Smålands Turism, med att ta fram en besöksnäringstrategi för hela länet. Just naturupplevelser uppges vara en viktig del i det arbetet, med ett särskilt fokus på att få besökare att stanna kvar under längre tid. I det arbetet kan Smålandsleden, tillsammans med utveckling av upplevelsepaket runt leden, vara en viktig del. En intervjuperson som arbetar med besöksnäringstrategin berättar:

¹ Faskunger Johan (2020), *Friluftslivets möjligheter - En kunskapsammanställning av friluftslivets nytta för individ och samhälle*

² Jönköpings län Regional utvecklingsstrategi 2020 – 2035

Att utveckla produkter runt olika anläggningar är något vi lägger mycket prio på nu kopplat till framför allt utländska besökare. Vi informerar om vad som finns runtomkring anläggningen för att vi vill att de ska stanna på samma plats under längre tid. Det är bra ur ett hållbarhetsperspektiv och ur ett ekonomiskt perspektiv. Där kommer vandrigen och vandringsleder in som en viktig del.

Besöksnäring och näringslivsutveckling är även viktiga motiv för ledutveckling i andra delar av landet. I Västkuststiftelsens kvalitetsstandard för hållbara och kvalitetssäkrade vandringsleder i Västsverige går det att läsa att vandring och cykling spelar en allt större roll för besöksnäringen och att Västra Götalandsregionen har pekat ut just naturturism som en av de främsta reseanledningarna för att besöka regionen. I en utvärdering av Västkuststiftelsen som WSP genomförde under våren 2022³ undersöktes bland annat värdet av att ha en led-samordnare utifrån ett näringslivsperspektiv. Utvärderingen visade att företagen (som på ett eller annat sätt var beroende av naturturism längs en vandringsled) såg ett stort mervärde i att någon samordnar och stöttar arbetet med ledutveckling. En av företagen beskrev:

För oss har Västkuststiftelsens arbete varit en fantastisk tillgång. De har hjälpt oss att utveckla reseanledningen "vandring" på ett sätt vi inte kunnat åstadkomma själva. Lederna har blivit så mycket bättre och tillgängliga för gästerna.

Även i Skåne pekas besöksnäringen och näringslivsutveckling ut som ett viktigt motiv till att arbeta med Skåneleden. I Skåneledens kvalitetsstandard framhåller man att natur- och kulturturism är den gren inom besöksnäringen som ökar allra mest, vilket innebär att det finns en stor potential för landsbygdens näringsidkare att utveckla tjänster kring Skåneleden. Därför, menar man, bör Skåneledens potential för besöksnäringen implementeras i kommunens näringslivsarbete.

Ökad tillgänglighet

Att genom att utveckla Smålandsleden öka tillgängligheten till utomhusvistelse generellt, och vandringsleder specifikt, är ytterligare ett motiv som lyfts fram i utredningen. Tillgänglighet diskuteras då utifrån framför allt tre olika perspektiv:

1. Tillgänglighet på själva leden – fysisk utformning
2. Tillgänglighet till leden
3. Kommunikation och digital tillgänglighet

Det första perspektivet; *tillgänglighet på leden* handlar övergripande om att alla ska kunna ta sig fram och hitta på leden på ett säkert sätt. I praktiken handlar det om att göra leden så tillgänglig som möjligt för att fler ska komma ut men också att leden är en trygg plats att vistas på. Till exempel kan det handla om etapper som fungerar för hjul, såväl barnvagn som rullstol, men det kan också handla om att det ska finnas en handikappanpassad toalett i nära anslutning till en anpassad etapp eller att leden ska kunna utgöra en trygg och betydelsefull plats för de målgrupper som inte är vana att vistas och röra sig i naturen. Naturvårdsverket har tagit fram en handbok och webbutbildning för att underlätta tillgänglighetsanpassning.

³ WSP Advisory (2022) Utvärdering av Västkuststiftelsen

Det andra perspektivet; *tillgänglighet till leden* handlar om att alla ska kunna ta sig till och från leden på ett säkert sätt. I praktiken handlar det om infrastrukturen runt leden, som parkeringsplatser, tåg och bussar. Just tillgänglighet till leden är något som prioriteras högt i arbetet med Skåneleden. Framför allt utifrån perspektivet att alla ska ha tillgång till leden oavsett ålder, naturvana eller plånbok. En av intervjupersonerna som jobbar med Skåneleden berättar att:

Tanken med Skåneleden är att den ska finnas där skåningen bor. Vi kommer inte få bussar dit vandringsleden går. Så vi måste dra vandringsleden där bussarna går.

Det sista perspektivet på tillgänglighet handlar om kommunikation och den digitala tillgängligheten. I praktiken handlar det om att kunskapsförmedling, inhämtande av kunskap samt information kring leden ska kunna komma alla till dels.

Ett perspektiv som förs fram i anslutning till tillgänglig kommunikation är möjligheten att nå ut till olika prioriterade målgrupper för att öka deras vistelse i naturen. Utanförskap bidrar till ohälsa och vissa menar att Smålandsleden kan utgöra en arena för särskilda insatser riktade mot till exempel barn- och unga, utlandsfödda och äldre.

Tillgängliggöra och bevara natur- och kulturvärden

I utredningen framkommer det att tillgängliggörandet och bevarandet av natur- och kulturvärden är ytterligare en viktig del i arbetet med att etablera och utveckla Smålandsleden. Det kan till exempel handla om att knyta an arbetet till nationella mål om naturvård och bidra till att bevara biologisk mångfald och markernas naturliga egenskaper längs leden i samarbete med Länsstyrelsen. Det kan också handla om att beskriva, berätta om och visa upp Smålands unika värden och miljöer med hjälp av Smålandsleden, vilket kan bidra till såväl hållbar utveckling som en starkare besöksnäring.

I detta arbete kan det, i alla fall på sikt och om behov föreligger, bli aktuellt att överväga omdragningar av leden för att ytterligare tillgängliggöra natur- och kulturvärden. Erfarenheter från omvärldsanalysen vittnar även om att det kan bli aktuellt att arbeta strategiskt för att kanalisera besökare till delar av leden där det rör sig färre människor för att minska trängsel och stort slitage på naturen.

Kap. 4 Viktiga egenskaper

En viktig fråga för att etablera en långsiktigt hållbar organisation för etablering och drift av Smålandsleden är att identifiera vilka egenskaper en sådan organisation bör besitta för att kunna möta de önskemål, behov och förväntningar som olika berörda aktörer har.

I detta kapitel presenteras ett antal egenskaper som utredningen visar är viktiga för att få till stånd en långsiktigt hållbar organisation, men även vad som lyfts fram som viktiga egenskaper i de kvalitetskriterier som tagits fram inom ramen för nationellt ramverk för vandringsleder. Egenskaperna kan i praktiken fördelas på olika aktörer – men utredningen visar att alla på ett eller annat sätt bör ingå i en organisation för etablering och utveckling av Smålandsleden.

Länsöverskridande perspektiv och intresse

En egenskap som förts fram som viktig i utredningen är att en organisation för etablering och drift av Smålandsleden bör ha länsöverskridande perspektiv och intressen. Det innebär att organisationen ska se till hela länets intresse, i så väl strategiska frågor som praktiskt genomförande. En av intervjupersonerna i Skåne menar att:

Organisationen behöver vara kommunöverskridande. Det är den viktigaste funktionen. Att det är någon annan än de enskilda kommunerna själva som samordnar.

Det har även kommit upp att ett visst oberoendet till exempel kan vara viktigt i dialog med markägare. Det är inte ovanligt att kommuner och markägare har relationer som går långt tillbaka med potentiella åsiktsskiljaktigheter i bagaget. I sådana lägen kan, vid till exempel omdragning eller nya dragningar av en led, det vara av värde att en mer oberoende part kan föra dialog med markägare.

Ekonomiska resurser och finansiell stabilitet

Flera intervjupersoner lyfter att det måste finnas ekonomiska resurser och en långsiktig finansiell stabilitet bakom en organisering för arbete med Smålandsleden. Detta för att säkra en långsiktighet i arbetet, samt förtroende hos olika samarbetspartners.

En av de största utmaningarna i arbetet med Smålandsleden idag är just att det saknas ekonomiska resurser och finansiell stabilitet. Stora delar av utvecklingsarbetet hittills har bedrivits med projektmedel och avstannat när projekten tagit slut. Även efter det att utvecklingsarbetet blivit en del av ordinarie verksamhet har det präglats av knappa ekonomiska resurser.

Som nämns i kapitel 2 är det viktigt att säkra ekonomiska resurser i såväl den övergripande organisationen som lokalt i kommunerna. Övergripande behövs det en långsiktig finansiering som täcker upp för de arbetsuppgifter som bör ligga hos en ledsamordnare (utvecklas ytterligare i kapitel 5). På lokal nivå behöver det finnas resurser för att praktiskt kunna sköta leden på ett sätt som lever upp till den kvalitetsstandard och de mål som gemensamt tas fram för leden. Enligt kriterier för det nationella ramverket för vandringsleder bör det

finnas en dedikerad ledbudget för berörda ledpartners vilken ska överensstämma med ambitionerna i ledens kvalitetsstandard.

Legitimitet och mandat

Ytterligare egenskaper som benämns som viktiga i arbetet med Smålandsleden är att ansvarig organisation har legitimitet och mandat att driva frågor kopplade till arbetet med Smålandsleden. Detta framkommer också i det nationella ramverket för vandringsleder där man slår fast att samordnare, ledansvarig och berörda ledpartners bör ha ett tydligt och långsiktigt uppdrag från sina egna respektive organisationer.

Det framkommer även att det måste finnas legitimitet och ansvar aktörerna emellan i en ledorganisation. I Skåne och Västra Götaland regleras det genom de skriftliga avtal och överenskommelser som tagits fram mellan de olika organisationerna i ledsamarbetet. Syftet med avtalen är att reglera roll- och ansvarsfördelning samt åtagande mellan samarbetsparterna kring samverkan, utveckling och finansiering av ledutvecklingen. I överenskommelserna beskrivs de olika organisationernas roller och vad respektive organisation förväntas bidra med. I Skåne finns det till exempel en överenskommelse mellan Region Skåne och Stiftelsen Skånska landskap, ett avtal mellan Region Skåne och de 29 kommuner som ingår i samarbetet kring Skåneleden samt ett avtal mellan kommuner och respektive markägare vars mark Skåneleden går genom.

