



FRAMTIDENS STENEGÅRD

Visionsprocess och strategiskt beslutsunderlag

Destination Järvsö AB
Uppdragsgivare: Ljusdals kommun
Maj 2026

***"Som sin symbol har han valt stjärnan,
den som förmår sträcka sig åt alla håll samtidigt."***

Om Julius Brun, grundare till Stenegård

Förord

Det har betytt mycket för oss att få förtroendet att genomföra det här uppdraget. Att Ljusdals kommun tar Stenegårds framtid på allvar, och sätter av tid, resurser och politisk vilja för det, är något vi ser väldigt positivt på.

Arbetet pågick från november 2025 till maj 2026 och har innefattat medborgardialog, dialog med företag, anställda och föreningar kopplade till Stenegårds verksamhet idag, studiebesök vid fem referensanläggningar, strukturerade workshopdagar och en bred omvärldsanalys.

Särskilt vill vi lyfta personalen och alla verksamma på Stenegård. Det engagemang och den omsorg om platsen som präglar varje dialog har inte bara gett oss värdefulla insikter – det har bekräftat att det finns en levande kärna att bygga vidare på.

Det är tydligt att Stenegård betyder mycket för många, och att platsen fyller flera olika funktioner på en gång: kulturmiljö, mötesplats, besöksmål och en del av kommunens identitet. Det breda engagemang som växt fram under processens gång är något vi bär med oss, och som vi ser som en av de starkaste grunderna för arbetet som nu väntar.

Den här rapporten är ett beslutsunderlag, inte en genomförandeplan. Vårt syfte har varit att ge kommunens tjänstemannaorganisation och politiska ledning ett så välgrundat underlag som möjligt för de vägval som nu måste göras.

*Amanda Sandahl och Anna-Lena Wallin
Destination Järvsö AB, Maj 2026*

Sammanfattning

Stenegård är en kulturhistoriskt värdefull plats med stark lokal förankring och bred uppskattning. Det samlade analysarbetet visar att platsen rymmer reell potential, men att strukturella utmaningar kring styrning, ekonomi och organisationskapacitet i dagsläget bromsar utvecklingen. Kommunen befinner sig vid ett vägskäl där passivitet i sig är ett val med konsekvenser.

Fem insikter från arbetet

- Stenegård är älskad men underutnyttjad. 87,7 % av enkätrespondenterna ser platsen som mycket viktig för kommunens attraktivitet, ändå präglas den av stagnation, otydlig riktning och ett ledningsvakuum.
- Det råder bred samsyn. Invånare, företagare, föreningar och politiker är ovanligt eniga om vad Stenegård ska vara: kulturarv, lärande, helår och mötesplats. Det är en sällsynt startpunkt.
- Besöksnäringen i Ljusdals Kommun har mer än fördubblat sin omsättning sedan 2010, med Järvsö som tydlig tillväxtnod. En starkare Stenegård skulle accelerera en redan bevisad trend och skapa ekonomisk hållbarhet året runt - men då krävs en tydlig motor som driver besök.
- Besökarna är medlet, invånarna är målet. Kommunens investering i Stenegård är primärt en investering i livskvalitet, identitet och attraktionskraft för de egna medborgarna.
- Referensplatserna indikerar att aktiva investeringsbeslut konsekvent genererat starkare utfall än avvaktande hållning. Sambandet är inte absolut, men mönstret är tydligt nog att tas på allvar i det fortsatta arbetet.

Frågan är inte om Stenegård har förutsättningar att bli en stark destination.

Det har den.

Nästa avgörande steg handlar om att ta ett brett politiskt långsiktigt beslut och omsätta potentialen till konkret utveckling.

Tre nivåer - en trappa

Rapporten presenterar tre nivåer som bygger på varandra som ett trappsystem, där varje nivå förutsätter och möjliggör nästa. Politiken behöver ta ställning till hur långt man vill gå uppför trappan. Förutsättningarna för en aktiv utveckling bedöms som mycket goda.

Scenario	Innebörd
★ Förvalta och säkra ★ Värt ett besök Fokus: Stabilisera	Kulturarvet bevaras. Stagnationen kvarstår. Inga nya reseanledningar skapas. Fokus på att lösa strukturella problem och ekonomiska utmaningar.
★★ Regional mötesplats ★★ Värt en omväg Fokus: Strukturera	Tydligt lyft i attraktivitet och helårsutbud. Stärkt identitet och organisation.
★★★ Nationell och internationell destination ★★★ Värt en resa i sig Fokus: Accelerera	Stenegård som reseanledning i sig, nationellt såväl som internationellt. Hotell, immersivt kulturcenter, helårsprogram. Kräver mod, bred politisk förankring, vilja att investera och långsiktighet.



1. Uppdrag och genomförande

På uppdrag av Ljusdals kommun genomförde vi under november 2025 till maj 2026 en samlad visionsprocess för Stenegård. Syftet var att ge kommunens tjänstemannaorganisation ett välgrundat beslutsunderlag, inte en färdig genomförandeplan, utan ett analytiskt underlag för fortsatt beredning och politisk prioritering. Rapporten följer en trattstruktur: från omvärld och marknad, via nuläge och dialog, till analys, scenarier och rekommendationer.

Till styrgrupp utsågs: Anders Beigler (Näringslivschef), Elin Sundberg (Kultur- och fritidscchef), Per-Anders Stolt (Bygg- och miljöchef) och Roland Hamlin (tf Platschef Stenegård).



1.1 Processens fem steg

Steg 1: Kunskapsinhämtning

Genomgång av befintligt material, tidigare utredningar och styrdokument. Dialogmöten med personal, hyresgäster, Hembygdsföreningen, Föreningsalliansen, Scensation, Länsstyrelsen Gävleborg och Ljusdals hem m.fl. Historisk genomgång via skrifterna Herrarna på Stene och Julius Brun. Medborgarenkät genomfördes med 146 respondenter.

Steg 2: Omvärldsanalys och studiebesök

Studiebesök vid fem referensanläggningar med jämförbara förutsättningar: Högbo Bruk (Sandviken), Mariebergskogen (Karlstad), Bruket i Wiared, Gunnebo Slott & Trädgårdar (Göteborg) och Norrvikens Trädgårdar (Båstad). Kompletterande research vid bl a Avicii Experience, Fotografiska, Rosendahls Trädgårdar, Torekällberget och Vandalorum. Riktad innovationsworkshop om immersiva och upplevelsebaserade koncept med externa experter.

Steg 3: Processdagar (13–14 april 2026)

Strukturerade processdagar ledda av moderator Pernilla Gravenfors. Dag 1: kunskapskväll med externa föreläsare Helena Haglund (Länsstyrelsen, byggnadsminne) och Mårten Westlund (destinationsutveckling, Liseberg). Dag 2: Workshops i grupper där deltagarna visualiserade förslag direkt på kartunderlag. Samtliga presentationer filmades och transkriberades. Digitala verktyget Vocean användes för strukturerad datainsamling och AI-stödd analys.

Steg 4–5: Analys och rapport

Allt insamlat material analyserades systematiskt för att identifiera återkommande mönster, centrala spänningar och strategiska slutsatser. Analysen integrerar empiriska data från enkäten, kvalitativa insikter från dialogerna och strukturella lärdomar från referensplatserna.

2. Stenegård - en kommunal tillgång i ett växande sammanhang

Stenegård ägs av Ljusdals kommun och förvaltas på kommuninvånarnas uppdrag. Det är inte en plats bland andra i kommunens fastighetsbestånd, det är en plats som bär kommunens kulturhistoriska identitet, som samlar dess invånare och som representerar kommunens ansikte ut mot omvärlden. Det gör Stenegårds utveckling till en fråga som angår alla som bor, arbetar och lever i Ljusdal -inte bara de som besöker platsen.

Platsen befinner sig i Järvsö, som etablerat sig som kommunens starkaste tillväxtnod inom besöksnäringen, inte av en slump, utan som ett resultat av långsiktigt strategiskt och organiserat arbete. 75% av kommunens gästnätter är i Järvsö.

Stenegård befinner sig mitt i denna tillväxt, men bedöms inte bidra till sin fulla potential.

Geografiskt upptagningsområde – marknadsunderlaget i siffror

En destinations kommersiella potential handlar inte bara om vad som erbjuds på platsen – den handlar minst lika mycket om hur många människor som faktiskt har praktisk möjlighet att ta sig dit.

Järvsö ligger vid E4-korridoren med direkt tågförbindelse till Stockholm och god vägstandard i alla riktningar. Det gör att upptagningsområdet är ovanligt stort relativt platsens storlek, och att det växer dramatiskt för varje timme man adderar.

Mätpunkt	Utfall		
Årsanställda i besöksnäringen	244 (2010)	→ 687 (2024)	+181 %
Omsättning besöksnäringen	98 mkr (2010)	→ 441 mkr (2024)	+350 %
Uppskattade löneskatter till Ljusdals kommun	19,4 mkr	→ 53,5 mkr	+150 %
Uppskattade löneskatter till Region Gävleborg	10,5 mkr	→ 27,5 mkr	+162 %
Fastighetsavgift till kommunen	23,1 mkr	→ 59,7 mkr	+158 %
Fritidshus i kommunen	2 445 (2010)	→ 4 009 (2023)	+64 % 1 564 nya enheter
Ytterligare fastighetsavgift (ej påbörjad)	9–15 mkr tillkommande när nya fritidshus taxeras		
Beläggningsgrad befintlig kapacitet	Uppskattat ca 35 % på årsbasis – betydande outnyttjad kapacitet		

Källa: SCB, Tillväxtverket, Ljusdals kommun. Siffror omräknade till penningvärde 2025 där angivet.

Tidszon	Befolkning och marknadspotential
2 timmars upptagningsområde	ca 600 000 invånare – naturligt underlag för dagsutflykter och helgbesök utan övernattnig
3 timmars upptagningsområde	ca 1,5 miljoner invånare – helgresemarknaden som motiverar hotell, restaurang och ett fullständigt upplevelsepaket
4 timmars upptagningsområde	ca 4–4,5 miljoner invånare – inkluderar Stor-Stockholm och motiverar en nationell destinationspositionering

Stor-Stockholm, med 2,4 miljoner invånare och landets högsta köpkraft och kulturkonsumtion per capita, ligger inom fyra timmars bilresa och tre timmars tågres. Direktanslutning med tåg från Arlanda ökar dessutom den internationella attraktionskraften, som idag är underutnyttjad i Hälsingland överlag.

Det är i detta sammanhang Stenegårds potential ska förstås och bedömas.

3. Stenegårds historia



Julius Brun

Historien är inte bakgrund i den här rapporten, den är ett strategiskt argument. Stenegård bär på ett berättarkapital som de flesta besöksmål aldrig kommer i närheten av: en grundare med en sammanhängande livsfilosofi, 170 år av kulturell och social verksamhet i obruten kontinuitet, och ett fysiskt arv som är lagskyddat. Det här är ett värde som inte kan köpas eller byggas på kort tid, men det kan förvaltas väl, eller förvaltas dåligt.

Julius Brun grundade Stenegård utifrån tre principer som känns lika relevanta idag som på 1800-talet: entreprenörskap med ansvar för helheten, en stark tro på människans inneboende värde och kapacitet, och ett liv i aktivt samspel med naturen. Dessa principer - samlade i konceptet leka, lära, läka - är berättelsen som Stenegård kan kommunicera med full autenticitet på en internationell scen.

År	Händelse
1856	Julius Brun förvärvar hemmanen Hans och Kusens. Etablerar apotek, läkarmottagning och mönsterjordbruk. Byggnationen tar 30 år att slutföra.
1904	Familjen Brun avyttrar fastigheten till sågverksinspektör Anders Andersson.
1935–1963	Hotell Stenegården etableras i den västra flygeln. Apoteket verkar till 1951.
1969	Järvsö kommun förvärvar Stenegård. Planer på hotell ersätts av hantverkscentrum.
1978	Byggnadsminnesförklaras av Länsstyrelsen Gävleborg, ett juridiskt skydd och ett kvalitetsstämpel.
2012	År 2012 instiftades Världsarvet Hälsingegårdar, och Stenegård fick i uppdrag att vara Ljusdals kommuns besökscentrum för världsarvet.

Det är värt att stanna upp vid det här: Stenegårds historia är en historia om ständig omprövning och anpassning, medan de grundläggande värdena hållit i gång i 170 år. Förändring strider inte mot traditionen på Stenegård. Det är en del av den.

4. Nuläge - en plats med orealiserad potential

4.1 Ägande och Byggnadsminnesförklaring

Stenegård ägs av Ljusdals kommun och förvaltas av Ljusdalshem. Byggnadsminnes-förklaringen från 1978 innebär bindande skyddsföreskrifter som bildar ett juridiskt ramverk för all framtida utveckling. Föreskrifterna är inte enbart restriktioner, de är också ett kvalitetsmärke som kommunicerar platsens kulturhistoriska värde till externa aktörer och finansörer.

De fem bindande föreskrifterna: byggnaderna får inte rivas, flyttas eller till sitt yttre ombyggas utan länsstyrelsens tillstånd; entréhallen i östra huvudbyggnaden skyddas särskilt; ombyggnadsarbeten kräver godkänt förslag av länsstyrelsen; löpande underhåll ska ske med kulturhistoriskt adekvata material i samråd med landsantikvarien; skyddsområdet får inte ytterligare bebyggas eller väsentligen förändras utan tillstånd.

Den mark som idag är tillgänglig för byggnation, utanför det formella skyddsområdet, är en strategisk tillgång som inte bör underskattas. Det är här eventuella nybyggnationer kan ske. Marktillgången kräver planprocess och dialog med Länsstyrelsen, men det är ett realistiskt och fullt möjligt beslut.

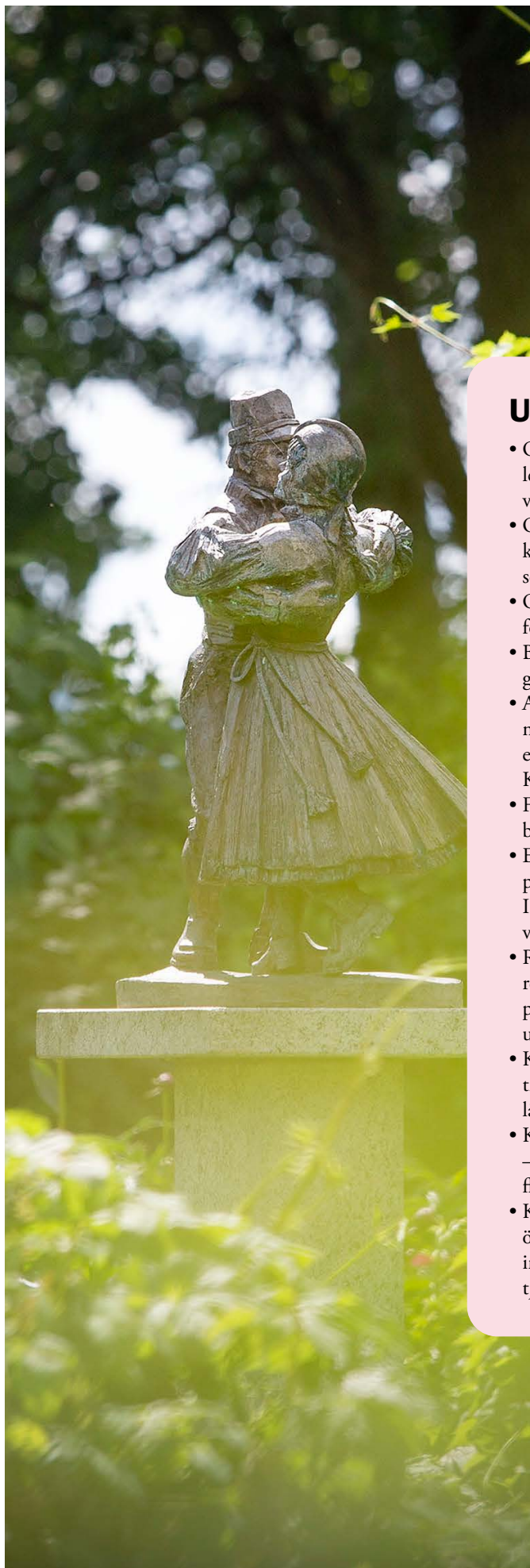
4.2 Verksamheter och besöksvolym

Stenegård rymmer idag 29 aktörer inom besöksnäring, hälsa, kultur och hantverk. Uppskattad besöksvolym är 175 000 per år, med koncentration till högsäsongen mitten av juni till mitten av augusti. Tillförlitlig besöksstatistik saknas i dagsläget.

4.3 Styrkor

Stenegårds strategiska styrkor

- Koppling till Världsarvet Hälsingegårdar, en global plattform för kulturellt berättande.
- 175 000 besökare per år och 29 aktiva aktörer, en etablerad plats som hankar sig fram trots strukturell otydlighet.
- 87,7 % av enkätrespondenterna (se kap 4) ser Stenegård som mycket viktigt för kommunens attraktivitet.
- Julius Bruns berättelse och filosofi som är autentisk, sammanhängande och internationellt kommunicerbar.
- Samsyn bland intressenter, finns ingen konflikt i grundläggande värderingar eller riktning.
- Tillgänglig mark utanför skyddsområdet, strategisk möjlighet för ev byggnation.
- Uppfattas genomgående som platsen har en betydligt större potential än vad som erbjuds idag.



4.4 Strukturella utmaningar som kräver politisk handling

Här är det viktigt att göra en distinktion: platsens inneboende styrkor är betydande, men de strukturella problem som bromsar utvecklingen är politiska och organisatoriska val. Det är val som kan förändras med rätt beslut.

Utmaningar som identifierats

- Otydlig vision – Platsen saknar en tydligt formulerad gemensam målbild som är politiskt förankrad, vilket påverkar styrning och samordning.
- Otydlig berättelse – Julius Brun, världsarv, Lill-Babs, kultur, trädgård och hantverk kommuniceras inte som en sammanhängande identitet.
- Oklar ansvarsfördelning – Roller, mandat och förväntningar upplevs av flera aktörer som oklara.
- Brist på samordning och samarbete – Aktörerna på gården arbetar i silos.
- Avsaknad av långsiktig strategi – Vilken samhällsnytta bör platsen användas för, vilken affärsnytta bör erbjudas och vad kan det tillföra invånarna i Ljusdals Kommun?
- Fysiska begränsningar – Lokaler och underhåll utgör begränsningar.
- Ekonomisk hållbarhet – Nuvarande driftskostnad på ca 7 mkr bedöms otillräcklig för aktiv utveckling. Intäkterna varierar och större arrangemang har i vissa fall gett underskott.
- Resurser och ambitioner i otakt – För lite resurser relativt de förväntningar och ambitioner som omger platsen, där trädgård och byggnader förväntas vara i uppvisningsskick.
- Kraftiga säsongsvariationer – Platsen saknar idag tillräckligt starka året-runt-anledningar för att skapa långsiktig ekonomisk bärkraft för aktörer på gården.
- Kommunallagen begränsar handlingsutrymmet – Nuvarande driftsform försvårar affärsmässig flexibilitet.
- Korta politiska cykler – Utan bred förankring som överlever mandatperioder kan ingen extern aktör investera med trygghet, och det är utmanande för tjänstemän att arbeta långsiktigt.

5. Medborgarenkät

Som del av visionsprocessen genomförde vi en medborgarenkät via kommunens verktyg Essmaker. 146 respondenter svarade på frågorna. Resultaten är samstämmiga och stämmer väl överens med de kvalitativa insikterna från workshopsdagarna.

Mät punkt	Resultat
Besöker Stenegård flera gånger per år	119 av 146 respondenter (81 %) ett starkt lojalitetsmönster
Primär besöksorsak	Evenemang 66 %
Sekundär besöksorsak	Marknader 51,7 %
Tertiär besöksorsak	Hantverk och butiker 35,4 %
Stenegård mycket viktigt för kommunens attraktivitet (respondenter)	87,7 % (96,6 % inkl. 'ganska viktigt')
Önskar öppet året runt	Tydlig majoritet, restaurang, butiker och aktiviteter
Generellt omdöme	'Ganska bra' dominerar - diagnostiskt symptom på stagnation snarare än tillväxt

Omdömet 'ganska bra' förtjänar en analytisk kommentar, för det har en starkare betydelse än det ser ut. I konsumentbeteendeforskning är 'ganska bra' ett farligare betyg än 'dåligt' – det signalerar en plats som inte längre väcker starka känslor, varken negativa eller positiva. Det är väldigt talande för stagnationens fas. En destination som ska attrahera nya besökargrupper och generera nationell uppmärksamhet måste väcka starka positiva reaktioner, inte välvillig likgiltighet.

Vad respondenterna vill bevara är tydligt: den kulturhistoriska miljön, trädgårdarna med örtagården, känslan av genuinitet och öppenhet, barnperspektivet och det historiska arvet. Vad de vill ha mer av: fler evenemang, fler aktiviteter året runt, stärkt restaurang- och caféutbud, mer för barn och unga samt bättre samordning och tydligare helhet. Materialet pekar på att förväntade förbättringar i stor utsträckning handlar om struktur och riktning, inte bara om att tillföra nytt innehåll.



6. Studiebesök - lärdomar från referensplatserna

En del av uppdraget var att göra en omvärldsanalys. Vi valde att besöka fem platser för djupare kunskapsinhämtning. Urvalet gjordes utifrån kulturhistoriska miljöer som attraherar både lokalbefolkning och besökare, med olika ägandeformer och ambitionsnivåer. Lärdomarna är i hög grad överförbara till Stenegårds situation.

6.1 Högbo Bruk, Sandviken – det kommunala bolagets möjligheter

Högbo Bruk är ett järnbruk från 1630-talet i Sandvikens kommun och den geografiskt, historiskt och strukturellt närmaste referensen till Stenegård. Platsen är en levande kulturhistorisk bruksmiljö med bevarade byggnader och aktiva verksamheter: friluftsliv, sport och motion, hantverk, butiker, restauranger och ett hotell med spa och konferens. Platsen håller ett aktivt år-runt-program med marknader, konserter och högtidsevenemang och är en etablerad mötesplats för kommunens invånare.

Platsen ägs och förvaltas via Högbo Bruks AB (HBAB), ett helägt kommunalt bolag vars stadgemässiga syfte är att vårda kulturhistorisk miljö och möjliggöra kultur- och fritidsverksamhet för kommunens invånare. Modellens styrka är dess hybridkaraktär: bolaget äger och förvaltar mark och anläggningar men driver inte all verksamhet i egen regi. Istället samarbetar man med ett tjugotal självständiga företagare som driver butiker, serveringar, aktiviteter och boende på bruket. Det skapar bredd, variation och lokal förankring utan att kommunen bär den operativa risken för varje enskild verksamhet.

Det cirkulära ekonomitänkandet på Högbo Bruk är inte en lycklig slump, det är ett resultat av en medveten strategi för att maximera den ekonomiska hållbarheten för varje enskild aktör på platsen. När hotellet köper från glasblåsaren och charktillverkaren stärks inte bara den lokala ekonomin, det stärker berättelsen om platsen som ett sammanhängande ekosystem snarare än en samling löst relaterade hyresgäster. Samma princip är direkt relevant för Stenegård: verksamheter på platsen ska medvetet matchas och kurateras för att komplettera varandra. På HBAB är det VD:ns ansvar att aktivt hålla ihop denna helhet.

Lärdomar – direkt tillämpbart på Stenegård

- Hotellet är platsens starkaste hyresgäst och kommersiella motor - det var när hotellet etablerades som platsen verkligen började utvecklas.
- HBAB fokuserar på invånarna, hotellet på besökarna. Formeln: $1+1=3$.
- Cirkulär ekonomi: hotellet köper glas från glasblåsaren och chark från gårdsbutiken - lokal ekonomi som stärker samtliga aktörer.
- HBAB har 90 AME-platser - tydlig samhällsnytta som gör den politiska förankringen stabil.
- Sandviken Kommun finansierar med ca 13–14 mkr/år. Politisk samsyn: "Det är OK -samhällsnyttan är så mycket större än kostnaden."



6.2 Mariebergskogen, Karlstad – identitetens kraft

Mariebergskogen är ett kommunalt naturområde och besöksmål i Karlstad med djurpark, friluftsmuseum, naturrum, lekområden och en scen för större evenemang. Platsen har ett tydligt år-runt-program – midsommar, julmarknad, Halloween – och fungerar lika mycket som invånarnas vardagspark som besöksmål för tillresande. Vi ser en plats som är mer värdefull för invånarna än för externa besökare, vad vi menar är att det är ett trevligt besöksmål om man redan är där, men vi ser det inte som en reseanledning i sig.