Vidare framkommer det i omvärldsanalysen att det är viktigt att en ledsamordnare, genom till exempel skriftliga överenskommelser och avtal, kan ställa krav på ledansvariga. Till exempel avseende att fatta beslut om att bidra till att leva upp till en gemensam standard för leden, samt avsätta tillräckliga resurser för detta.

Relations- och nätverksbyggande

Att kunna skapa och behålla goda relationer, samt bygga nätverk är egenskaper som lyfts fram som mycket viktiga hos en ledorganisation. För att arbetet ska bli framgångsrikt är det flera aktörer som måste samverka och vara motiverade att arbeta tillsammans. Hela vägen från markägare till kommuner och region. Detta kräver en funktion som kan få flera aktörer, med delvis olika intressen, att arbeta mot gemensamma visioner och mål samt ha kapacitet att samla aktörer för att diskutera, hitta möjligheter för utveckling och lösa upp eventuella knutar kring utvecklingen av Smålandsleden. Projektledaren för ledutvecklingsprojektet på Västkoststiftelsen berättar att:

Vi försöker måla upp visionen att vi ska skapa något fantastiskt, där Västkoststiftelsen ska bidra till utvecklingen, men vi ska göra det tillsammans med kommuner och andra aktörer. Kommunerna ser att vi inte gör det "överstatligt", utan vi gör det i team.

Samma person menar att just relations- och nätverksbyggande är den allra viktigaste egenskapen för en ledorganisation. En stor del av arbetet med att skapa samverkan kring ledarbetet i Västra Götaland har bestått i att besöka kommuner och samla olika relevanta aktörer och politiker för samverkan kring ledarbetet. Liknande roll har Region Skåne haft i arbetet med Skåneleden. En intervjuperson i Skåne berättar att:

De som jobbar med vandringslederna i kommunerna ska också ta hand om fotbollsplanerna och läckande simballar. Vi har fått göra ett arbete där. Varit med på kommunernas arbetsutskottsmöten och fullmäktigemöten. Berättat och motiverat varför de bör prioritera att arbeta med Skåneleden.

I detta arbete är det viktigt att det finns en god förståelse och kunskap om olika aktörers förutsättningar, utmaningar och intressen. Till exempel är det viktigt att förstå kommuners förutsättningar och utmaningar kring att arbeta med friluftslivsfrågor och förmågan att kunna omsätta strategiska prioriteringar till praktisk handling.

Strategisk förståelse för ledutvecklingens betydelse och potential

I utredningen framkommer det också att det bör finnas strategisk förståelse för betydelsen av ledutveckling och friluftsliv ur ett regionalt och kommunalt utvecklingsperspektiv – och att det perspektivet kopplas ihop med det praktiska genomförandet. Detta är inte minst viktigt för att kunna motivera finansiering, samt motivera och engagera kommuner och andra offentliga och privata aktörer i arbetet. De områden som framför allt nämns att det behövs en strategisk förståelse för, är de områden som lyfts en kapitlet *Potentiella motiv och målbilder för arbetet med Smålandsleden*. En intervjuperson uttrycker att:

Det strategiska tänket är viktigt. Att organisationen utgör navet mellan de olika nivåerna och grupperingarna. Från den strategiska nivån till de som är ute på fältet.

Kunskap

I utredningen framkommer det att en ledorganisation bör besitta en hel del kunskap inom en rad områden. Omvärldsanalysen visar att andra ledorganisationer ofta betraktas som kunskapsnav dit flera olika aktörer vänder sig med frågor – allt från invånare och besökare till företagare, markägare och kommuner. De områden som framför allt kommit upp som viktiga för organisationen att besitta kunskap inom är:

- Olika aktörers uppdrag, förutsättningar och intresse att arbeta med Smålandsleden
- Strategisk kunskap om besöksnäring, målgrupper, besökare (exempelvis statistik, besöksmål med mera)
- Natur- och kulturvärden
- Kommunikation och marknadsföring
- Praktisk kunskap om skötsel, skyltning med mera.
- Kunskap kring avtal och andra juridiska aspekter
- Tillgänglighetsanpassning
- Nationella ramverk och finansierings-/ och stödmöjligheter

I omvärldsanalysen framkommer det dock att all ovan listad kunskap inte behöver finnas inuti organisationen från start – men att den enkelt ska kunna knytas till organisationen vid behov – till exempel genom en referensgrupp.

Kap. 5 Arbetsuppgifter som bör ligga hos organisationen

En viktig fråga att ställa sig i en utredning kring en organisation för etablering och drift av Smålandsleden är vad en sådan organisation ska ägna sig åt. I följande kapitel presenteras vad som framkommit i så väl intervjustudien som omvärldsanalysen kring vad en gemensam organisation för Smålandsleden bör ägna sig åt för arbetsuppgifter.

Förutom det som framkommit i intervjuer och omvärldsanalys har hänsyn tagits till de arbetsuppgifter som lyfts fram som viktiga i de kvalitetskriterier som tagits fram inom ramen för nationellt ramverk för vandringsleder.

Övergripande visar utredningen att en gemensam organisation för ledutveckling framför allt ska ägna sig åt att på olika sätt stötta och underlätta för framför allt kommunerna – som är den aktör de flesta anser även fortsatt ska ansvara för att praktiskt sköta leden. Nedan presenteras WSP:s observationer.

Ta fram en kvalitetsstandard för leden

Som nämnt i kapitel 2 lyfts det fram i intervjuer att det idag saknas en gemensam standard för Smålandsleden, som samtliga aktörer kan förhålla sig till. I de kvalitetskriterier som tagits fram för nationellt ramverk för vandringsleder framkommer det att ”ledsamordnare eller ledansvarig bör ta fram en kvalitetsstandard för leden och förankra denna med samtliga ledpartners”. Vidare beskrivs det att:

Kvalitetsstandarderna ska tydliggöra målgrupper, syfte och ambition med leden. Det ska även framgå vad som kännetecknar den fysiska leden avseende till exempel stigequalité, märkning och skyltning, hur leden ska skötas och kvalitetssäkras, vad besökaren kan förvänta sig beträffande service och upplevelser samt hur leden ska kommuniceras.

Omvärldsanalysen visar att en kvalitetsstandard bör inkludera tydliga målsättningar med det gemensamma ledarbetet – och att dessa kan vara långsiktiga. Erfarenheter visar att det kan ta olika lång tid för olika aktörer och kommuner att leva upp till målen i kvalitetsstandarderna, men att detta inte bör avskräcka från att sätta ambitiösa mål med ledarbetet. Kopplat till det projekt Väst kuststiftelsen driver gällande utveckling av hållbara och kvalitetssäkrade vandringsleder har man till exempel satt upp det ambitiösa målet att Västra Götaland ska ”bli Sverigeledande kring utvecklingen och förvaltningen av leder för vandring och cykling, med fokus både på närboende och turister”. Erfarenheter från arbetet med Skåneleden vittnar om att arbetet kan med att nå upp till målen i standarderna kan ta tid, och att detta kan vara nödvändigt. En intervjuperson i Skåne berättar att:

Vi har en högt satt målbild. Men vi säger inte att vi ska vara där direkt. 2015 sa vi att Skåneleden skulle vara exportmogen 2020. Så det har fått ta tid.

I flera intervjuer lyfts behovet av att upprätta en strategisk plan för Smålandsleden fram. En sådan plan kan bland annat användas för att hjälpa respektive organisation att motivera ledarbetet och kan även användas i dialog med markägare. Planen bör vara en del av den gemensamma kvalitetsstandarderna och bör bland annat tydliggöra *varför* kommuner och andra aktörer bör arbeta med att utveckla Smålandsleden, till exempel utifrån ett folkhälso-

och näringslivsperspektiv. Planen bör även tydliggöra målgrupper för ledarbetet. Ska ledarbetet framför allt gynna invånare eller besökare, eller båda dessa grupper likvärdigt? Finns det grupper inom målgrupperna det finns särskilt intresse att arbeta med, som till exempel unga eller grupper som befinner sig i utanförskap? Dessa diskussioner hänger nära samman med hur Smålandsleden bör kommuniceras och marknadsföras, vilket diskuteras närmare nedan.

Fungera som kontakt- och informationsnav

En av de viktigast arbetsuppgifterna och funktionerna som framkommer i såväl omvärldsanalysen som intervjustudie är ledorganisationens roll som kontakt- och informationsnav. Det ska vara tydligt var man kan vända sig om man har frågor kring Smålandsleden, oavsett om man är Länsstyrelsen, en kommun, markägare, näringsidkare, besökare eller kommuninvånare.

På detta tema kan en lämplig arbetsuppgift för den gemensamma ledorganisationen till exempel vara att tillse att aktuella driftstörningar kommuniceras till besökare samt att inrapporteringar från besökare kommuniceras till kommunernas ledansvariga.

Besiktning, inventering och dokumentation

Redan med tidigare och befintlig organisation har det skett återkommande inventerings-, och besiktningssatsningar på Smålandsleden. Detta är arbetsuppgifter som även behöver ingå i en framtida gemensam ledorganisationen. I de kvalitetskriterier som tagits fram för nationellt ramverk för vandringsleder framkommer det att:

För att bibehålla ledens kvalitet, är det viktigt att ledsamordnaren eller ledansvarig följer upp kvalitetskriterierna regelbundet och att det pågår ett långsiktigt arbete med kvalitetssäkringen. Detta ställer krav på att det finns ett välfungerande system för uppföljning och besiktning av leden.