Mariebergskogen visar på ett tydligt sätt vad en klar identitet gör för ett kommunalt besöksmål. Ledorden leka, läka, lära ger platsen en kommunicerbar och minnesvärd profil som fungerar som styrverktyg internt och som ett varumärkeslöfte externt. Det är ett begrepp som är direkt relevant för Stenegård, med tillägget att Stenegårds historia ger det en autentisk djupförankring som Mariebergskogen inte kan matcha.

Lärdomar - direkt tillämpbart på Stenegård

- Ledorden Leka, Läka, Lära fungerar både som intern styrning och externt varumärkeslöfte och är direkt applicerbart på Stenegård med ännu starkare historisk förankring.
- Skridskobana på vintern: en liten insats med stor effekt på helårsattraktivitet och lokal stolthet.
- Kommunalt bolag med egna medel 13 mkr + koncernbidrag 30 mkr. Politiskt väl förankrat och stabilt långsiktigt arbete.
- Mer värdefullt för invånare än besökare



6.3 Bruket i Wiared – vad privata drivkrafter kan åstadkomma

Bruket i Wiared är en kreativ gårdsmiljö i Västra Götaland med stark atmosfär och en tydligt kuratorisk helhetsupplevelse. Platsen rymmer café, bageri och säsongsbaserade serveringar, en noggrant utvald inredningsbutik, eventytor för marknader, konserter, kurser, workshops och bröllop, konferensverksamhet i naturnära miljö samt glamping och övernattning. Tre bolag delar på en samlad omsättning på ca 50 miljoner kronor.

Bruket illustrerar på ett kraftfullt sätt vad en stark privat entreprenörsdrivkraft kan åstadkomma i en kulturmiljö, och hur snabbt det kan gå. Konserterna med medvetet begränsat antal biljetter skapar ett efterfrågeövertag och FOMO (fear of missing out), kunder bokar tidigt och platsen håller en exklusivitetskänsla som höjer upplevelsevärdet. Varje detalj, från sortiment till gestaltning till skyltning och kommunikation, är kuraterat och genomtänkt. Det är resultatet av entreprenöriell drivkraft, inte kommunal förvaltningslogik.

Lärdomar - direkt tillämpbart på Stenegård

- Stark privat drivkraft levererar snabbt och distinkt, men kräver rätt förutsättningar för att locka dit rätt aktör.
- Konserter med begränsat antal biljetter skapar FOMO (fear of missing out) och efterfrågeövertag, evenemang som kommunikationsstrategi.
- Kuraterat i minsta detalj: sortiment, gestaltning, skyltning, kommunikation - helheten är produkten.
- Butiken är viktig för ekonomin under lågsäsong - handel som stabiliserande intäktsben.
- Vikten av evenemang som besöksanledning och trafikkälla till övriga verksamheter.

6.4 Gunnebo Slott & Trädgårdar – kommersiell ambition inom offentligt ägande

Gunnebo Slott & Trädgårdar är ett välbevarat 1700-talsslott i Mölndal utanför Göteborg. Platsen erbjuder visningar, utställningar och lärande upplevelser med kulturarvet i centrum, trädgårdar och parkområden för rekreation, restaurang, café och butik, konferenser och bröllop, samt ett aktivt år-runt-program med säsongsaktiviteter och evenemang. Det drivs som ett kommunalt bolag med uttalat kommersiell ambition, och visar att kommunalt ägande och affärsmässighet inte behöver stå i konflikt.

Det mest anmärkningsvärda med Gunnebo är inte vad de gör, utan hur de tänker. De är kommunalt ägda men orädda för att drivas mer kommersiellt. De har anställt en affärsutvecklare som strategisk resurs. Kommunikatören sitter på platsen, inte på kommunhuset, ett strukturellt beslut med praktiska konsekvenser för kvaliteten på kommunikationen. Allt sköts in-house utom stallverksamheten.

Lärdomar – direkt tillämpbart på Stenegård

- Anställda affärsutvecklare som strategisk resurs, ett beslut med direkt relevans för Stenegård.
- Kommunikatören sitter på platsen, inte i kommunhuset, en strukturell förutsättning för effektiv och trovärdig kommunikation.
- Kulturgarantin: alla elever i åk 3 besöker Gunnebo, skapar livslång lojalitet och återkommande besökare som vuxna.
- YH-utbildning till trädgårdsmästare tillför arbetskraft till trädgårdarna och intäkter under lågsäsong.
- Önskar hotell och naturrum, dessa saknas och begränsar platsens potential. En tydlig bekräftelse av hotellets roll som motor.

6.5 Norrvikens Trädgårdar, Båstad – det djärva språngets logik

Norrvikens Trädgårdar är en historisk trädgårdsanläggning i Båstad med stilträdgårdar, park och stark identitet. Platsen erbjuder utställningar, guidningar och kulturupplevelser i gränslandet mellan natur och historia, restaurang, café, butik och matupplevelser, konserter, festivaler och säsongssevenemang, konferenser, bröllop och bokningsbara arrangemang, allt samlat i ett säsongsprogram med aktiviteter och upplevelser året runt.

På åtta år växte besöksvolymen från 20 000 till 140 000 per år, drivet av tematiserade trädgårdar, starka evenemang och ett medvetet arbete med upplevelsekaraktär. AB:et omsätter 75 mkr med ett underskott på 15 mkr, ägarfamiljen täcker mellanskillnaden som en strategisk investering i platsens långsiktiga värde. Det är ett tydligt exempel på vad mod att satsa kan åstadkomma.

Lärdomar – direkt tillämpbart på Stenegård

- Från 20 000 till 140 000 besökare på 8 år, resultatet av mod att satsa och långsiktig konsistens i riktningen.
- Tematiserade trädgårdar med årstema skapar anledning att återkomma - lojalitetsskapande på programmatisk nivå.
- Bröllop är platsens viktigaste enskilda intäktskälla - ett segment med direkt relevans för Stenegård.
- Enkla barnvänliga åtgärder gav stor effekt på vistelsetid och ökad konsumtion per besök.
- Julmarknad genererar inte överskott i sig men är ett kraftfullt kommunikationsverktyg som signalerar helårsöppenhet och driver företagsbokningar.
- Har identifierat byggandet av hotell som nästa steg i utvecklingen.

Genomgående strukturella lärdomar

Fem platser med väldigt olika förutsättningar, ägandeformer och ambitionsnivåer - men med ett anmärkningsvärt samstämmigt mönster i vad som skiljer de mest framgångsrika från de stagnerade.

Vad de mest framgångsrika platserna har gemensamt

- Tydlig identitet - de vet vad de är, och lika viktigt, vad de inte är. Identiteten är inte ett slagord utan ett styrverktyg.
- Hotell som kommersiell motor. Samtliga platser har eller önskar ett hotell som sin viktigaste enskilda intäktskälla och besöksdrivare.
- Evenemang som kommunikationsstrategi, FOMO är inte en biprodukt, det är en medveten strategi för att skapa efterfrågeövertag.
- Kommunikatören nära platsen, effektiv kommunikation kräver närvaro, inte distans.
- Kommersiellt och kulturhistoriskt är komplementärt, inte motstridigt. Gunnebo bevisar det.
- Politisk förankring och långsiktighet är förutsättningar för extern investering - utan dem kan ingen aktör planera långsiktigt.
- Aktiv kuratering av innehåll och aktörer, enskilda aktörer samordnas kring en gemensam riktning snarare än att verka helt fristående.
- Medvetet arbete med säsongsförläggning, kombinationer av verksamheter, målgrupper och aktiviteter för att minska säsongsberoende.

7. Medborgardialog och workshop

Processdagar genomfördes 13–14 april 2026 och samlade ett brett urval av intressenter i strukturerade workshops under ledning av moderator Pernilla Gravenfors. 145 personer var anmälda, 134 deltog.

Workshopen genomfördes på Träteatern och bestod av två delar. I första delen presenterade vi nuläget och de utmaningar vi identifierat, såväl som våra lärdomar från studiebesöken. Länsstyrelsen var på plats och presenterade vad byggnadsminnet innebär för platsen. Mårten Westlund, tidigare kommunikationschef på Liseberg, höll ett föredrag om utveckling av destinationer. Mårten förespråkade den rosa zonen, det samarbetsutrymme där offentlig sektor och näringen möts på lika villkor, inte för att hantera problem utan för att tillsammans se och ta tillvara möjligheter. Det är en medveten rörelse bort från den grå zonen defensiva och reaktiva hållning, mot ett förhållningssätt präglad av nyfikenhet, tillit och gemensam drivkraft. I den rosa zonen ersätts förhandling med samskapande och utmaningar blir ingångar till innovation. Syftet med första delen var att ge alla deltagare en gemensam kunskapsgrund att utgå ifrån.

I del två delades deltagarna upp i mindre grupper, sammansatta så diversifierat som möjligt. Gruppernas uppgift var att gemensamt skapa en framtida visionsbild av ett blomstrande Stenegård. Till sin hjälp hade de en översiktskarta över gården och färgpennor att rita med. Visionerna presenterades på fem minuter per grupp och spelades in för att transkriberas och användas i analysen.

Trots att deltagarna representerade väldigt olika bakgrunder, intressen och ingångsvinklar visade materialet en mycket stor grad av samsyn. Det råder enighet om grundläggande värden och riktning, och det samlade materialet visar att det inte finns någon fundamental värdekonflikt att lösa. Utmaningen är snarare organisatorisk och resursmässig. Det går också i linje med resultatet från enkäten där man efterfrågar mer evenemang och aktiviteter på gården.



Visionerna spänner brett och är samstämmiga – allt från handelsträdgård, orangeri och vinterträdgård med koppling till restaurangen, ett örtapotek som tar upp Julius Bruns stafett, en isolerad träteater med evenemang och konserter året om, mindre scener på olika delar av gården, ett aktivitetshus med fokus på rörelse och problemlösning över generationer, science center för barn, ett naturrum och ett immersivt upplevelsecenter, guidade teatervisningar och sagotema för barnfamiljer, workshops i traditionellt hantverk som smide, glasblåseri, timring och matberedning, yrkesutbildningar och högskolekurser med fokus på trädgård, hållbarhet och byggnadsvård, ett hotell med spa på Hälsingevis förankrat i Julius Bruns holistiska hälsosyn - med Kulthammar och Brostugan som föreslagna lägen - vinterbad i älven, en skridskobana som slingrar sig fram genom tomtens skidspår, minigolf, snö- och ispark, iskulpturutställning, julmarknad och temaveckor under lågsäsong, bondens marknad, en gång- och cykelväg över älven, husbilsplatser, och Stenegård som hela Hälsinglands ansikte utåt och nav för regionens kulturarv, folk-musik och världsarv.



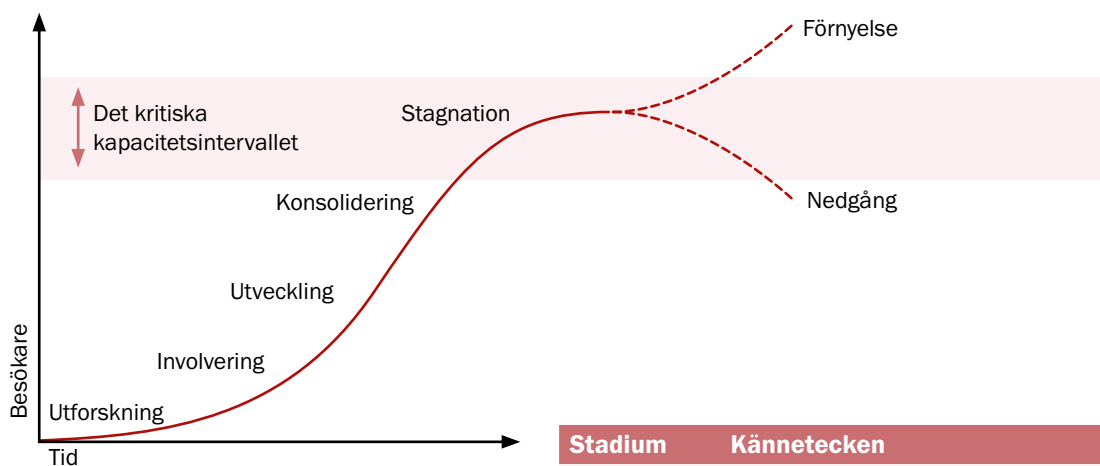
Sju genomgående teman från workshopsdialogen

- Kulturarv, lärande och hälsa som kärna - Leka, Lära, Läka - Julius Brun, trädgård, mat, hälsa och hantverk ska integreras till en helhet, inte behandlas som separata verksamhetsgrenar.
- Stenegård som lärande- och kunskapsmiljö - yrkesutbildningar, samverkan med skolor, offentliga workshops. Lärande ses som både vardag och reseanledning.
- Majoriteten av grupperna önskade mer evenemang och aktiviteter på gården
- Tydlig helhet och organisation, en sammanhållande organisation med mandat och resurser återkommer i samtliga grupper. Bör upplevas som en helhet som delar vision och mål.
- Helår som strukturell förutsättning, inga grupper undviker vinterhalvåret. Det är ett ekonomiskt och identitetsmässigt krav, inte ett önskemål.
- Barnfamiljer och den levande mötesplatsen. Stenegård ska fungera för barn och för vuxna, för lokalbefolkning i vardagen och för tillresande besökare.
- Boende, mat och kommersiella inslag, bred förståelse för att platsen behöver kombinera samhällsnytta med ekonomisk bärkraft.
- Helhetssyn och regional samverkan. Stenegård bör inte utvecklas isolerat utan i sammanhang med Hälsingland, Världsarvet och kommunens övergripande utvecklingsagenda.