Vidare beskrivs det att:

- Leden bör kontrolleras årligen inför säsongsöppning. Brister och slitage ska dokumenteras och åtgärdas.
- Det bör finnas en etablerad metod för att mäta antalet besökare på leden och koppla detta till lämpliga förvaltningsåtgärder.
- Leden bör kontrollbesiktigas i fält minst vart tredje år av annan part än ledförvaltaren. Brister och slitage som framkommer under kontrollen och som behöver åtgärdas bör rapporteras in till ledförvaltaren senast sex månader före nästa säsongsöppning. Detta så att nödvändiga förbättringsåtgärder är utförda innan ledens huvudsakliga säsong.

Stötta och koordinera skötsel och drift

Det är tydligt i utredningen att det är kommunerna som även fortsatt bör vara ansvariga för skötsel och drift av Smålandsleden. Kommunerna är huvudman för sin respektive del av Smålandsleden, och bör vara så även framöver. Det som efterfrågas av den gemensamma ledorganisationen är att vara ett nav i, och stötta och koordinera skötseln av leden, så att kvaliteten blir så jämn som möjligt mellan olika kommuner och delleder. Den praktiska skötseln av leden kan enligt intervjuer, omvärldsanalys och kvalitetskriterier för det nationella ramverket för vandringsleder till exempel handla om:

- Ledmarkering - Säkerställa gemensamma riktlinjer kopplat till ledmarkering.
- Vägvisare och avståndsskyltar
- Ledentréer
- Anordningar, stigar och underlag⁴

I omvärldsanalysen blir det tydligt att en viktig del i att stötta och koordinera skötseln av leden är att vara just ett nav och stöd för kommunerna i arbetet med till exempel ovan punkter. En intervjuperson i Skåne beskriver att:

Det behöver finnas ett nav som kan säga något om den praktiska biten. Det är ofta där det brister. Kommunerna har så mycket att göra. Det måste finnas någon som hjälper och stöttar kommunerna i det praktiska arbetet. En tydlighet där.

Vidare behöver den gemensamma ledorganisationen tillse att det finns en ledansvarig och en ledförvaltare för samtliga delar av leden. Det behöver även säkras upp att samtliga ledförvaltare har en skötselplan för leden. I de kvalitetskriterier som tagits fram för nationellt ramverk för vandringsleder beskrivs det att skötselplanen bör redogöra för:

Hur ledförvaltaren avser att lösa den löpande skötseln samt redovisa eventuella behov av särskilda punktinsatser. Det bör framgå vad som ska göras, hur det ska göras, när skötselåtgärderna ska vara genomförda och vem som ansvarar för utförandet. Planen bör också definiera vad som ska vara gjort innan ledens huvudsakliga säsong.

Ett antal intervjupersoner efterfrågar även mer praktiskt stöd i skötsel och drift av leden; att den gemensamma ledorganisationen ska kunna erbjuda faktiska resurser, såväl personella som finansiella, samt upphandlingsstöd, om en kommun till exempel inte mår med skötseln av leden.

Just personellt stöd i den faktiska skötseln av leden rekommenderas inte i intervjuer med representanter för de studieobjekt som ingått i omvärldsanalysen. Samtliga menar att ansvaret för den praktiska skötseln bör ligga på kommunerna. Däremot finns det exempel på att de gemensamma ledorganisationerna erbjuder finansiellt stöd. I Skåne finns det till exempel en årlig summa pengar kommunerna kan söka bidrag från om särskilda insatser behöver utföras på leden (utvecklas ytterligare i kapitel 6).

⁴ Innebörden av samtliga dessa punkter beskrivs utförligt i *Nationellt ramverk för vandringsleder - kvalitetskriterier*

Bistå med kunskapsstöd och utbildning

En viktig roll som framkommer utredningen är en gemensam ledorganisations roll i att bistå med kunskapsstöd och utbildningsinsatser. I kapitel 4 presenteras en rad områden en gemensam ledorganisation efterfrågas besitta kunskap inom. Inom flera av dessa områden efterfrågas det även att organisationen erbjuder visst stöd – och i vissa fall faktiska utbildningsinsatser.

Hos samtliga studieobjekt i omvärldsanalysen erbjuder den gemensamma ledorganisationen så kallade skötselutbildningar för ledansvariga och ledförvaltare. I Skåneledens kvalitetsstandard framgår det att Stiftelsen Skånska landskap åtar sig att:

Löpande erbjuda skötselutbildningar för kommunens driftspersonal, länsstyrelsens berörda reservats förvaltare och vid behov gemensamma träffar.

I intervjuer kopplade till omvärldsanalysen framkommer det att skötselutbildningarna är mycket omtyckta och efterfrågade bland kommunerna, samt att de är nödvändiga för att säkra att kunskap inte går förlorad när till exempel personal byts ut över tid.

En annan form av kunskapsstöd som efterfrågas i intervjuer är kopplad till juridiska frågor och avtal. I kvalitetskriterier för nationellt ramverk för vandringsleder framkommer det att skriftliga överenskommelser bör finnas mellan berörda markägare längs leden och ledansvarig. Utredningen visar att den typen av överenskommelser även fortsatt bör tecknas mellan kommunerna och markägarna, men att en gemensam ledorganisation kan bistå med kunskap kring avtal samt gemensamma avtalsmallar. Juridisk kunskap kan även behövas kring nödvändiga tillstånd, dispenser eller bygglov vid åtgärder utmed leden. Exempel på detta är samråd med Länsstyrelsen vid nyanläggning och när skyddade områden berörs eller nödvändiga bygglov från kommunen.

Stöd i marknadsföring och kommunikation

Utredningen visar att stöd i marknadsföring och kommunikation är viktiga arbetsuppgifter hos en gemensam ledorganisation. I intervjuer efterfrågas bland annat att en kommunikationsplan upprättas, för att synliggöra Smålandsleden och stärka varumärket både internt och externt, samt att en webbsida och eventuellt utbyggd app- funktion utvecklas. I kvalitetskriterier för nationell standard för vandringsleder tydliggörs följande som bland annat bör framkomma på en webbsida:

- Beskrivning av leden: Aktuell ledstatus, ledens sträckning, ledentréer, avståndsangivelser, ledgradering, kännetecken ledmarkering och skyltning i fält, tillgänglighetsanpassade ledavsnitt.
- Säkerhet: Brandrisknivå, utrustning, mobiltäckning, karta med offlinefunktionalitet, lokal väderprognos, kontaktuppgifter felanmälan, jaktsäsong, vilda djur.
- Besökaransvar: Allemansrätten alternativt områdesbestämmelser till exempel reservatsregler, känsliga områden, besökarens ansvar för sophantering.
- Service: Dricksvatten, toaletter, parkeringsplatser, regional kollektivtrafik, boende såväl kommersiella som lägerplatser, livsmedel och restaurang, guidetjänster, bagage-transport.

- Upplevelse: Beskrivning på vilka upplevelser man som besökare kan förvänta sig, natur- och kulturvärden i området. Information om när det är goda förutsättningarna för att vandra på leden.

Utöver att upprätta webbsida lyfter kvalitetskriterierna information om ledgradering, att erbjuda information på såväl svenska som engelska på webbsida, skyltar och trycksaker, att erbjuda papperskarta (utskriven eller som nedladdningsbar PDF) samt att tydligt informera om vilken tid på året som leden sköts och är garanterat vandringsbar som viktiga delar i kommunikationen runt leden.

Marknadsföringsarbetet kan också vara en del av ett strategiskt arbete att få ut fler i naturen och används för att kanalisera besökare till delar av leden där det rör sig färre människor för att minska slitaget på leden.

Omvärldsanalysen visar att det kan variera på vilken aktör ansvaret för marknadsföring av leden ligger. I Västra Götaland delas ansvaret för marknadsföring mellan Västkuststiftelsen och Turistrådet Västsverige. Västkuststiftelsen ansvarar för att: *utveckla och administrera hemsida, app och sociala media för leden*. Turistrådet Västsverige har ansvar för att lederna/delar av lederna marknadsförs nationellt och internationellt och att i samarbete med lokala turistorganisationer hjälpa företag längs leden med företags- och produktutveckling. I Skåne ansvarar Region Skåne för marknadsföring av Skåneleden genom att vara ansvariga för kommunikationsplan, nationell marknadsföring och PR-insatser, inklusive hemsida och sociala medier. Samtidigt har det under perioder skett samarbeten med Visit Skåne, till exempel kopplat till produktutveckling längs leden.

Digital förvaltning

I kvalitetskriterierna tydliggörs även det man kallar för digital förvaltning av leden. Detta innebär att ledens sträckning med tillhörande anordningar bör vara inlagd i kommunens GIS-system och därifrån rapporteras vidare till Lantmäteriet. Detta för att säkerställa att hänsyn till leden tas i samhällsplaneringen. Underlaget bör uppdateras årligen så att aktuella förhållanden i fält återspeglas i det digitala materialet. Den gemensamma ledorganisationen bör säkerställa att aktuella förhållanden i fält återspeglas digitalt på webbplatsen, i appar och i tryckta produkter.

Arbetsuppgifter utöver det som är direkt kopplat till leden

I detta avsnitt besvaras frågeställningen om vilka arbetsuppgifter en organisation för arbetet med leden kan ha utöver det som är direkt kopplat till lederna. Generellt indikerar utredningen att det är gynnsamt för en ledorganisation av den typ som planeras för i Jönköpings län att ”börja i det lilla” för att sedan löpande växla upp och låta organisationen och dess arbetsuppgifter växa. Detta kan betyda att vissa arbetsuppgifter som inte är direkt kopplade till leden kan låta vänta på sig. Det är dock tydligt att vissa arbetsuppgifter, som inte kan sägas vara direkt kopplade till leden, bör prioriteras redan från start.

Infrastruktur till och från leden

En arbetsuppgift som inte är direkt kopplad till skötseln av själva leden, men som bör prioriteras från start, är infrastrukturen till och från leden. I praktiken handlar det till exempel om parkeringsplatser vid ledentréer samt tåg- och bussförbindelser i anslutning till leden. I intervjuer beskrivs det att det i dagsläget inte finns något tydligt ansvar för att få ut människor på leden och att kommunernas intresse och mandat att driva dessa frågor varierar.

Erfarenheter från omvärldsanalysen visar att det kan vara aktuellt för en ledorganisation att upprätta dialog och samverka med Jönköpings länstrafik i frågor kring till exempel placering av busshållplatser. Det kan även vara aktuellt att se över och dra om sträckningar på Smålandsleden för att de bättre ska harmonisera med befintlig kollektivtrafik. En intervju-person i Skåne beskriver att:

Man kanske behöver vara öppen för att Smålandsleden behöver dras om – för att tangera service och för att det ska bli enklare att ta sig ut. I Båstad fick vi till exempel dra om Skåneleden när de flyttade tågstationen.

Affärs- och produktutveckling längs leden

För att möta en eventuell målbild om att Smålandsleden ska bidra till stärkt varumärke och ökad attraktivitet samt att gynna såväl besöksnäring och näringslivsutveckling, som utvecklande av natur- och kulturmiljöer, är affärs- och produktutveckling längs med leden en viktig arbetsuppgift för en ledorganisation att ta hänsyn till.

Övergripande handlar det om möjligheten att skapa natur-, kultur- och matupplevelser längs med leden. Till exempel genom att i samverka med näringsidkare längs med leden stötta i att ta fram paketerbjudande kopplade till leden, eller förse berörda näringsidkare med relevant informations- och kommunikationsmaterial. Även detta är en arbetsuppgift som anses angelägen att komma i gång med i ett tidigt skede i utvecklingen av en gemensam ledorganisation.

Inkludera fler leder

När arbetet med Smålandsleden kommit i gång och visat sig framgångsrikt kan det bli aktuellt att knyta fler befintliga vandringsleder till konceptet ”Smålandsleden”. Smålandsleden som koncept skulle då stå för en kvalitetsstämpel som säkrar en viss ledstandard på samtliga leder som ingår. Här kan det även vara aktuellt att utöka Smålandsleden med ledsträckningar i Kalmar och Kronobergs län.

Samordna/utöka Smålandsleden med övriga ledtyper med annan infrastruktur

Erfarenheter från omvärldsanalysen visar att uppdraget att samordna vandringsleder lätt expanderar till att inkludera fler ledtyper med annan infrastruktur. Västkuststiftelsen arbetar till exempel både med cykel- och vandringsleder och tittar just nu på möjligheten att utöka med mountainbikeleder. Även Region Skåne utreder just nu möjligheten att arbeta mer strukturerat med mountainbikeleder.

Gemensamt för de båda organisationerna är att de möter ökad efterfrågan av stöd och hjälp kring fler ledtyper än vandringsleder, såväl från allmänheten som från kommunerna. Till exempel hör allmänheten av sig om frågor kring möjlighet att cykla på vandringslederna, eller har frågor kring kanotleder eller klättringsmöjligheter i anslutning till lederna. En intervjuperson i Skåne beskriver att:

Det som dykt upp i Skåne nu är att kommunerna efterfrågar den hjälp de får avseende Skåneleden, inom andra delar av friluftslivet också, till exempel de skötselutbildningar Skånska landskap ger. Den är man intresserad av inom fler områden.

Tankar kring att på sikt utvidga en ledorganisationens uppdrag till att inkludera fler ledtyper har även framkommit i intervjustudien.

Riktade insatser för prioriterade målgrupper

En ytterligare arbetsuppgift som lyfts fram som möjlig på längre sikt är att använda Smålandsleden för riktade insatser mot prioriterade målgrupper. Sådant arbete skulle kunna vara en del i att än tydligare knyta Smålandsleden till mål om förbättrad folkhälsa. Exempel på liknande arbete finns i Skåne där man dels arbetat med utomhuspedagogik riktat till bland annat barn och unga, dels anordnat guidade vandringar för olika prioriterade målgrupper.

Kap. 6 Organisation och finansiering

I följande kapitel beskrivs vad som framkommit i utredningen avseende organisation- och finansiering för arbetet med Smålandsleden.

Kapitlet är indelat i fyra avsnitt. Det första redovisar vad nationellt ramverk för vandringsleder säger om viktiga funktioner i organisering av ledutvecklingsarbete, det andra redovisar vad som framkommit i intervjustudien, det tredje lärdomar från omvärldsanalysen och de fjärde möjliga organisations- och finansieringsmodeller för Smålandsleden.

Utpekade funktioner i kvalitetskriterier för nationellt ramverk och omvärldsanalys

I kvalitetskriterierna för nationellt ramverk för vandringsleder pekas ett antal funktioner ut som viktiga i en organisering av ledutveckling. Dessa funktioner presenteras närmare nedan och kommer fungera som utgångspunkt i de förslag på organisationsmodeller som presenteras i detta kapitel.

- **Ledsamordnare.** Bör finnas för längre ledsystem. Ledsamordnaren ansvarar för samordning av arbetet med längre leder som involverar flera ledansvariga/ledförvaltare.
- **Ledansvarig.** Ska finnas för samtliga leder. Ledansvarig är huvudansvarig för led eller ledavsnitt och innehavare av skriftliga överenskommelser med markägare.
- **Ledförvaltare.** Ansvarig för drift och skötsel av led eller ledavsnitt.
- **Ledpartnerorganisationer.** Föreningar, markägare, företag och lokalbefolkning som är engagerade i arbetet med vandringsleden.

Av kvalitetskriterierna framgår det vidare att ansvarsfördelningen mellan ledsamordnare, ledansvarig och övriga ledpartners bör framgå i ledens kvalitetsstandard och vara reglerad i skriftliga överenskommelser. Rollfördelningen i ledarbetet bör vara beslutad av respektive organisations högsta instans och alla ledpartners bör utse en kontaktperson som ansvarar för sin organisations åtagande gentemot ledansvarig eller ledsamordnare.

Reflektioner från intervjustudie

Relevanta aktörer

En relevant fråga att ställa sig i skapandet av en organisation för etablering och drift av Smålandsleden är vilka aktörer som bör ha roller i en sådan organisation. Denna fråga har diskuterats i den intervjustudie som genomförts inom ramen för utredningen, samt undersökts i omvärldsanalysen. Nedan presenteras vilka aktörer, inklusive roller hos dessa aktörer, som enligt utredningen bör utgöra en del i en framtida organisation.

LÄNETS SAMTLIGA KOMMUNER

Som nämnts tidigare är kommunerna de aktörer som redan idag är ansvarig för den del av Smålandsleden som går genom den egna kommunen. Utredningen visar att så ska vara fallet även framöver vilket gör kommunerna till helt centrala aktörer i arbetet med att etablera och utveckla Smålandsleden, och de aktörer en ledorganisation framför allt ska bidra till att stötta. Kommunernas viktiga roll bekräftas i omvärldsanalysen där de benämns som ”helt avgörande för ett framgångsrikt ledutvecklingsarbete”.

Inom kommunerna kan det vara olika förvaltningar som är relevanta att koppla till arbetet med Smålandsleden. Utifrån vilka behov man vill att arbetet med Smålandsleden ska möta för kommunerna, kan det till exempel vara relevant att koppla på näringslivsenheterna och vård- och omsorgsenheter. De som flest lyfter fram är dock fritidscheferna, som redan idag finansierar och styr verksamheten FoUrum fritid som är en del av Kommunal utveckling.

REGION JÖNKÖPINGS LÄN

Region Jönköping har redan idag en betydande roll i arbetet med Smålandsleden och är en av de aktörer som lyfts fram som viktigast i en framtida organisering. Flera intervjupersoner menar att det finns tydliga kopplingar mellan utveckling av Smålandsleden och flera delar i Region Jönköpings uppdrag, både kopplat till det regionala utvecklingsuppdraget, kultur och folkhälsa. Följande sektioner och enheter inom Region Jönköping har lyfts fram som relevanta att på ett eller annat sätt involvera i en framtida organisering av Smålandsleden:

- **Regional utveckling** - Regional utveckling ansvarar för det regionala tillväxtarbetet och planeringen av infrastrukturen
- **Kommunal utveckling (fritid)** - Kommunal utveckling arbetar på uppdrag av kommunerna, men är organiserad inom Region Jönköpings län och styrs av ett politiskt samverkansorgan (PKS)
- **Sektion folkhälsa** – Sektion folkhälsa ansvarar för Region Jönköpings läns arbete med folkhälsa. Inom sektionen arbetar folkhälsoplanerare i nära samarbete med länets kommuner, myndigheter, organisationer och föreningar
- **Sektionen för kulturutveckling** – Sektionen för kulturutveckling är ansvarig för Region Jönköpings läns kulturutvecklingsarbete.
- **Jönköpings länstrafik** – Jönköpings länstrafiks uppdrag är att inom Jönköpings län och angränsande områden bedriva och utveckla kollektivtrafiken.

LÄNSSTYRELSEN

Länsstyrelsen har i uppdrag att leda och samordna det regionala arbetet med friluftsliv i länet. Länsstyrelsen förvaltar även många naturreservat och nationalparker, genom vilka delar av Smålandsleden går. Länsstyrelsen är alltså, utifrån båda dessa perspektiv, en viktig part i en framtida organisering av Smålandsleden.

SMÅLANDS TURISM

Smålands Turism AB har i uppdrag att fungera som regionens expertorganisation inom besöksnäringen. Smålands turism utvecklar och marknadsför turistprodukter, samt utvecklar och främjar turismen genom insatser på regional, nationell och internationell nivå. Omvärldsanalysen visar att aktörer motsvarande Smålands turism i andra regioner har viktiga

roller i ledutvecklingsarbetet. Inte minst avseende att koppla ihop ledutvecklingen med de näringsidkare som befinner sig längs leden, samt marknadsföra leden och olika paketerbjudande kopplade till leden nationellt och internationellt.

SVENSKA KYRKAN

Norra Sigfridsleden och Franciskusleden är två pilgrimsleder som går genom Jönköpings län som på olika sätt anknyter till Smålandsleden.