I bilaga B presenteras alla konkreta idéer som kommit fram i enkäten, workshopsarna, dialogen och studiebesöken.

8. Samlad analys och strategiska vägval



Det samlade analysarbetet visar att Stenegård rymmer betydande värden och utvecklings-möjligheter - men också en komplexitet som ställer krav på tydliga prioriteringar och långsiktig riktning. I det här kapitlet sammanfattar vi de huvudmönster, målkonflikter och vägval som framkommit under processens gång.

8.1 Stenegårds simultana roller och funktioner

Stenegård fyller parallellt rollen som kulturhistorisk miljö, mötesplats, besöksmål, verksamhetsplats och arena för kultur, evenemang och lärande. Den här mångfunktionaliteten är en av platsens grundläggande styrkor, men den innebär också en organisatorisk och strategisk komplexitet. Frågorna handlar inte enbart om vilka verksamheter som ska finnas, utan om hur olika funktioner ska prioriteras, organiseras och balanseras.

8.2 Var befinner sig Stenegård? TALC-modellen

Tourism Area Life Cycle-modellen (TALC), utvecklad av Richard Butler (1980), ger oss ett etablerat analytiskt språk för att förstå var en destination befinner sig, och vilka strategiska vägval det för med sig. Modellen beskriver sex stadier: utforskning, involvering, utveckling, konsolidering, stagnation samt nedgång eller förnyelse.

Stadium	Kännetecken
Utforskning	Begränsat besöksstryck. Minimal infrastruktur. Platsen nås av föregångare.
Involvering	Lokala aktörer anpassar utbudet. En primär säsong etableras.
Utveckling	Snabb besöksstillväxt. Externa investeringar attraheras.
Konsolidering	Tillväxten avtar men fortsätter. Etablerad destination.
Stagnation	Besöksvolym planar ut. Platsen börjar förlora distinktiv position.
Nedgång eller förnyelse	Passiv nedgång - eller aktiv förnyelse genom investering och ny organisation.

Det samlade materialet - stabil men inte växande besöksvolym, omdömet 'ganska bra', aktörer som fungerar men inte blomstrar, och frånvaro av tydlig resanledning utanför sommarsäsongen - placerar Stenegård i stagnationsfasen. Stagnation behöver inte leda till nedgång, men det kräver aktiva val. Passivitet är i sig ett val med konsekvenser.

Butlers forskning pekar på att förnyelse sällan uppnås enbart genom underhåll och marknadsföring, det kräver en mer substantiell förändring av de attraktioner och upplevelser som destinationen bygger på. Det är inte ett argument för att överge Stenegårds identitet, utan för att aktivera och kommunicera den på ett sätt som är relevant idag.



8.3 Centrala målkonflikter

Processen har synliggjort ett antal målkonflikter som kommunen behöver förhålla sig till. Dessa bör inte betraktas som hinder, utan som strategiska frågor som behöver tydliggöras i det fortsatta arbetet.

- Kulturarv och utveckling - byggnadsminnesförklaringen skyddar platsens värden men begränsar handlingsutrymmet. Mer kommersiell verksamhet kan finansiera underhållet men riskerar att förändra platsens karaktär om det sker utan omsorg.
- Öppen mötesplats och affärsmässighet - stark vilja att platsen fortsatt ska vara tillgänglig utan höga trösklar, samtidigt som ekonomisk hållbarhet kräver intäkter och investeringar.
- Lokal plats och destination - Stenegård som invånarnas vardagsmiljö och som regionalt, nationellt eller internationellt besöksmål är inte nödvändigtvis oförenliga, men olika ambitionsnivåer påverkar prioriteringar på olika sätt.
- Bredd och profilering - platsens mångsidighet är en styrka, men framtida hållbarhet kan kräva tydligare identitet och prioritering.
- Kommunal styrning och extern samverkan, organisationsfrågan är nära kopplad till vilken ambitionsnivå och roll Stenegård långsiktigt ska ha.
- Invånarna vill ha mer evenemang och aktiviteter men underlaget/köpkraften är inte tillräcklig för att få ekonomisk bärkraft i det, det behövs extern köpkraft från besökare.

8.4 Ekonomiska förutsättningar

Stenegårds nuvarande driftskostnader på ca 7 mkr skapar reella begränsningar för långsiktigt strategiskt utvecklingsarbete. Jämförelsen med referensplatserna tydliggör det: Mariebergskogen har 43 mkr i kommunalt stöd, Högbo Bruk får 13–14 mkr plus

underhållsmedel. Det är inte ett argument för att Ljusdal ska matcha de beloppen, men det indikerar tydligt att nuvarande resursnivå är dimensionerad för förvaltning, inte aktiv destinationsutveckling.

Analysen visar att ökad aktivitetsnivå inte löser problemet automatiskt: större arrangemang har i vissa fall gett underskott, vilket indikerar att befintlig ekonomisk modell som är sårbar.

En bedömning av Stenegårds värde som enbart utgår från platsens egna driftskostnader och intäkter är analytiskt otillräcklig – det vill vi vara tydliga med. Stenegård levererar samhällsekonomiska effekter av en helt annan omfattning än vad en driftsbudget synliggör.

8.5 Indirekta samhällsekonomiska effekter av en stärkt Stenegård

En investering i Stenegård behöver värderas utifrån sin totala samhällsekonomiska avkastning - inte enbart platsens egna intäkter. Följande effektkedja är relevant att kvantifiera i en föreslagen fördjupad samhällsvärdesanalys (se rekommendationer):

- Utökad löneskattebas - ökad besöksvolym och fler helårsjobb höjer kommunens direkta skatteintäkter
- Reducerade kostnader för försörjningsstöd - fler i reguljär sysselsättning minskar kommunens socialekonomiska belastning
- Inflyttningsrelaterade skatteintäkter - varje barnfamilj som väljer att bosätta sig i kommunen till följd av ökat utbud genererar fleråriga skatteintäkter
- Fastighetsvärdesökning - attraktivare destination höjer taxeringsvärden och fastighetsavgifter i hela kommunen
- Multiplikatoreffekter i besöksnäringen - starkare Stenegård stärker hotell, restauranger, handel och aktivitetsföretag i kommunen



8.6 Stenegård och Agenda 2030

Stenegårds utveckling är inte frikopplad från de globala hållbarhetsmål som Ljusdals kommun arbetar mot - den är ett av kommunens tydligaste praktiska uttryck för dem.

Mål 4, god utbildning för alla, tar form i Stenegård som lärande- och kunskapsmiljö. Yrkesutbildningar, pedagogisk odling, hantverksskola och samarbeten med Järvsögymnasiet och högskola är inte sidospår i visionsarbetet. De är en av de starkast återkommande ambitionerna i medborgardialogen och en naturlig del av platsens DNA sedan Julius Bruns tid.

Mål 8, anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt, är den kanske tydligaste kopplingen. Järvsö tillväxt - från 244 till 687 årsanställda och från 98 till 441 mkr i omsättning mellan 2010 och 2024 i Ljusdals Kommun där Järvsö står för 75% av kommunens gästnätter visar vad långsiktig destinationsutveckling kan åstadkomma. En utvecklad Stenegård skapar helårsarbetstillfällen med rimliga villkor, stärker kommunens skattebas och minskar det säsongsberoende som gör arbetsmarknaden sårbar.

Mål 11, hållbara städer och samhällen, handlar om mer än infrastruktur. Det handlar om platser där människor vill leva, mötas och känna tillhörighet. Stenegård är kommunens svar på den frågan – en mötesplats med kulturhistorisk förankring, tillgänglig för alla invånare, som stärker lokal identitet och platsstolthet på ett sätt som få andra kommunala tillgångar kan.

En investering i Stenegård är därmed inte enbart en kultursatsning eller en turistsatsning. Det är ett konkret bidrag till de mål kommunen redan har förbundit sig att arbeta mot.

8.7 Driftsform – ett medel, inte ett mål

En central organisatorisk fråga är vilken driftsform som bäst skapar förutsättningar för utveckling. Valet av driftsform påverkar Stenegårds handlingsutrymme, finansieringsförmåga och förmåga att attrahera eventuella externa aktörer – det är vi övertygade om. Men det är ett beslut som bör följa av en klargjord vision, inte föregå den. Driftsformen är ett medel för att nå målen, inte ett mål i sig. Att välja organisationsform innan man klargjort vad man vill åstadkomma är att optimera för fel sak.

Driftsformen väljs utifrån vad som optimerar möjligheten att realisera visionen, inte utifrån vad som är bekvämt att administrera.

Med Högbo Bruk som referens ser vi en enorm styrka i kombinationen av kommunalt AB och privata aktörer. Olika driftsformer och deras för- och nackdelar presenteras i Bilaga A.

8.8 Vad som krävs för positiv förändring

Forskning om framgångsrik organisationsförändring och platsutveckling pekar konsekvent på fem faktorer som behöver vara på plats: vision, motivation, kompetens, resurser och plan. När en av de här faktorerna saknas genererar det förutsägbara problem.

Kombination	Konsekvens
Vision + Motivation + Kompetens + Resurser + Plan	= Förutsättningar för framgång
Utan Vision	= Förvirring – aktörer arbetar i olika riktningar
Utan Motivation	= Begränsad förändring – beslut fattas men implementeras inte
Utan Kompetens	= Oro och osäkerhet – viljan finns men förmågan saknas
Utan Resurser	= Frustration – välgrundade planer stannar på ritbordet
Utan Plan	= Ineffektivitet – energi kanaliseras inte produktivt

Stenegårds utmaningar är i hög grad strukturella snarare än verksamhetsmässiga. Frågor om styrning, organisering, ekonomi och prioritering framstår som mer avgörande för platsens framtid än brist på innehåll eller engagemang.



9. Invånarperspektivet - grunden för kommunens mandat att investera

Invånarperspektivet är inte ett sidospår i den här analysen. Det är grunden för det politiska mandatet att äga och investera i Stenegård. Utan invånarnas stöd och kontinuerliga användning riskerar externa satsningar att sakna den lokala förankring som är avgörande för långsiktig hållbarhet. Enkäten visar tydligt att invånarna vill ha fler evenemang, mer utbud, fler aktiviteter året runt.

Identitet och platsstolthet

87,7 procent av respondenterna uppger att Stenegård är mycket viktigt för kommunens attraktivitet. Det är ett mått på identifikation, inte nöjdhet med ett utbud. Forskning om regional attraktionskraft visar att invånarnas identifikation med sin hemort är en av de starkaste faktorerna för kvarboende och inflyttning. En stolt invånare är kommunens mest trovärdiga marknadsförare, mer effektiv och mer trovärdig än alla betalda kanaler sammanlagda. En person som bor i kommunen och med övertygelse kan säga 'kom

hit, vi har världsarv, ett fantastiskt kulturcenter och ett fantastiskt vackert skogs- och älvdalslandskap' är ett kommunikationskapital av extraordinärt värde.

En plats i stagnation underminerar inte bara besökssekonomi, den underminerar aktivt invånarnas vilja att stanna och andras vilja att komma.