Norra Sigfridsleden är en pilgrimsled som är anlagd av Svenska kyrkan och går genom Bankeryd församling. Förutom att Svenska kyrkan anlagt leden, är de också med och arrangerar både längre och kortare pilgrimsvandringar på leden.⁵ Franciskusleden går mellan Byarum, Jönköping och Alvastra där den ansluter till Klosterleden som leder vidare till Vadstena. Leden underhålls av Föreningen Franciskusleden

I intervjuer framkommer det att pilgrimslederna är en viktig del i natur- och kulturbevarandet. I och med Svenska kyrkans och Föreningen Franciskusledens arbete med pilgrimslederna, utgör de viktiga samarbetspartners i en framtida ledorganisation.

LOKALA FÖRENINGAR

Lokala föreningar nämns av flera intervjupersoner som viktiga aktörer i arbetet med att etablera och utveckla Smålandsleden. Omvärldsanalysen visar att flera kommuner har valt att göra lokala föreningar till ledförvaltare för hela eller delar av en ledsträcka som går genom kommunen. Lokala föreningar kan även ha viktiga roller i att utveckla paketerbjudande kopplat till leden eller i arbete med att arrangera olika målgruppsanpassade aktiviteter på och runt leden. Exempel på föreningar som nämns särskilt är hembygdsföreningar och Fri-luftsfrämjandet.

AKTÖRER I KALMAR OCH KRONOBERGS LÄN

Flera intervjupersoner nämner att det, i alla fall på sikt, är relevant att involvera aktörer i Kalmar och Kronobergs län i arbetet med att etablera och utveckla Smålandsleden. Framför allt nämns Region Kalmar län och Region Kronoberg. Det är WSP:s bild att de redan idag är involverade i diskussioner kring hur ett gemensamt arbete med Smålandsleden kan se ut framåt.

Finansiering

I intervjustudien har vi ställt frågor kring hur en organisering för etablering och utveckling av Smålandsleden skulle kunna finansieras. Flera av de aktörer som nämns som relevanta i avsnittet ovan nämns också som möjliga medfinansiärer till en ledorganisation.

Region Jönköpings län tillsammans med kommunerna är dem de flesta nämner som lämpliga finansiärer. Flera menar att frågor kring till exempel attraktivitet, näringslivsutveckling och hälsa är frågor som till stor del ligger hos Region Jönköping, varför de också bör

⁵ <https://www.svenskakyrkan.se/bankeryd/pilgrim>

betraktas som en naturlig finansiär av arbetet. Även medfinansiering från Länsstyrelsen och Smålands turism kommer upp som förslag.

Flera lyfter också möjligheten att använda sig av interna och externa projektmedel för att finansiera en organisation, framför allt för att starta upp arbetet. Till exempel nämns Tillväxtverket som en möjlig finansiär men även Region Jönköpings län genom regionala projektmedel. Dock lyfter flera att organisationen inte får bli projektberoende och att en projektfinansiering måste komma med en tydligt uttalad ambition om att projektet ska övergå i ordinarie verksamhet med bibehållen finansiering efter projektavslut.

Erfarenheter från omvärldsanalys

I följande avsnitt presenteras erfarenheter från omvärldsanalysen avseende organisations- och finansieringsmodeller. Den första delen presenterar hur de två studieobjekt som betraktades som mest relevanta under det analysmöte som genomfördes med arbetsgruppen för Smålandsleden (Skåne och Västra Götaland), valt att organisera sig. Redovisningen utgår från de funktioner som pekas ut som viktiga i kvalitetskriterierna för nationellt ramverk för vandringsleder. Den andra delen redovisar hur de tre organisationer som betraktades som mest relevanta utifrån ett finansieringsperspektiv (Skåne, Västra Götaland och Halland), finansierar sina organisationer.

Hur har andra organiserat sig?

SKÅNE

Region Skåne är ledhuvudman för Skåneleden och driver utvecklingen av leden framåt. De är även ansvariga för kommunikation och marknadsföring av leden. Stiftelsen Skånska Landskap ansvarar för förvaltningen av leden på uppdrag av Region Skåne. Utifrån funktionerna som beskrivs ovan, delar alltså Region Skåne och Stiftelsen Skånska landskap på **ledsamordnarfunktionen**. Kommunerna Skåneleden går igenom är **ledansvariga** för sin respektive del av leden, och ansvarar för all praktisk hantering utmed leden. I de flesta fall är kommunerna också **ledförvaltare**, men det finns exempel där kommuner tagit in till exempel lokala föreningar för det uppdraget. Relation och ansvarsfördelning mellan såväl Region Skåne och Stiftelsen Skånska landskap som mellan Region Skåne och kommunerna regleras av skriftliga överenskommelser.

På Region Skåne är det flera olika sektioner som är involverade i arbetet med Skåneleden. Det finns en strategigrupp för ledutveckling som hanterar den regionala styrningen. I den gruppen sitter Region Skånes chef för miljö och hälsa, chef för transport och infrastruktur, chef för regional planering, VD för Tourism in Skåne och Stiftelsen Skånska landskap. Skånetrafiken är adjungerad medlem i gruppen.

Viktiga **ledpartnerorganisationer** i Skåne är till exempel Länsstyrelsen, framför allt friluftssamordnaren och reservatförvaltarna, som tjänstemän på såväl Region Skåne som Stiftelsen Skånska landskap jobbar nära. Just nu pågår det också ett samarbete med en kvinno- klinik i Skåne som jobbar med gyncancerrehabilitering. Samarbetet handlar om att erbjuda vandring och skogsbad som en del av kvinnors cancerrehabilitering. Andra viktiga

ledpartnerorganisationer är markägarna och de företag som erbjuder service och tjänster utmed leden och Tourism in Skåne som sköter all internationell marknadsföring av leden.

Ansvar- och rollfördelning mellan Region Skåne, Stiftelsen Skånska landskap, kommunerna, markägarna och länsstyrelsen tydliggörs i Skåneledens **kvalitetsstandard**.

VÄSTRA GÖTALAND

I Västra Götaland är Väst kuststiftelsen **ledsamordnare**. Hittills har dock arbetet med ledutveckling i Västra Götaland bedrivits som ett projekt med Västra Götalandsregionen som projektägare och uppdragsgivare. Precis som i Skåne så är det respektive kommun lederna går igenom som är **ledansvariga** och kommunerna själva och/eller lokala föreningar fungerar som **ledförvaltare**. Ansvarsfördelning mellan Väst kuststiftelsen och kommunerna regleras av skriftliga överenskommelser.

I ledutvecklingsarbetet samarbetar Väst kuststiftelsen också med Turistrådet Västsverige, Förvaltningen för Kulturutveckling samt Länsstyrelsen, som alla bidrar till projektet med sina respektive kompetenser, och utgör viktiga **ledpartnerorganisationer**. Andra viktiga ledpartnerorganisationer är markägare, företag som erbjuder service och tjänster utmed leden och Svenska kyrkan genom sitt arbete med pilgrimslederna.

Roll- och ansvarsfördelning mellan Västra Götalandsregionen, Väst kuststiftelsen, länsstyrelsen, Turistrådet Västsverige, Förvaltningen för kulturutveckling och kommunerna tydliggörs i den **kvalitetsstandard** som också fungerar som överenskommelse mellan berörda partner.

Hur finansieras ledutveckling i andra regioner?

SKÅNE

Ledutvecklingsarbetet kopplat till Skåneleden finansieras av Region Skåne genom ett årligt verksamhetsbidrag från regionala utvecklingsnämnden. Verksamhetsbidraget är på 3,2 miljoner SEK årligen. Till det kommer kostnaden för tre heltidstjänster på Region Skåne. 1,9 miljoner SEK av verksamhetsbidraget går årligen till Stiftelsen Skånska landskap.

Respektive kommun står själva för finansiering av förvaltning och skötsel på sin del av leden. Uppskattningsvis kostar detta i snitt 2 500 SEK/kilometer av led och år för kommunerna. Det framkommer i omvärldsanalysen att de skånska kommunerna har olika förutsättningar att finansiera skötsel av leden, och att vissa finner det utmanande. För att stötta kommunernas arbete avsätter Region Skåne årligen en pott på ca.150 000 SEK i utvecklingsmedel som regionerna kan söka medel från. Medlen ska användas för större investeringar på leden och kommunerna och Region Skåne går med hjälp av utvecklingsmedlen in med 50 procent var av investeringen. Vidare söker Region Skåne löpande externa projektmedel för att stötta upp kommunernas arbete. Till exempel har Region Skåne nyligen beviljats 3,6 miljoner från Tillväxtverket för att rusta upp Skåneleden. Pengarna ska till exempel gå till större investeringar längs leden, dock måste respektive kommun själva drifva investeringarna efter projektet.

VÄSTRA GÖTALAND

Västkoststiftelsen arbete med ledsamordning har hittills finansierats genom projektmedel från Västra Götalandsregionen. 2021 uppgick den projektfinansieringen till 3,7 miljoner SEK. I omvärldsanalysen framkommer det att projektet har vuxit i omfattning sedan det initierades. Det som startade som ett pilotprojekt 2018 handlade framför allt om att testa en samverkansform för ledarbetet tillsammans med de 11 kommuner som ingår i nätverket ”Ett samlat Bohuslän”. Arbetet innefattade då framför allt Bohusleden och Kuststigen. Projektfinansieringen från Västra Götalandsregionen bestod då av 2 miljoner SEK/ år och täckte förutom fasta kostnader i form av bil, material osv. lönekostnader för två heltidstjänster: en projektledare och en person som ansvarade för den fysiska utvecklingen.

Såväl omfattning som budget för projektet har sedan vuxit. Från 2 miljoner per år de första två åren till 3,7 miljoner per år de senaste två åren. Idag omfattar arbetet tio vandringsleder och tre cykelleder. Organisationen består av fyra heltidsanställda med kompetens inom GIS, kommunikation, projektledning och fysisk ledutveckling och samarbetet omfattar 35 kommuner. Ledorganisationen har även möjlighet att plocka in kompetens från Västkoststiftelsens reservatförvaltare i de delar av lederna som går genom Västkoststiftelsens reservat.