Mötesplatsen - social infrastruktur

Stenegård är platsen där invånarna möts: nationaldag, midsommar, julmarknad, söndagsauktioner. Fysiska mötesplatser med rituell och kulturell tyngd är sällsynta och kritiska resurser för social sammanhållning - de kan inte rekonstrueras av ett evenemang utan historisk förankring. Stenegårds värde som mötesplats är ackumulerat under 170 år och är omedelbart sårbart om platsen tappas relevans. Det är också värt att betona att mötesplatsuppdraget inte är exklusivt för Järvsö. Stenegård är kommunens gemensamma plats och bör utvecklas med ett uppdrag som är meningsfullt för invånare i hela Ljusdals kommun.

Kulturellt utbud och välfärd

Att bo på landsbygden ska inte innebära att man avsäger sig kvalificerade kulturupplevelser. En medveten utveckling - stärkta evenemang, ett permanent kulturprogram, ett immersivt upplevelsecenter - förbättrar konkret livskvaliteten för kommunens egna medborgare. Det här är en investering i välfärd i ordets bredaste mening, inte enbart i turism.

Barn och unga

Stenegård har en unik potential som pedagogisk miljö. Hantverket, trädgårdsodlingen, kulturhistorien och den levande miljön erbjuder ett konkret, sensoriskt och historiskt förankrat lärande som klassrummet helt enkelt inte kan replikera. Att barn i Ljusdals kommun växer upp med Stenegård som en naturlig del av sin vardag bygger ett förhållande till platsen som håller livet ut.

Gunnebo Slots kulturgaranti - alla elever i åk 3 besöker och återkommer som vuxna - är en logik direkt tillämpbar på Stenegård. Det skapar lojalitet på generationsnivå och minskar trycket på unga att lämna kommunen för utbildning och yrkesutveckling.

Hälsa och tillgänglighet

Stenegårds trädgårdar, naturmiljö och lugna atmosfär fyller redan en funktion för invånare som söker återhämtning, rörelse och naturkontakt - ett värde som sällan prissätts i ekonomiska termer men som är direkt relevant i ett folkhälsoperspektiv. Skulle man satsa på ett spa- och kurortskoncept med longevity-profil (hälsa och välmående i ett längre tidsperspektiv), förankrat i örtagårdsapotekets tradition och Julius Bruns holistiska hälsosyn, bör det dimensioneras för att vara tillgängligt även för lokalbefolkning - inte exklusivt för tillresande gäster. Idén presenteras senare i rapporten.

Alla ska kunna komma till Stenegård, oavsett ålder, rörlighet eller förutsättning. Det är inte en kostnad eller ett krav som begränsar utvecklingen, det är en hygienfaktor idag.

Arbetsstillfällena och utbildning

Stenegård skapar arbetsstillfällena av en typ som matchar lokal kompetens: hantverk, trädgård, service, pedagogik, evenemang.

En levande Stenegård med yrkesutbildningar som matchar platsen t ex inom trädgård och byggnadsvård, workshops och praktikplatser stärker dessutom kommunens utbildnings-landskap och minskar trycket på unga att lämna kommunen för att hitta meningsfull utbildning och yrkesutveckling.

Befolkningseffekt

En av de mest undervärderade effekterna av en stark kulturplats är dess inverkan på befolkningsutvecklingen. Kommuner med levande kulturliv, tydlig identitet och ett attraktivt utbud av upplevelser och mötesplatser upplevs som mer attraktiva av de grupper kommunen mest behöver attrahera: barnfamiljer, yrkesverksamma i åldern 30–50 och aktiva pensionärer. De här grupperna väljer inte bostadsort enbart utifrån arbetsmarknad och bostadspriser, de väljer utifrån ett bredare livskvalitetsbegrepp där kulturutbud, fritidsaktiviteter, naturmiljö och social infrastruktur är centrala faktorer.

Ett blomstrande Stenegård som når full potential är ett inflyttningsargument av en helt annan kaliber än en Stenegård i stagnation. Inflyttning genererar i sin tur skatteintäkter, befolkningsunderlag för skolor och kommunal service, och ett socialt kapital som är avgörande för kommunens långsiktiga livskraft. Det är en effektkedja som är svår att mäta i ett enskilt bokslut, men som är fundamental för kommunens framtid.

Kommunens investering i Stenegård är inte primärt en turistsatsning. Det är en investering i livskvalitet, identitet och social sammanhållning för de människor som betalar kommunalskatten. Besökarna är medlet. Invånarnas välmående är målet.

10. Framtidsscenarioer - tre nivåer som bygger på varandra

Här presenterar vi tre nivåer. De är inte separata, fristående alternativ - de är ett sammanhängande system där varje nivå bygger på och möjliggör nästa. Vi har valt att dela upp den tredje nivån i A och B, beroende på om man vill hålla sig till en nationell eller internationell marknad. Valet av ambitionsnivå avgör vilka beslut som behöver fattas nu, och vilka som kan fattas senare med ett bättre underlag.

Som stöd utgår vi ifrån Guide Michelin distinkta skala för att beskriva platser attraktions-kraft: en stjärna för platser 'värda ett besök', två stjärnor för platser 'värda en omväg', och tre stjärnor för platser 'värda en resa i sig'. Det är en kategorisering som ger ett gemensamt språk för vad de tre nivåerna faktiskt innebär för Stenegårds position.

Stenegård befinner sig idag solitt på ★-nivå och när ★★ under högsäsong med starka evenemang. Det är inte en dålig position. Men det är inte den position som kan bära destinationen ekonomiskt och strategiskt på lång sikt.



Nivå 1 – Förvalta och säkra

Värt ett besök

Fokus: Stabilisera

Vision: "Stenegård ska vara en välkomnande och levande kulturplats där människor kan uppleva Hälsinglands historia, trädgårdar och gemenskap."

Vad innebär nivå 1?

En trevlig plats om man ändå befinner sig i närheten, men inte en reseanledning i sig. Kulturprogram, trädgårdsverksamhet och befintliga hyresgäster upprätthålls inom nuvarande ramar. Invånaren besöker platsen på nationaldagen och julmarknaden. Tillresande stannar en timme på vägen till något annat. Vinterhalvåret är stilla.

Fokus ligger på att säkra drift, kulturvärden och grundupplevelsen. Kommunens roll är förvaltare. Budget: nuvarande nivå ca 7 mkr/år. Det är ett legitimt val – men det är inte ett neutralt alternativ. Det är ett aktivt val att acceptera nuvarande strukturella utmaningar.

Handlingsplan nivå 1 – Stabilisera (riktlinje 2026-2027)

Vad som behöver göras

- Anlägg parkering med betalmodellen 2 timmar gratis + valideringskod för bokningsbaserade verksamheter. Intäkter öronmärks för platsens underhåll
- Trädgård i uppvisningsskick – besökaren förväntar sig en vacker trädgård. Det är ett minimikrav oavsett ambitionsnivå och måste ingå i budgetplaneringen
- Resurssätt Barnens Stenegård med egen driftsbudget, del av tjänst är att vara ansvarig för årshjul av aktiviteter och genomförande

Nivå 1 – Förvalta och säkra

Resursbehov	Nuvarande driftsbudget ca 7 mkr/år. Räcker till förvaltning och grundunderhåll men inte till ledarskap med fullt fokus, aktivt kommunikationsarbete, vinteranpassning eller något som aktivt lockar nya besökare. Platsen förvaltas, den utvecklas inte.
Risker	Stagnationen kvarstår och fördjupas utan att det märks förrän det är svårt att vända. Förvaltning utan aktiv utveckling är i praktiken en passiv rörelse mot TALC-modellens nedgångsfas. Erfarenheten från referensplatser indikerar att platser som väljer passivitet sällan återtar sin position.
Samhällsekonomisk konsekvens	Ekosystemet stabiliseras men tillväxten stagnerar. Inga nya arbetstillfällen. Stenegårds och kommunens konkurrenskraft som helårsdestination förblir olöst. Fastighetsvärdesökning dämpas på sikt.
Konsekvens för invånarna	Mötesplatsen bevaras men stagnerar. Kulturutbudet utvecklas inte. Barnperspektivet stärks inte. Inflyttningsargumentet förblir svagt. Risken ökar att platsen sakta förlorar sin sociala relevans och identitetsbärande funktion.

→ Om beslut tas för att sikta på nästa nivå

Om kommunen siktar mot nivå 2 bör arbetet med att bilda ett kommunalt AB ses över redan nu – parallellt med stabiliseringsarbetet. Förberedelserna (juridisk utredning, ägardirektiv, bolagsordning) tar tid och bör inte avvakta.

**Nivå 2 – Regional mötesplats hela året**

Värt en omväg

Fokus: Strukturera

Vision: "Stenegård ska vara Hälsinglands självklara mötesplats året runt – där människor samlas för att leka, lära och läka."

Vad innebär nivå 2?

En plats man aktivt väljer att styra om för och gärna rekommenderar vidare. Platsen har hittat sin identitet och kommunicerar den med självövertygelse. Trädgårdarna är vackra och välskötta – besökaren stannar längre än planerat. På vintern lyser platsen upp med skridskobanor och program. Teatern håller bröllop, konferenser och minnesvärda kvällar. Barnens Stenegård puttrar igång hela året.

Invånaren besöker Stenegård många gånger per år och tar med sig vänner. Tillresande från Gävle, Stockholm och Sundsvall planerar aktivt en helg i Järvsö. Dialogen med framtida hotellpartners är inledd och underlaget för nästa steg är på plats.

Kommunens roll: aktiv utvecklare. Driftsform: kommunalt AB med professionell styrelse och tydliga ägardirektiv.

Det kommunala bolaget och VD-rollen

Med Högbo Bruk som referens ser vi en väldig styrka i kombinationen av kommunalt AB och privata aktörer. Det kommunala bolaget bedöms kräva en dedikerad VD med fullt fokus på Stenegård. En chef som parallellt bär andra kommunala uppdrag kan inte hålla ihop ett ekosystem med 29 aktörer, driva ett aktivt partnerskap med privata intressenter, leda en verksamhetsutveckling med regional ambition och samtidigt representera platsen externt mot finansärer och potentiella investerare. Det är inte en fråga om ambition hos individen, det är en fråga om strukturella förutsättningar, något som bekräftats i samtliga referensplatser som besökts.

VD:n bör lämpligen profileras som en destinations- och affärsutvecklare snarare än en kommunal verksamhetschef. Fokus under de lugna månaderna är strategisk affärsutveckling, inte driftsförvaltning. Referensplatserna indikerar att ett affärsdrivet perspektiv inte behöver stå i konflikt med ett kulturellt uppdrag, tvärtom framstår det som en förutsättning för att kulturuppdraget ska kunna finansieras långsiktigt.

Handlingsplan nivå 2 – Strukturera (riktlinje 2027–2028)

Vad som behöver göras

- Etablera kommunalt AB med professionell styrelse och tydliga ägardirektiv – påbörjas redan i nivå 1 om ambitionen är nivå 2
- Rekrytera kommunikatör med placering på Stenegård – inte i kommunhuset
- Utveckla tydlig varumärkesidentitet kring leka, lära, läka och Julius Bruns berättelse
- Bygg upp besöksdramaturgin – ett medvetet upplägg av hur besökaren rör sig och vad som genererar konsumtion. Publika verksamheter med A-lägen, bokningsbaserade i mer avskilda lägen
- Stärk vinterutbud: skridskobanor, inomhusprogram och årstidsevenemang
- Stärk trädgårdsutbudet. Café i Barnens. Profilerat örtagårdsapoteket
- Genomför isolering av träteatern som förutsättning för konferenser, bröllop och evenemang, måste göras i samråd med Länsstyrelsen
- Inled dialog med potentiella hotellpartners och ta fram prospektunderlag
- Sök regionala projektmedel för förstudie för nivå 3 – se bryggtext nedan



Nivå 2 – Regional mötesplats

Resursbehov	Kräver utökade driftsmedel för VD, kommunikatör, trädgård och vinterprogram. Därtill utrednings- och prospekteringskostnader: kommersiell potentialanalys, hotellprospekt och partnerdialog, samt förstudie för immersivt kulturcenter. Estimerad årsbudget ca 10 mkr. Utredningar/förstudier kan ev. finansieras via Region Gävleborg, Leader och Kulturrådet.
Risker	Risken är att landa i ett mellanting som varken löser de ekonomiska problemen eller skapar den distinkta position som krävs för nationell uppmärksamhet. Otillräcklig resurssättning kan generera investering utan att nå den besöksvolym och de intäkter som motiverar satsningen. Kräver tydliga prioriteringar och politisk uthållighet.
Samhällsekonomisk konsekvens	Märkbar ökning av helårsbesök och arbetstillfällen. Positiv effekt på kringliggande näringsliv. Stärkt inflyttningsargument. Ökad löneskattebas inom 3–5 år.
Konsekvens för invånarna	Märkbart förbättrat utbud för invånarna. Fler evenemang och aktiviteter hela året. Stärkt erbjudande för barnfamiljer. Bättre tillgänglighet. Platsstoltheten stärks. Stenegård förblir en stark regional resurs men inte en transformativ kraft.