Under hösten 2022 fattades det beslut om att projektfinansieringen från Västra Götalandsregionen ska övergå i ett mer långsiktigt verksamhetsbidrag från regionala utvecklingsnämnden. Detta har förordats från flera håll för att skapa en mer stabil och långsiktig finansieringsform för organisationen.

HALLAND

Halland är vid tiden för denna utredning inne i ett utvecklingsarbete som till viss del liknar det som sker i Jönköpings län. Det diskuteras just nu hur det arbete som planeras med att utveckla en ny, kustnära Hallandsled ska organiseras och finansieras. Men även hur arbetet med befintlig Hallandsled ska organiseras framöver. I diskussionerna har behovet av en tydligare regional ledsamordnare kommit upp, och finansiering av densamma.

Idag finansierar Region Halland en ledstrateg som har dialog med respektive ledansvariga ute i kommunerna. Region Halland har nyligen beviljats drygt 2,8 miljoner från Tillväxtverket för att dels uppdatera befintlig Hallandsled, dels utveckla den kustnära Hallandsleden.⁶ Pengarna kommer användas för fysiskt utvecklingsarbete med leden.

Det har i dagsläget tagits fram en avsiktsförklaring vars syfte är att samtliga berörda samarbetsparter i Halland, det vill säga Region Halland, fem kommuner och Länsstyrelsen, ska ges möjlighet att gemensamt uttala sitt stöd för att finansiera en framtida organisation och samverkansmodell. Förslaget bygger på att varje kommun ansvarar för drift och skötsel av respektive ledavsnitt. Finansieringen av ledsamordnarens arbetsuppgifter delas mellan kommuner och Region Halland till en årlig kostnad om maximalt 500 000 SEK.

⁶ <https://tillvaxtverket.se/amnesomraden/turism-och-besoksnaring/nyheter-for-turism-och-besoksnaring/nyheter/2022-07-01-nio-projekt-beviljas-stod-for-att-utveckla-leder.html>

Möjliga organisations- och finansieringsmodeller för Smålandsleden

I följande kapitel presenteras tre förslag på organisations- och finansieringsmodeller för organisation för etablering och drift av Smålandsleden. Förslagen bygger på den empiri som samlats in i samband med utredningen. Det betyder både att det kan finnas andra möjliga sätt att såväl organisera som finansiera arbetet på, samt att vart och ett av förslagen behöver arbetas vidare med, samt undersökas närmare avseende till exempel juridiska förutsättningar innan något alternativ sätts i praktiken. Förslagen bör således betraktas som just förslag, som potentiellt kan kombineras med varandra, och utgöra underlag för en fortsatt diskussion kring Smålandsledens organisering.

Förslag 1: Kommunal utveckling som ledsamordnare

ORGANISATION OCH ANSVARFÖRDELNING

Det första förslaget bygger på att Kommunal utveckling, som redan idag påbörjat arbetet med att samordna kommuner i arbetet med Smålandsleden, får ett tydligt uppdrag från kommunerna att fungera som ledsamordnare för Smålandsleden. Kommunal utvecklings roll skulle likna Västkuststiftelsens roll i Västra Götaland, och innebära ansvar för såväl praktiska som strategiska utvecklingsfrågor och arbetsuppgifter runt leden.

De 13 kommunerna skulle även fortsatt vara ledansvariga och ha ansvar för att utse ledförvaltare för sina respektive delar av Smålandsleden. Ansvarfördelningen mellan Kommunal utveckling och kommunerna beskrivs i Smålandsledens kvalitetsstandard och regleras genom skriftliga överenskommelser mellan Kommunal utveckling och kommunerna.

Viktiga ledpartnerorganisationer skulle till en början vara berörda sektioner och enheter på Region Jönköpings län, Länsstyrelsen och Smålands turism. Samtliga dessa aktörer skulle med fördel kunna ingå i en strategi- eller styrgrupp för ledutvecklingsarbetet med ett tydligt uppdrag (och tid att avsätta) från sina respektive organisationer att jobba med etablering och förvaltning av Smålandsleden. De skulle också kunna ha mer praktiska funktioner i organisationen. Till exempel skulle Länsstyrelsens kunskaper kring praktisk skötsel av naturområden kunna ha en viktig betydelse, samt Smålands Turisms kunskaper om besöksnäring, turistprodukter och marknadsföring.

Ytterligare ledpartnerorganisationer kan efter hand knytas till ledarbetet och till exempel utgöra en referensgrupp för ledutvecklingsarbetet. Sådana organisationer skulle till exempel kunna vara Svenska kyrkan, större markägare och representanter för ledutvecklingsarbete i Kronoberg och Kalmar län.

FINANSIERING

En viktig förutsättning för att detta förslag skulle innebära en utveckling/förändring jämfört med den organisering som finns i dag är en mer omfattande och stabil finansiering. Utredningen visar att ett ambitiöst ledutvecklingsarbete med ansvar för såväl praktiska som strategiska frågor till en början skulle omfatta cirka två heltidstjänster, inklusive eventuella fasta kostnader. I Västra Götaland inleddes ledutvecklingsarbetet med 11 kommuner och

två leder med en budget på 2 miljoner SEK/år. Detta skulle kunna vara ett riktmärke för en startfinansiering av ledutvecklingsarbetet.

Utifrån att det är Kommunal utveckling som enligt förslaget fungerar som ensam ledsamordnare skulle ledsamordningen ske genom det som inom Kommunal utveckling benämns som ett utvecklingspartnerskap, där kommunerna är långsiktiga finansärer och aktiva ägare. Kommunerna skulle även vara ansvariga för att tillsätta personalresurserna.

Kommunerna skulle även fortsatt vara ansvariga för att finansiera skötsel av den del av leden som går genom respektive kommun.

Initieringen av ledorganisationen skulle kunna finansieras med projektmedel – antingen från berörda sektioner och enheter på Region Jönköpings län eller från extern aktör, till exempel Tillväxtverket.

FÖR- OCH NACKDELAR MED FÖRSLAGET

Fördelar med förslaget skulle framför allt kunna vara att:

- Startsträckan för att komma i gång med arbetet skulle vara kort, då Kommunal utveckling redan är insatt och till viss del i gång med arbetet.
- *En* organisation skulle ansvara för såväl strategiska som praktiska frågor. Detta kan bidra med en tydlighet gentemot andra aktörer.
- Uppdraget skulle komma med en tydlig beställning från kommunerna som aktiva ägare och finansärer, vilka utredningen visar är de absolut viktigaste aktörerna i det fortsatta arbetet med att etablera och utveckla Smålandsleden.

Nackdelarna med förslaget skulle framför allt kunna vara att:

- Hela den långsiktiga finansieringsbördan hamnar på kommunerna. Detta är en betydande nackdel som i mångt och mycket försvårar ovan finansieringsförslag.
- Allt ansvar hamnar på en aktör. Omvärldsanalysen visar att det kan finnas fördelar med ett dela upp ansvar mellan de strategiska och praktiska delarna. Dessa eventuella fördelar uteblir.
- Det kan innebära utmaningar att på sikt inkludera Kronoberg och Kalmar i organisationsmodellen.

Förslag 2: Delat ansvar för ledsamordning mellan Regional utveckling och kommunal utveckling

ORGANISATION OCH ANSVARSFÖRDELNING

I förslag 2 tar Regional utveckling och kommunal utveckling ett delat ansvar för ledsamordningsuppdraget. Ansvarsfördelningen skulle likna den mellan Region Skåne och Stiftelsen Skånska landskap och innebära att Regional utveckling tar ett ökat ansvar för det strategiska arbetet, och kommunal utveckling för det praktiska arbetet och den dagliga kontakten med kommunerna.

De 13 kommunerna skulle även fortsatt vara ledansvariga och ha ansvar för att utse ledförvaltare för sina respektive delar av Smålandsleden. Ansvarsfördelningen mellan ledsamordnarorganisationerna och kommunerna beskrivs i Smålandsledens kvalitetsstandard och regleras genom skriftliga överenskommelser dem emellan.

Precis som för förslag 1 så skulle viktiga ledpartnerorganisationer till en början vara övriga berörda sektioner och enheter på Region Jönköpings län, Länsstyrelsen och Smålands turism. Samtliga dessa aktörer skulle med fördel kunna ingå i en strategi- eller styrgrupp för ledutvecklingsarbetet med ett tydligt uppdrag (och tid att avsätta) från sina respektive organisationer att jobba med etablering och förvaltning av Smålandsleden. De skulle också kunna ha mer praktiska funktioner i organisationen. Till exempel skulle Länsstyrelsens kunskaper kring praktisk skötsel av naturområden kunna ha en viktig betydelse, samt Smålands Turisms kunskaper om besöksnäring, turistprodukter och marknadsföring.

Ytterligare ledpartnerorganisationer kan efter hand knytas till ledarbetet och till exempel utgöra en referensgrupp för ledutvecklingsarbetet. Sådana organisationer skulle till exempel kunna vara Svenska kyrkan, större markägare och representanter för ledutvecklingsarbete i Kronoberg och Kalmar län.

FINANSIERING

Man kan tänka sig olika finansieringsformer för det organisationsförslag som beskrivs ovan. En lösning kan vara att regional utveckling, likt fallet i Skåne, tar kostnaden för hela organisationen. Detta kan i sin tur ske antingen genom ett verksamhetsbidrag eller genom (i alla fall initialt) ett regionalt projekt.

Ett annat alternativ kan vara att olika berörda sektioner och enheter i Region Jönköpings län tillsammans finansierar organisationen. Till exempel kan det handla om att sektion folkhälsa går in och medfinansierar organisationen utifrån de tydliga hälsoeffekter som kan påvisas kopplat till utevistelse. Precis som ovan kan den regionala finansieringen ske genom ett verksamhetsbidrag eller genom (i alla fall initialt) ett regionalt projekt.

Ett tredje finansieringsalternativ kan vara att Region Jönköpings län och kommunerna, genom kommunal utveckling, delar på finansieringen av organisationen. Denna lösning skulle likna den som föreslås för en framtida ledorganisation i Halland.

I samtliga dessa alternativ skulle kommunerna även fortsatt vara ansvariga för att finansiera skötsel av den del av leden som går genom respektive kommun.

Initieringen av ledorganisationen skulle kunna finansieras med projektmedel – antingen från berörda sektioner och enheter på Region Jönköpings län eller från extern aktör, till exempel Tillväxtverket.

FÖR- OCH NACKDELAR MED FÖRSLAGET

Fördelar med förslaget skulle framför allt kunna vara att:

- Startsträckan för att komma i gång med arbetet skulle vara kort, då såväl Regional utveckling som Kommunal utveckling redan är insatt och till viss del i gång med arbetet.

- Regional utveckling är ansvarig för och har ett intresse i flera av de områden som berörs av Smålandsledens utveckling. Deras ansvar för strategiska frågor skulle därmed kunna bidra med den legitimitet som beskrivits som avgörande i utredningen.
- Finansiering genom Region Jönköping (särskilt i form av ett verksamhetsbidrag) skulle kunna stå för den stabila och långsiktiga finansiering som eftersöks i utredningen.

Nackdelar med förslaget skulle framför allt kunna vara:

- En 100 procentig finansiering från regionalt håll kan sänka känslan av ansvar och ägarskap hos kommunerna.
- Ett delat ledsamordnaruppdrag kan bidra med otydlighet gentemot andra berörda aktörer.
- Det kan innebära utmaningar att på sikt inkludera Kronoberg och Kalmar i organisationsmodellen.

Förslag 3: Nyskapad extern organisation som ledsamordnare

ORGANISATION- OCH ANSVARFÖRDELNING

Det tredje förslaget liknar förslag 1 och 2, med den skillnaden att Kommunal utvecklings roll ersätts med en nyskapad extern organisation. Detta skulle till exempel kunna vara en förening (ekonomisk eller ideell) eller en stiftelse.

Stiftelseformen används i såväl Skåne (Stiftelsen Skånska landskap) som Västra Götaland (Västkoststiftelsen). I Sörmland (som inte varit ett av studieobjekten i utredningen) används den ideella föreningsformen för att sköta och utveckla Sörmlandsleden⁷. I södra Årefjällen (som inte varit ett av studieobjekten i utredningen) återfinns exempel på ledutvecklingsarbete genom Södra Årefjällen ekonomisk förening. Föreningen verkar för hållbara fjällupplevelser i södra Årefjällen.⁸

Det första delförslaget bygger på att en nyskapad extern organisation fungerar som ensam ledsamordnare för Smålandsleden. Organisationens roll skulle likna Västkoststiftelsens roll i Västra Götaland, och innebära ansvar för såväl praktiska som strategiska utvecklingsfrågor och arbetsuppgifter runt leden.

Det andra delförslaget bygger på att den nyskapade externa organisationen och Regional utveckling tar ett delat ansvar för ledsamordningsuppdraget. Ansvarsfördelningen skulle likna den mellan Region Skåne och Stiftelsen Skånska landskap och innebära att Regional utveckling tar ansvar för det strategiska arbetet, och den nyskapade organisationen för det praktiska arbetet och den dagliga kontakten med kommunerna.

⁷ <https://www.sormlandsleden.se/om-foreningen/>

⁸ <https://sodraarefjallen.se/om-oss/>

Nedan presenteras grundläggande förutsättningar kring bildande och finansiering av de tre organisationstyperna stiftelse, ideell förening och ekonomisk förening. Det är WSP:s bild att förutsättningar att skapa och driva respektive organisationstyp behöver utredas vidare. Bland annat i relation till juridiska förutsättningar.

STIFTELSE

En stiftelse bildas genom att genomför två rättshandlingar, upprättar ett stiftelseförordnande och genomför en förmögenhetsdisposition i enlighet med förordnandet (1 kap. 2 § SL).

Stiftelseförordnande skall innehålla en förklaring från stiftarens sida att aktören för ett bestämt ändamål vill skapa en varaktig och självständig förmögenhet. Det ska också framgå av förordnandet vilken egendom som stiftaren har för avsikt att skjuta till när stiftelsen bildas (prop. 1993/94:9 s. 50 f.). Förordnandet ska vara skriftligt och undertecknat av stiftaren eller stiftarna. Stiftaren kan även skriftligen befullmäktiga någon att på uppdrag bilda en stiftelse (prop. 1993/94:09 s 108).

Förmögenhetsdisposition innebär att en egendom har avskilts från stiftarens förmögenhet och att någon åtagit sig att förvalta egendomen i enlighet med stiftelseförordnandet. En stiftelse kan ha egen styrelse eller anknuten förvaltning. Stiftelselagens krav på att förmögenheten måste vara avskild från stiftaren för att en stiftelse ska ha kommit till stånd är en väsentlig nyhet i förhållande till gamla tillsynslagen (se vidare prop. 1993/94:9 s. 107).

IDEELL FÖRENING

En ideell förening bildas genom att minst tre personer bestämmer syfte och namn. Vill man registrera sin förening måste man skriva stadgar och välja en styrelse. En ideell förening har ett ideellt ändamål eller bedriver ideell verksamhet. En ideell förening får inte ha till syfte att främja medlemmarnas ekonomiska intressen genom att driva affärsmässig verksamhet. En ideell förening är alltid öppen för nya medlemmar, som delar föreningens målsättning. Dessa behöver inte bidra med en kapitalinsats, däremot är det vanligt att det tas ut en medlemsavgift.⁹

Föreningen Sörmlandsleden arbetar ideellt med att sköta och utveckla ca 100 mil natur- och kulturvandringsled i Sörmland. Genom att bli medlem i föreningen stödjer man arbetet med att hålla leden öppen och får samtidigt tillgång till detaljerade kartor över alla etapper. Cirka 200 av Föreningen Sörmlandsledens medlemmar arbetar aktivt och ideellt med att hålla leden öppen och i bra skick. Sörmlandsledens styrelse består av 14 poster.¹⁰

⁹ <https://www.verksamt.se/starta/valj-foretagsform/ideell-forening>

¹⁰ <https://www.sormlandsleden.se/om-foreningen/>

EKONOMISK FÖRENING

En ekonomisk förening bildas genom att tre eller flera fysiska eller juridiska personer blir sådana medlemmar i föreningen som inte är investerande medlemmar, antar stadgar för föreningen och väljer styrelse och minst en revisor.

Södra Årefjällen ekonomisk förening bildades 2010 i samband med att den ideella föreningen Södra Årefjällens Turistförening lades ner. Skälet till ombildningen var att få en mer ändamålsenlig och kommersiellt gångbar organisation till stöd för turistverksamheten i Södra Årefjällen. Under senare år har föreningens inriktning och uppdrag förändrats. Från att vara en turistförening med huvuduppgift att utveckla och förvalta leder för sommar och vinterbruk, till att bli en bygdeutvecklingsförening med uppgift att utveckla hållbara fjällupplevelser i Södra Årefjällen med ekologisk, social och ekonomisk hållbarhet.

FINANSIERING

Finansieringsmodeller skulle behöva se olika ut beroende på vilken organisationsform som blir aktuell för den externa organisationen.

För att starta en stiftelse behövs egendom som kan bestå av till exempel pengar, fastigheter eller aktier. Det är WSP:s förståelse att det idag inte finns någon mark, skog eller fastigheter i Jönköpings län som skulle kunna utgöra sådan egendom. Alltså behöver kapital komma in från annan håll. I enstaka intervjuer framkommer det att sådant kapital skulle kunna samlas in från berörda aktörer i samtliga tre län som är aktuella för långsiktig etablering och utveckling av Smålandsleden. WSP har idag ingen uppfattning om i vilken omfattning detta är möjligt i praktiken. Detta är alltså en fråga som behöver undersökas vidare om stiftelseformen blir aktuell.

En ideell förening skulle, liknande den i Sörmland, finansieras genom medlemskap. En stor del av skötselarbetet kring Sörmlandsleden består i att Föreningen Sörmlandsledens medlemmar arbetar aktivt och ideellt med att hålla leden öppen och i bra skick. Utöver detta har föreningen kostnader för informationsmaterial, kartor, byggnadsmateriel, kansli med mera. För att finansiera detta får föreningen stöd av markägare och ekonomiskt bidrag från länsstyrelser, kommuner och företag.

I en ekonomisk förening ska varje medlem betala en insats till föreningen och eventuellt en årlig medlemsavgift. I stadgarna ska det stå hur mycket medlemmarna ska betala. I stadgarna kan det även finnas ett krav på en inträdesavgift. Medlemmarna är inte personligt ansvariga för föreningens skulder, men däremot kan de förlora den egna insatsen. Utvecklingsarbetet som bedrivs av södra Årefjällens ekonomiska förening möjliggörs genom ideellt arbete och finansieras genom serviceavgifter från medlemmarna och genom samarbete med olika aktörer.

FÖR- OCH NACKDELAR MED FÖRSLAGET

Fördelar med förslaget skulle framför allt kunna vara:

- Organisationen skulle få en oberoende roll i relation till såväl regionala som lokala aktörer.
- En extern organisation möjliggör ett mer begränsat uppdrag än om ledsamordningen placeras i befintlig kommunal eller regional förvaltning. Detta skulle kunna innebära ett mer långsiktigt perspektiv där organisationens verksamhet inte riskerar att konkurreras ut av annan verksamhet.
- Organisationen skulle kunna vara mer öppen för att inkludera Kronoberg och Kalmar än övriga förslag.
- En extern organisation kan möjliggöra för extern finansiering från till exempel privata aktörer som vill bidra till länets friluftsliv (de juridiska aspekterna av detta bör dock undersökas närmare).