→ Om du siktar på nästa nivå

Om kommunen siktar mot nivå 3 bör en förstudie för ev hotell och immersivt kulturcenter finansieras via regionala projektmedel redan på nivå 2. Om ambitionen är att realisera ett immersivt kulturcenter eller hotell bör finansieringsvägar utredas i detalj – EU-fonder, statliga kulturbidrag och privata investerare ställer olika krav på juridisk struktur och ägandeförhållanden. Driftsformen väljs utifrån vad som optimerar möjligheten att realisera visionen, inte utifrån vad som är bekvämt att administrera.



Nivå 3 A – Nationell destinationsmotor

Nivå 3 A+B – Internationell destinationsmotor

Värt en resa i sig

Fokus: Accelerera

Vision 3A: "Stenegård ska vara en destination som nationella besökare reser specifikt för att uppleva - där ett unikt hotell- och spa-erbjudande, förankrat i Hälsinglands natur och Julius Bruns tradition av läka, blir motorn som fyller platsen med liv, affärer och stolthet året runt."

Vision 3A+B: "Stenegård ska vara en destination som människor reser specifikt för att uppleva - där Hälsinglands kulturarv, natur och mänskligt välmående vävs samman till något unikt i Sverige, och där upplevelsen lockar nationell såväl som internationell publik."

Varför nivå 3 – den strategiska logiken

Nivå 3 är inte ett separat alternativ. Det är den logiska konsekvensen av det arbete som byggs upp i nivå 1 och 2.

Stenegård befinner sig i ett unikt window of opportunity: nationella strategier pekar i exakt rätt riktning, det internationella intresset för autentiska kulturupplevelser är på uppgång, och Sveriges landsbygdsdestinationer är ännu relativt oupptäckta av en internationell publik. Sådana fönster förblir inte öppna.

Erfarenheten från jämförbara projekt är tydlig: ICEHOTEL i Jukkasjärvi (se bilaga C) – en ort med 500 invånare – blev ett globalt varumärke. Ljusdal har 18 300 invånare och ett UNESCO-erkänt kulturarv. Förutsättningarna är minst lika goda.

Vad innebär nivå 3A?

En destination som nationella besökare aktivt väljer och planerar resan kring. Nivå 3A är Stenegårds kommersiella genombrott – inte tack vare ett evenemang eller en säsong, utan tack vare ett hotell- och spa-erbjudande som är så distinkt att det i sig skapar en reseanledning. Gästen stannar två nätter istället för två timmar, och varje övernattad gäst genererar köpkraft för de befintliga aktörerna på gården.

Hotelllets affärslogik är central: en privat hotel-laktör med stark säljorganisation hämtar aktivt hem konferenser, teambuilding-vistelser, bröllopsbokningar och wellnesspaket. Det är en affärsdriven motor, inte ett kommunalt serviceerbjudande. Därmed gynnas samtliga aktörer på Stenegård: hantverkarna, restaurangen, trädgårdsverksamheten och events scenen får en ström av nya besökare som redan är på plats och har tid och köpkraft. Referensen från Högbo Bruk är tydlig: det var när hotellet etablerades som platsen verkligen började utvecklas.

Spa- och kurortserbjudandet - ett "Yasuragi på Hälsingevis" - är inte en konstruerad wellness-profil utan 170 års autenticitet. Julius Brun var apotekare och grundade Stenegård på örtkunskap och holistisk hälsosyn. Longevity-turism är nu det snabbast växande segmentet inom wellness-turism globalt. Den platsen tillhör Stenegård - om man tar den.

Under workshopprocessen lyfte flera grupper fram att kommunen borde förvärva Kulthammar och omvandla det till hotell, en idé som förtjänar en förstudie. Kulthammar kan eventuellt erbjuda den fysiska ram som krävs för ett distinkt hotellkoncept med stark förankring i plats och berättelse, utan att inkräkta på byggnadsminnesförklarad mark.

Kommunens roll: strategisk ägare och möjliggörare. Driftsform: hybridmodell med kommunalt ägande och privat motor.

Handlingsplan nivå 3A **– Accelerera (riktlinje 2027–2030)**

Vad som behöver göras

- Genomför förstudie för hotell- och spa-etablering, ink. utredning av Kulthammar som möjlig hotellbyggnad
- Initiera dialog med privata hotellaktörer. Ta fram prospektunderlag som visar kommersiell potential och kommunens erbjudande
- Realisera hotell med spa/kurort med longevitetsprofil - "Yasuragi på Hälsingevis" - förankrat i Julius Bruns örtkunskap och Hälsingenaturen
- Säkerställ att hotellaktören aktivt säljer konferenser, bröllop och wellnessvistelser - en säljorganisation är en förutsättning, inte ett önskemål
- Lansera nationella evenemang och festivaler som driver pressuppmärksamhet och fyller hotellet under axelperioderna
- Sök och säkra extern finansiering: Leader, Region Gävleborg, Riksantikvarieämbetet, EU:s strukturfonder
- Mål nivå 3A: besöksvolym >200 000/år, hotel belagt året runt, nationell medieprofil för spa- och konferensutbudet

Nästa steg: nivå 3A+B **– det immersiva museet**

Parallellt med att hotellet etablerar sig och Stenegård har växlar upp sin kommersiella bärkraft som nationell destination, öppnar sig nästa ambitionsnivå: ett immersivt och interaktivt museum som gör Stenegård till en kulturell upplevelse av internationell dignitet.

Museet knyter ihop berättelsen från Julius Brun och Hälsingegårdarnas historia hela vägen in i nutid - genom folkmusiken, människorna, berättelserna och världsarvet. Lill-Babs är en del av denna berättelse. Här finns trådar att spinna - från 1800-talets gårdskultur till 2000-talets människor som lever och verkar i trakten.

Upplevelsen använder teknologi, storytelling och immersiva miljöer för att levandegöra platsens själ. Allt presenterat på ett sätt som känns relevant, levande och attraktivt för dagens och morgondagens besökare. Inte ett traditionellt museum med montrar och texter, utan en stark emotionell upplevelse där besökaren blir en del av berättelsen.

Den mark som idag inte är byggnadsminnesförklarad utgör den naturliga platsen för museet. Det möjliggör ett arkitektoniskt tillskott som kompletterar - snarare än konkurrerar med - den skyddade kulturmiljön. Planeringen bör påbörjas parallellt med hotellprojektet, så att man kan söka EU-finansiering och nationella kulturbidrag.

Nivå 3 – Nationell destination

Resursbehov	Investeringsnivån för hotellet avgörs av förstudiens resultat och vald driftsform. Kommunens faktiska kapitalinsats avgörs av hur väl man lyckats attrahera privata partners, vilket är det viktigaste skälet att påbörja den dialogen redan på nivå 2.
Risker	Högst potential men också högst komplexitet. Riskerna är: att hotellpartnern drar sig ur eller aldrig hittas; att ett eventuellt förvärv av Kulthammar fördröjer eller fördröjar projektet; att byggprocessen påverkas av länsstyrelsens krav kring närheten till byggnadsminnet; och att kommunen binder sig till investeringar utan tillräcklig extern medfinansiering. Dessa risker bedöms som hanterbara givet rätt organisatoriska och finansiella förutsättningar - men kräver aktiv riskhantering och tidig partnerdialog.
Samhällsekonomisk konsekvens	Maximal samhällsekonomisk avkastning. Stenegård som tillväxtmotor för hela kommunen såväl som för Regionen. Störst effekt på sysselsättning, inflyttning och fastighetsvärden. Kräver initial investering men har störst långsiktig kommunal avkastning.
Konsekvens för invånarna	Maximal effekt för invånarna: kulturutbud av hög klass, hälso- och kurortserbjudande tillgängligt lokalt, helårsarbetstillfällen, inflyttningsargument av nationell dignitet. Stenegård övergår från att vara viktig för kommunen till att vara definierande för den.

Ett fullt utvecklat Stenegård skulle ha förutsättningarna att bli Hälsinglands främsta besöksdestination, där besökare möter landskapets historia, hantverk och natur, och därifrån lockas vidare att utforska andra delar av kommunen såväl som hela vår region.

11. Nivå 3 - ett window of opportunity

Stenegård befinner sig just nu i ett unikt window of opportunity, ett ögonblick där lokala förutsättningar, nationella strategier och internationella marknadstrender sammanfaller på ett sätt som sällan uppstår. Det är ingen slump. Det är ett resultat av ett starkt kulturarv, ett gynnsamt geografiskt läge och en omvärld i rörelse. Men sådana fönster förblir inte öppna för alltid.

Nationella strategier pekar i exakt rätt riktning

Några av de starkaste strategiska riktningarna inom svensk besöksnäring, regional utveckling och kulturpolitik pekar idag mot exakt den typ av satsning som Stenegård har potential att bli. Den regionala utvecklingsstrategin (RUS) efterlyser innovativa och hållbara året-runt-upplevelser, stärkt internationell attraktionskraft, kulturdriven tillväxt, levande landsbygder och hållbara destinationer med tydlig identitet. En utveckling av Stenegård på nivå 3 svarar upp mot samtliga dessa prioriteringar.

Regeringens strategi Kreativa Sverige! (Skr. 2023/24:111) är ett explicit politiskt mandat för precis detta: att använda kulturella och kreativa näringar som motor för innovation, attraktionskraft och platsutveckling, inte minst i landsbygder och mindre orter där autenticitet och lokal identitet är styrkor snarare än begränsningar.

Tillväxtverket och Visit Sweden bekräftar bilden: kultur och kreativa näringar är ett av de snabbast växande segmenten inom internationell besöksnäring, och Sverige har historiskt sett underskattat sin förmåga att paketera och kommersialisera sitt kulturarv. Det tomrummet finns fortfarande kvar, men inte hur länge som helst.

Hälsingland: oupptäckt och inom räckhåll

Ur ett internationellt perspektiv är Hälsingland fortfarande en relativt oupptäckt destination, och det är faktiskt en styrka. Internationella researrangörer söker aktivt nya svenska produkter och upplevelser bortom de etablerade noderna som Stockholm, Dalarna,

Jämtland. Intresset för det genuina, naturnära och kulturellt autentiska Sverige växer, och det är precis vad Hälsingland representerar.

Ljusdals kommun har dessutom ett utgångsläge som mycket få kommuner i Sverige kan matcha: tre av Hälsingegårdarna inom samma kommungräns, en del av UNESCOs världsarv. Med tre timmar från Stockholm via tåg är tillgängligheten för en internationellt attraktiv landsbygdsdestination ovanligt god. Vi ser Stenegård som potentiell modern välkomstportal för hela Hälsingegårdarnas världsarv - den plats där berättelser, historia, mat, hantverk, musik och ny teknik möts i upplevelser som gör kulturarvet levande och relevant för nya generationer och internationella målgrupper. Därifrån öppnar sig möjligheten att paketera Hälsingland tillsammans med andra starka svenska besöksmål, som Falu Gruva och Höga Kusten, och skapa internationellt attraktiva paketerade resor med tema kulturarv av verklig dignitet.

Longevity, välmående och ett "Yasuragi på Hälsingeväis"

Longevity-turism är nu den snabbast växande kategorin inom wellness-turism - 56 procent av resenärerna uppger att de vill boka en longevity-retreat (källa: Booking.com). Den globala wellness-turismmarknaden förväntas nå 1,6 biljoner dollar till 2030. Det är inte en nichetrend. Det är en strukturell förändring i hur människor väljer att spendera sina semesterdagar, och de söker inte anonyma hotell. De söker platser med äkta berättelser, förankrade i natur och tradition. Julius Brun var apotekare. Han grundade Stenegård på örtkunskap och holistisk hälsosyn. Det är inte en konstruerad wellness-profil. Det är 170 år gammal autenticitet, och autenticitet är det enda inom wellness-sektorn som inte kan köpas.

Under workshopprocessen formulerade en deltagare det träffsäkert: "ett Yasuragi på Hälsingeväis". Inte en kopia - utan ett spa- och hotelkoncept förankrat i hälsingsk ortstradition och Järvsönaturen. Genuint och omöjligt att reproducera någon annanstans.