Nackdelar med förslaget skulle framför allt kunna vara:

- Startsträckan skulle bli längre än med tidigare förslag då det i dagsläget inte finns någon extern organisation på plats.
- Kapital behöver samlas in för att starta upp en stiftelse. Stiftelserna i såväl Västra Götaland som Skåne bygger på ett skogs- och markinnehav som säkrat grundkapital i stiftelserna. Ett sådant markinnehav är inte nödvändigt för att starta en stiftelse, men avsaknad av det förutsätter att tillräckligt mycket startkapital kan samlas in på annat håll.
- Erfarenheter från Skåne och Västra Götaland visar att Stiftelseformen ibland kan upplevas oflexibel då Stiftelsens verksamhet alltid ska förhålla sig till den stiftelseurkund som formulerats för stiftelsen. Detta gör till exempel att det rent formellt inte går att uppdra en stiftelse något, utan Stiftelsens styrelse beslutar själv inriktning på verksamheten.
- Den externa organisationen skulle från start inte vara känd hos berörda aktörer. Detta skulle kunna försvåra ett initialt förankringsarbete.

Kap. 7 Rekommendationer för arbetet framåt

I följande kapitel presenteras WSP:s rekommendationer för arbetet framåt. Rekommendationerna baseras på vad som framkommit i utredningens olika delar.

Rätt egenskaper hos en organisation är viktigare än organisationsformen i sig

En viktig slutsats från utredningen är att rätt egenskaper hos en framtida organisation är viktigare än vilken organisationsform man väljer för arbetet. Det är därför WSP:s rekommendation att tid läggs på att analysera och diskutera vilka egenskaper man söker, samt vilka aktörer som besitter dessa innan beslut fattas om organisationsform. Bland annat med föreliggande utredning som underlag. Vidare menar WSP att organisationsformen i sig, framför allt om ett framtida beslut landar i en extern organisation, bör utredas vidare. Inte minst utifrån juridiska aspekter.

Berörda aktörer bör vara överens om organisationens syfte och funktion innan arbetet med att etablera organisation tas vidare

En ytterligare slutsats från utredningen är vikten av att tala med en gemensam röst i det fortsatta arbetet med att utveckla en organisation för etablering och utveckling av Smålandsleden. Det är WSP:s bild att arbete och ambition kring Smålandsleden idag är relativt välförankrat på tjänstepersonnivå i såväl kommuner som i Region Jönköpings län. Däremot behöver arbetet förankras och ”säljas in” på politisk nivå.

Det är därför WSP:s rekommendation att samla berörda aktörer och säkra att man är överens om en framtida organisations syfte och funktion innan arbetet med att etablera en gemensam organisation tas vidare.

Förankring är A och O i uppstarten av arbetet

Att förankra väl är a och o i ett implementeringsarbete. I arbetet med att utveckla en organisation för etablering och drift av Smålandsleden handlar det dels om att förankra arbetet och dess potentiella fördelar hos potentiella finansiärer (politiker i kommun och region), dels på tjänstepersonnivå i framför allt kommunerna. Erfarenheter från omvärldsanalysen visar att just förankring är något andra organisationer hade velat jobba mer systematiskt med från start om de hade fått börja om från början. Projektledaren för ledutvecklingsprojektet hos Västkuststiftelsen beskriver:

Hade vi gjort allt mer välplanerat och systematiskt från början, då kanske vi skulle gått via kultur- och fritidschefernas nätverk inom ett kommunalförbund till exempel. För att också kunna träffa många av

samma typ av funktion på samma gång. Nu blev erfarenheten att vi fick ha många möten för att förklara vad vi ville.

Utredningen visar vidare att såväl intresse för, som kunskap om Smålandsleden varierar i Kronoberg och Kalmar län. I Kronoberg finns det en viss regional samordning kring ledutvecklingsarbetet som till viss del liknar den i Jönköpings län, medan man inte kommit lika långt med den regionala samordningen i Kalmar län. Detta indikerar att det finns ett förankrings- och kommunikationsarbete kvar att göra innan fler län involveras i arbetet med Smålandsleden.

Skapa en organisation som är öppen för att inkludera fler aktörer

I utredningen framkommer det att det är av vikt att en framtida organisering av etablering och utveckling av Smålandsleden är öppen för att involvera fler aktörer löpande. Detta kan gälla flera av de ledpartnerorganisationer som nämns i utredningen och inte minst möjligheten att på sikt inkludera aktörer i Kalmar och Kronobergs län.

En möjlighet som nämnts i samband med inkludering av Kalmar och Kronobergs län i utredningen är att använda sig av så kallad avtalsamverkan.¹¹ Genom avtalsamverkan kan en kommun eller en region överlåta utförandet av sina uppgifter till en annan kommun eller en annan region. WSP menar att detta är en möjlig avtalsform att, i dialog med aktörer i Kalmar och Kronobergs län, utreda vidare framåt.

Våga sätta i gång och låt starten utgöra gott exempel för fortsättningen

Det vanligaste medskicket från studieobjekten i omvärldsanalysen är att ”våga sätta i gång” för att kunna visa för såväl finansörer som andra berörda aktörer att det behövs en organisation för etablering och utveckling av Smålandsleden. Om alla kommuner till exempel inte vill vara med från början kan arbetet sätta i gång med de kommuner som är mest drivna. Projektledaren för ledutvecklingsprojektet hos Västkuststiftelsen beskriver:

Om man börjar från början måste det finnas ett erbjudande som känns attraktivt för kommunerna. Varför skulle de annars vilja göra något annat? Bygger på en vision om att vi vill skapa en led som är mycket bättre än idag och ett generöst erbjudande till kommunerna. Sen när man visar att arbetet skapar värde, då vill fler vara med.

En start kan även fungera som inspiration för såväl Kalmar län som Kronobergs län i deras respektive arbete med att utveckla ledsamverkan och eventuellt ansluta sig till arbetet med Smålandsleden.

¹¹ <https://skr.se/skr/demokratiledningstyming/driftformer/avtalsamverkan.17186.html>

Bilaga 1: Intervjupersoner

Organisation	Roll	Intervjuperson
Länsstyrelsen i Jönköpings län	Friluftslivssamordnare och naturvårdshandläggare	Anna Isaksson
Länsstyrelsen Kronobergs län	Samordnare friluftsliv, folkhälsa, besöksnäring	Annika Bladh
Region Jönköpings län	Sektionschef Regional utveckling	Ante Jankovic
Pilgrimscentrum i Vadstena	Pilgrimsutvecklare	Eva Hagström
Länsstyrelsen i Jönköpings län	Enhetschef skötsel	Eva Wallander
Kalmar kommun	Friluftsutvecklare	Eva-Lena Larsdotter
Friluftsförbundet Region Öst	Regionsutvecklare	Hans-Åke Antonsson
Smålands turism	VD	Helene Berg
Värnamo kommun	Fritidschef	Johan Arvidsson
Gnosjö kommun	Näringslivsutvecklare	Johan Svedberg
Visit Dalarna	Affärsutvecklare med ansvar för Biking Dalarna	Johan Ängström
Destination Småland	Projektledare	Karin Nilsson
Region Jönköpings län	Projektledare för besöksnäringstrategin	Katrin Löwe
Region Jönköpings län	Folkhälsoutvecklare	Lena Hedin
Region Jönköpings län	Utvecklingsledare, kommunal utveckling	Lisa Bergström
Region Kronobergs län	Samordnare för Smålands skogs- och trästrategier (Kronoberg, Kalmar och Jönköping)	Magnus Hellgren
Stiftelsen Skånska landskap	Verksamhetsansvarig skåneleden	Magnus Malm
Väst kuststiftelsen	Projektledare ledutveckling	Olof Wängborg
Region Kalmar län	Besöksnäringstrateg	Oskar Lind
Länsstyrelsen Kalmar län	Samordnare friluftsliv	Per-Markus Jönsson
Växjö kommun	Projektledare	Peter Lönn
Region Skåne	Utvecklingsstrateg vandring- och cykelleder	Sofie Norrby
Region Halland	Strateg	Staffan Johansson
Vetlanda kommun	Kultur- och fritidschef	Stewe Jonsson

Bilaga 2 - Referenslista

Faskunger Johan (2020), *Friluftslivets möjligheter - En kunskapsammansättning av friluftslivets nytta för individ och samhälle*.

Henningsson Karolina, Lindqvist Pär (2022), *Utvärdering av Västkuststiftelsen*, WSP Advisory

Henningsson Karolina, Anna Clara Örtendahl (2022), *Utvärdering av Stiftelsen Skånska landskap*, WSP Advisory

Region Jönköpings län, *Regional utvecklingsstrategi 2020 – 2035*. Region Jönköpings län, 2020.

Region Skåne, *Kvalitetsstandard Skåneleden*, 2021-11-30. https://utveckling.skane.se/sitesets/miljo_och_klimat/dokument/kvalitetsstandard-skaneleden.pdf (2022-10-19)

Tourism in Skåne, *Nationellt ramverk för vandringsleder – Kvalitetskriterier*, Uppdaterad 2021-02-19. <https://tourisminskane.com/sv/projekt/nationellt-ramverk-for-vandringsleder> (2022-10-19)

Västkuststiftelsen, *Kvalitetsstandard – Hållbara och kvalitetssäkrade vandringsleder i Västsverige*, Version 2021-04-22. <https://herrljunga.se/download/18.75372e90177cacd299137fe/1623832055888/Kvalitetsstandard%20Ledder%20i%20V%C3%A4stsverige%202021-04-22.pdf> (2022-10-19)

Webbsidor

Pilgrimsleder i Jönköping: <https://www.svenskakyrkan.se/bankeryd/pilgrim> (2022-10-19)

Beviljat projektstöd från Tillväxtverket: <https://tillvaxtverket.se/amnesomraden/turism-och-besoksnaring/nyheter-for-turism-och-besoksnaring/nyheter/2022-07-01-nio-projekt-beviljas-stod-for-att-utveckla-leder.html> (2022-10-19)

Sörmlandsleden: <https://www.sormlandsleden.se/om-foreningen/> (2022-10-19)

Södra Årefjällens ekonomiska förening: <https://sodraarefjallen.se/om-oss/> (2022-10-19)

Verksamt.se: <https://www.verksamt.se/starta/valj-foretagsform/ideell-forening> (2022-10-19)

Avtalssamverkan, SKR: <https://skr.se/skr/demokratiledningstyrning/driftformer/avtals-samverkan.17186.html> (2022-10-19)



Länsstyrelsen
i Jönköpings län