En värdeskapande kedja – inte en isolerad investering

Det är lätt att tänka på Stenegård som en enskild plats med en enskild budget. Men det är fel lins att se igenom. En investering i Stenegård utlöser en värdeskapande kedja: ett hotell och ett immersivt kulturmuseum skapar reseanledningar året runt, vilket ökar besöksflödet, vilket tillför köpkraft till lokala företagare, vilket skapar arbetstillfällen, vilket genererar skatteintäkter - och som en parallell effekt: stärker kommunens attraktionskraft för inflyttning, förbättrar servicenivån för invånare och höjer livskvaliteten för de som bor och verkar här. Det handlar inte om att utveckla en plats. Det handlar om att skapa en modell för hur kulturarv, kreativitet, teknik och besöksnäring kan samverka för långsiktig regional tillväxt.

Fönstret är öppet nu

Just nu finns politiska strategier som prioriterar området, nationella satsningar på kultur och kreativa näringar, ett växande internationellt intresse, stora möjligheter till extern finansiering, en tydlig efterfrågan på nya hållbara destinationer och tekniska möjligheter att göra kulturarv immersivt och tillgängligt på helt nya sätt. Det är sällan så många faktorer är gynnsamma på en och samma gång, och det vore synd att låta det passera.

Det är därför otroligt viktigt att kommunen inte enbart ser Stenegård som en kostnad eller en enskild plats - utan som en möjlig framtida motor

för kulturdriven destinationsutveckling, regional attraktionskraft och långsiktig hållbar tillväxt i hela kommunen. Det perspektivet förändrar vad investeringen egentligen innebär.

Kulturarv lever när människor lever det

Kulturarv överlever inte genom att låsas in. Det överlever när människor känner det, upplever det och gör det till en del av sin egen berättelse. Det är något vi bär med oss från varje dialog vi haft under det här arbetet.

Framtidens kulturmiljöer behöver inte välja mellan autenticitet och innovation. Rätt använd teknologi kan tvärtom fördjupa förståelsen för en plats själ, levandegöra historien och skapa immersiva upplevelser som gör arvet relevant för nya generationer.

Och kanske är det just där det långsiktiga bevarandet möjliggörs på riktigt. När människor engageras emotionellt och platsen blir en destination folk aktivt söker sig till. Då skapas även de ekonomiska förutsättningar som krävs för att vårda, utveckla och låta kulturarvet leva vidare över tid.

Det samlade materialet pekar på att Stenegård har förutsättningarna. Vad som nu krävs är ett välgrundat politiskt beslut om inriktning och ambitionsnivå.



12. Rekommendationer

Det samlade materialet från visionsprocessen - nulägesanalysen, medborgardialogen, studiebesöken och workshoparbetet - pekar mot ett antal konkreta vägval som kommunen nu behöver ta ställning till. Här är våra rekommendationer.

12.1 Fastslå en politisk ambitionsnivå

Den enskilt viktigaste åtgärden är att kommunens politiska ledning tar ställning till en övergripande riktning. Det behöver inte vara ett detaljerat programbeslut - men ett tydligt ställningstagande kring om platsen i första hand bör ses som en kulturmiljö att bevara, en mötesplats att underhålla eller en besöksnäringssmotor att aktivt utveckla. De tre scenarierna i kapitel 10 ger det politiska beslutet en konkret referensram att navigera utifrån.

Utan en sådan riktning riskerar verksamheten att fortsätta i ett tillstånd av otydlighet, ett förhållande som framkommit tydligt i dialogen och som påverkar personal, hyresgäster och medborgare negativt. Referensplatserna bekräftar: ingen extern aktör, hoteloperatör eller nationell finansiär planerar långsiktigt mot en oklar politisk vilja.

12.2 Etablera ett samverkansråd

Oberoende av vilken nivå eller vilket driftsformsbeslut som fattas bör man etablera ett forum för regelbunden dialog med platsens aktörer - ett samverkansråd med representanter för hyresgäster, föreningar, ev Ljusdalshem och kommunens enheter. Det är en relativt enkel åtgärd, men vi bedömer att den kan ha stor effekt på den "vi och dom"-känsla som framkommit tydligt i dialogen, och på kvaliteten i den interna kommunikationen. Konkret: tydlig struktur med agenda skapar det årshjul som alla parter kan arbeta utifrån.

12.3 Kommunifiera vision och organisationsstruktur

Kommunifiera uppdraget och den antagna visionen - gärna med en tidsatt genomförandeplan - till alla aktörer på gården och samarbetspartners. Tydliggör rollerna och ansvarsfördelningen mellan Ljusdals Kommun, Ljusdalshem och aktörerna på plats. Det är en förutsättning för att alla ska kunna gå åt samma håll.

12.4 Genomför en fastighets- och underhållsbedömning

Fastigheternas skick och underhållsbehov behöver systematiskt kartläggas av Ljusdalshem. Kartläggningen bör ligga till grund för investeringsprioritering och för den kommersiella potentialanalys vi rekommenderar. Det går enkelt uttryckt inte att planera verksamhets-utveckling på saklig grund utan ett klart besked om fastigheternas förutsättningar. Vi har uppfattat att detta redan är planerat av Ljusdalshem, men bör följas upp.

12.5 Säkerställ att man uppfyller krav

Säkerställ att Stenegård uppfyller krav avseende försäkring, brandlagstiftning och tillgänglighet. Vi rekommenderar också att anlita en jurist för att bedöma hur Lagen om Offentlig Säljverksamhet (LOS), som träder i kraft 1 augusti 2026, påverkar Stenegårds nuvarande och planerade verksamhet. LOS reglerar när och hur offentliga aktörer får bedriva säljverksamhet i konkurrens med privata. Den har direkt relevans för Stenegårds affärsmodell och framtida utveckling.

12.6 Installera besöksräknare och bygg kunskapsunderlag

Den planerade installationen av besöksräknare under 2026 är högprioriterad. Utan tillförlitlig besöksdata kan kommunen helt enkelt inte föra trovärdiga samtal med externa finansiärer, investerare eller nationella kulturorgan. Utöver kvantitativa besöksdata bör en målgruppsanalys genomföras även med besökare för att ge bättre underlag för prioriteringar i utbud och marknadsföring.



12.7 Vid nivå 2-3 Sök aktivt extern finansiering

Kommunen bör inventera och aktivt söka externa finansieringsmöjligheter via Leader, Region Gävleborg, Riksantikvarieämbetet och relevanta EU-program. Historiken talar för att det är värt ansträngningen, drygt 10 miljoner kronor beviljades i extern finansiering under perioden 2016–2020. Den nationella strategin Kreativa Sverige (Skr. 2023/24:111) pekar explicit på landsbygdskommuner med starka kulturvärden som prioriterade mottagare, en beskrivning som Stenegård och Ljusdals kommun väl uppfyller.

Utredning	Innehåll
Kultur- och samhällsvärdesanalys	Kvantifiering av indirekta effekter: skatteintäkter, sysselsättning, inflyttningseffekter och fastighetsvärden.
Kommersiell potentialanalys	Marknadspotential, investeringskalkyl och ekonomiska riktlinjer per scenario. Levererar det underlag som krävs för ett välgrundat scenariobeslut.
Drift- och organisationsutredning	Juridisk genomgång av driftsformsalternativ. Personalkonsekvenser. Ågardirektiv och bolagsordning för kommunalt AB.
Hotellprospekt och partneranalys	Vad krävs för att attrahera en extern hotellaktör? Identifiering av potentiella partners, tillstånd och bygglov.



13. Avslutande medskick

Referensprojekt som ICEHOTEL i Jukkasjärvi – se bilaga C – visar att kulturmiljöer med tydlig identitet kan utvecklas till välkända destinationer med betydande besöksekonomiska effekter. Stenegård har ett starkt utgångsläge: ett erkänt kulturarv, en sammanhållen historisk berättelse, ett välbevarat landskap och ett lokalt engagemang som utgör en ovanligt god grund att stå på.

Det samlade materialet indikerar att förutsättningarna för utveckling är goda. Vad som nu behövs är ett välgrundat politiskt långsiktigt beslut om inriktning och ambitionsnivå.

Risken med att vänta

En risk som sällan diskuteras är kostnaden av att inte fatta beslut. Stagnation är inte ett stabilt tillstånd, det är ett tillstånd i rörelse, mot nedgång. Utvecklas man inte så avvecklas man. Varje år utan tydlig riktning innebär att potentiella partners hittar andra projekt och att nationella finansieringsprogram söks av andra kommuner. Utredningsparalys är en reell risk. De fördjupade utredningarna bör uppfattas som parallella och tidsbegränsade, inte som en legitimering av fortsatt avvaktan.

***Platsen Stenegård finns. Historien finns. Engagemanget finns.
Det som nu krävs är ett tydligt uppdrag.***

Källförteckning

Statistik och ekonomiska data

SCB – Statistiska centralbyrån. Sysselsättningsstatistik och fastighetsdata, 2010–2024. www.scb.se

Tillväxtverket. Besöksnäingsstatistik Ljusdals kommun och Gävleborgs län, 2010–2024. www.tillvaxtverket.se

Ljusdals kommun. Driftsbudget och fastighetsdata Stenegård, 2025. Intern kommunal dokumentation.

Länsstyrelsen Gävleborg. Byggnadsminnesförklaring Stenegård, 1978. Skyddsföreskrifter och beslutsdokumentation.

Forskning och analytiska modeller

Butler, R.W. (1980). The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources. The Canadian Geographer, 24(1), 5–12.

AEA Consulting. Cultural Infrastructure Index 2023: Global Benchmarks for Museum and Gallery Construction. London: AEA Consulting, 2023.

Knoster, T., Villa, R. & Thousand, J. (2000). A Framework for Thinking about Systems Change. I: Villa, R. & Thousand, J. (red.), Restructuring for Caring and Effective Education. Baltimore: Paul H. Brookes. [Modellen om vision, motivation, kompetens, resurser och plan, kap. 8.8.]

Nationella strategier och politiska dokument

Regeringen. Kreativa Sverige! Regeringens strategi för kulturella och kreativa näringar. Skr. 2023/24:111. Stockholm: Kulturdepartementet, 2024.

UNESCO. Hälsingegårdar – World Heritage List. Inskrivna 2012. whc.unesco.org/en/list/1282

Region Gävleborg. Regional utvecklingsstrategi (RUS) 2030. Gävle: Region Gävleborg.

Marknads- och branschdata

Booking.com. Travel Predictions 2025: Longevity Travel. Amsterdam: Booking.com B.V., 2024. [Källa för uppgiften att 56 % av resenärer vill boka longevity-retreat.]

Global Wellness Institute. Global Wellness Tourism Economy Report 2024. Miami: GWI, 2024. [Källa för prognosen 1,6 biljoner dollar till 2030.]

Visit Sweden. Årsrapport besöksnäringen 2024. Stockholm: Visit Sweden, 2024.

Referensplatser

Studiebesök med intervjuer genomförda av Destination Järvsö AB, november 2025 – februari 2026: Högbo Bruk AB (Sandviken), Mariebergskogen (Karlstad), Bruket i Wiared, Gunnebo Slott & Trädgårdar (Mölnadal) och Norrvikens Trädgårdar (Båstad).

Kompletterande research: Avicii Experience (Stockholm), Fotografiska (Stockholm), Rosendahls Trädgårdar (Stockholm), Torekällberget (Södertälje) och Vandalorum (Värnamo).

Primärdata från visionsprocessen

Medborgarenkät genomförd via Essmaker, februari–mars 2026. 146 respondenter. Intern rapport, Destination Järvsö AB.

Workshopdagar 13–14 april 2026, Träteatern, Järvsö. 134 deltagare. Presentationer transkriberade och analyserade med stöd av digitala verktyget Vocean. Intern rapport, Destination Järvsö AB.

Dialogmöten med personal, hyresgäster, Hembygdsföreningen, Föreningsalliansen, Scensation, Länsstyrelsen Gävleborg och Ljusdalshem, november 2025 – april 2026. Intern dokumentation, Destination Järvsö AB.

Historiska källor

Herrarna på Stene. Historisk skrift om Stenegårds grundande och tidiga historia. [Tillgänglig via Stenegårds arkiv.]

Julius Brun. Biografisk skrift. [Tillgänglig via Stenegårds arkiv.]

Bilaga A – Driftsformer

A.1 Kommunal förvaltning

Verksamheten drivs direkt inom kommunorganisationen under en förvaltningsnämnd.

Fördelar

Fullt politiskt ansvar och demokratisk insyn. Inga etablerings- eller transaktionskostnader. Enkel styrningsstruktur. Kulturarvsskydd och universell tillgänglighet är naturliga utgångspunkter.

Nackdelar

Byråkratisk och långsam att anpassa till förändrade förutsättningar. Svår att driva med affärsmässig logik. Upphandlingsregler och personalreglering begränsar flexibiliteten. Konkurrerar om kommunens driftsbudget varje budgetcykel utan egna intäktsmål. Riskerar att institutionalisera stagnationen snarare än att bryta den.

A.2 Ideell förening

Medlemsbaserad organisation driven av engagerade individer och organisationer utan vinstsyfte.

Fördelar

Låg etableringströskel. Engagerar lokalsamhället och bygger ägandekänsla. Kan söka förenings- och kulturbidrag. Demokratisk och transparent beslutsstruktur.

Nackdelar

Svag och ofta projektberoende ekonomi. Hög sårbarhet vid nyckelpersoners avgång. Svår att skala upp till den nivå Stenegård kräver. Låg attraktionskraft för professionella samarbetspartners och externa investerare. Lämplig som komplement – exempelvis för volontärverksamhet och lokalt engagemang – men otillräcklig som primär driftsform.

A.3 Stiftelse

Självständig juridisk person med eget kapital och stadgar, utan ägare.

Fördelar

Långsiktig och politiskt stabil – svår att avveckla i samband med mandatskiftet. Kan ta emot gåvor

och donationer skatteförmånligt. Upplevs som oberoende, vilket stärker trovärdigheten mot externa finansörer. Kan i vissa fall stå utanför kommunal upphandlingsplikt, beroende på finansieringsgrad och kontrollförhållanden.

Nackdelar

Stadgäändring kräver Kammarrättens tillstånd via Länsstyrelsen som tillsynsmyndighet – processen är tidskrävande och organisationen är trög att anpassa. Kräver startkapital vid bildande (ingen lagstadgad miniminivå, men kapitalet måste bedömas tillräckligt för ändamålet). Saknar ägare som kan tillskjuta kapital vid ekonomisk stress eller strategisk omställning. En stiftelse som finansieras till mer än 50 % av offentliga medel och står under offentlig kontroll kan dessutom klassas som upphandlande myndighet och därmed omfattas av LOU – en risk som bör utredas vid bildande. Lämpar sig för långsiktig förvaltning av ett väl etablerat uppdrag – men är ett otillräckligt instrument för den dynamiska destinationsutveckling Stenegård kräver i sitt nuvarande läge.

A.4 Arrende – privat operatör driver, kommunen äger

Kommunen behåller fastigheten men upplåter drift och verksamhetsutveckling till en extern aktör mot arrendeavgift och/eller avtalade prestationsvillkor.

Fördelar

Kommunen behåller långsiktig kontroll över mark och fastighet. Driftsriskerna bärs av operatören. Frigör kommunal administration och kompetens. Möjligt att reglera kulturuppdrag, öppettider och tillgänglighet i arrendeaftalet.

Nackdelar

Utmanade att hitta en operatör med rätt kombination av vision, kompetens och ekonomisk kapacitet. Risk att kommersiella intressen marginaliserar kulturuppdraget. Avtalsperiodens längd är kritisk – för korta avtal skapar incitament att skörda kortsiktigt snarare än investera långsiktigt. Fungerar väl för avgränsade delar av verksamheten, men är en otillräcklig styrform för hela platsen.

A.5 Offentlig-privat samverkan (OPS)

Kommunen och en eller flera privata aktörer delar ansvar, investering och risk i ett gemensamt ägt bolag eller strukturerat avtal.

Fördelar

Delar finansieringsbördan och sprider risken. Kombinerar offentligt kulturmandat med privat affärslogik och kapital. Kan attrahera externa investerare och kvalificera för EU-medel med krav på privat medfinansiering.

Nackdelar

Komplex att konstruera juridiskt och kräver tydlig styrning för att undvika intressekonflikter vid avvikande mål. Om den privata parten lämnar uppstår strukturella och ekonomiska problem. Relevant att överväga för specifika investeringar – exempelvis det immersiva kulturcentret eller hotellet – men riskabel som primär styrform utan en stabil offentlig basstruktur. OPS-strukturer i kommunal sektor är dessutom föremål för granskning av Konkurrensverket; det finns rättspraxis kring när sådana arrangemang kan anses otillåtna statsstöd eller snedvrida konkurrensen. Juridisk granskning rekommenderas tidigt i processen.

A.6 Kommunalt aktiebolag – rekommenderad modell

Kommunen äger bolaget, som leds av en professionellt sammansatt styrelse med tydligt kulturpolitiskt uppdrag och affärsmässiga driftsmål inom ramen för kommunens övergripande vision för Stenegård. Styr genom bolagsordning/ägardirektiv, och fullmäktige ska fastställa ändamål, utse styrelse, säkerställa insyn och få ta ställning i frågor av principiell betydelse

Fördelar

Agerar med affärsmässig logik utan att vara fullt marknadsutsatt. Kan ta upp lån med kommunal borgen. Kan ingå avtal och partnerskap med större flexibilitet än kommunal förvaltning. Attraherar externa aktörer som kräver en tydlig och stabil juridisk motpart. Kan anställa en dedikerad VD och affärsutvecklare. Kan arrendera ut delar av verksamheten till externa operatörer och kombinera offentlig kontroll med privat driftsdynamik.

Nackdelar

Offentlighetsprincipen gäller – kommunala bolag är sedan 2010 uttryckligen skyldiga att tillämpa den (kommunallagen 10 kap.), vilket bör kommuniceras tydligt till eventuella privata samarbetspartners som

förväntar sig sekretess. Kräver KF-beslut om bolagsbildning. Kräver tydliga ägardirektiv för att inte driva i otydlig riktning. Självkostnadsprincipen och likställighetsprincipen i kommunallagen innebär att bolaget inte kan agera rent marknadsdrivet – det kan exempelvis inte sälja tjänster under marknadspris eller ge fördelar till enskilda aktörer. Löpande rapportering till kommunstyrelsen som ägare. Kommunal borgen kräver separat politiskt beslut och är inte ett obegränsat instrument.

Referensmodell: Högbo Bruks AB i Sandvikens kommun

- Geografiskt, historiskt och strukturellt den närmaste och mest relevanta referensen för Stenegård.
- Helägt kommunalt bolag med syfte att vårda kulturhistorisk miljö och möjliggöra kultur- och fritidsverksamhet.
- Samarbetar med ett tjugotal självständiga företagare – kombinerar offentlig kontroll med privat driftsdynamik.
- Sandviken finansierar enligt uppgift från Högbo Bruk AB 7–8 mkr för AME (arbetsmarknadsenhetens insatser på platsen), 800 tkr för evenemang och 5 mkr för underhåll. Beloppen varierar år från år beroende på kommunens arbetsmarknadsuppdrag. Kommentaren vid studiebesöket: 'Det är OK – samhällsnyttan är så mycket större.'
- Ljusdals kommun rekommenderas att studera Högbo Bruks AB:s bolagsordning, ägardirektiv och operatörsavtal som konkret underlag inför beslut.

Bilaga B – Idébanken

Nedan samlas alla konkreta idéer som kommit fram i enkäten, workshopsarna, dialogen och studiebesöken. Idébanken är inte en prioriteringslista utan ett levande inspirationsunderlag för det fortsatta arbetet.

Mat, odling och lokal produktion

- Utökad odling och livsmedelsproduktion på plats
- Förädling: bageri, restaurang, butik
- Café/Glasskiosk vid Barnens Stenegård
- Ekobutik/gårdsbutik med lokala produkter
- Handelsträdgård och växtförsäljning
- Pedagogisk odling och andelsodling
- Örtapotek och traditionell kunskap

Utbildning och lärande

- Yrkesutbildningar: hantverk, odling, hållbarhet
- Samverkan med gymnasium, YH och högskola
- Kortare kurser och workshops
- Kunskapscentrum för byggnadsvård och kulturarv
- Pedagogiska program för skolor
- Forskning kopplad till odling och skog
- Upplevelser och aktiviteter
- Guidade visningar och teatervandringar
- Tematiska upplevelser kopplade till historia och sagor
- Interaktiva och digitala upplevelser: VR och hologram
- Workshopbaserade upplevelser – skapa själv
- Återkommande festivaler, marknader och konserter
- Immersiva upplevelsecenter: skog, Julius Brun, Hälsingland

Barn, unga och familj

- Utveckling av Barnens Stenegård
- Lekmiljöer i flera delar av området
- Äventyrs- och rörelsebaserade aktiviteter
- Ungdomsytor: häng, scen, aktiviteter
- Familjevänliga upplevelsekoncept hela året
- Hälsa, välbefinnande och rekreation
- Spa och hälsoanläggning
- Kurort och retreat
- Grön rehabilitering
- Yoga och naturbaserade aktiviteter
- Vinterbad och bastu

Boende och vistelse

- Hotell i olika nivåer – från enkelt till exklusivt
- Glamping och tematiska boenden i historiska miljöer
- Ställplatser för husbilar
- Studentboende kopplat till utbildningar

Evenemang och kultur

- Året-runt-evenemang kopplade till årstider och traditioner
- Konserter, teater och scenkonst
- Bröllop och konferenser som money maker
- Folkmusik- och kulturarvscentrum
- Utställningar och museum
- Vinter och helår
- Skridskobanor och slingor i trädgården
- Skidspår och vinteraktiviteter
- Orangeri och vinterträdgård
- Vinteranpassade lokaler för evenemang och möten
- Infrastruktur och platsutveckling
- Besökscenter vid entrén
- Tydligare entréer och besöksflöden
- Gång- och cykelvagnar med koppling till omgivningen
- Parkering och tillgänglighet
- Naturrum

Organisation och intäktsmodeller

- Kommunalt bolag med tydligt utvecklingsmandat
- Samverkan kommun, företag och föreningar
- Entré till specifika upplevelser
- Parkeringsavgifter
- Dynamisk prissättning per säsong
- Projektbidrag och EU-finansiering

Bilaga C

Jukkasjärvi bevisade att det går

Vad en liten svensk by utan förutsättningar åstadkom – och vad det betyder för Stenegård.

Det här är inte en inspirationstext. Det är ett analytiskt bevis. Att en plats utan historia, utan kulturarv och utan befintliga besökare kan bli ett globalt varumärke med 165 miljoner i omsättning – det förändrar vad som är möjligt för Stenegård.

Utgångsläget 1989 – sämre än Stenegårds idag

År 1989 drev Yngve Bergqvist ett litet värdshus i Jukkasjärvi, en by med knappt 500 invånare i Norrbottens inland. Somrarna fylldes av försränningsturister. Vintrarna var tomma. Turistchefen i regionen gav ett tydligt råd: stäng allt för vintern. Ingen vill komma till mörker och kyla. Bergqvist hade ingen historia att sälja. Inget kulturarv. Inget UNESCO-erkännande. Ingen befintlig besöksvolym att bygga vidare på. Han hade is, mörker och en idé som folk skrattade åt.

Stenegård har ett 170 år gammalt kulturarv, ett UNESCO-erkänt världsarv, Julius Bruns sammanhängande berättelse och 175 000 besökare per år. Utgångspunkten är oändligt mycket starkare än Jukkasjärvis 1989.

Vad som hände – i siffror

Bergqvist valde att inte lyssna på turistchefen. Han vände istället vinterns kyla till sin starkaste tillgång – och byggde världens första ishotell av block från Torneälven. Det som följde är en av de mest anmärkningsvärda transformationerna i svensk besöksnäringens historia.

Vad dessa siffror egentligen berättar

- En plats med noll förutsättningar kan på 35 år bygga ett globalt varumärke med 165 mkr i omsättning och besökare från 70 länder.
- Vintern – som turistchefen sa var omöjlig att sälja – är idag Norrbottens starkaste säsong. Kiruna ökade sin vintersäsong med 7 % år 2024, mot rikssnittet 0 %.
- ICEHOTEL är inte bara ett företag. Det är en motor som genererade 7,1 miljarder kronor i regional omsättning och gjort besöksnäringen till Norrbottens nya basnäring vid sidan av gruvdriften.
- Kiruna svarar idag för ca 40 % av alla turistövernattningsnätter i hela Norrbotten – drivet av ett ishotell som ingen trodde på.

	1989 – före ICEHOTEL	Idag
Jukkasjärvi – invånare	Ca 500 (1989)	Ca 800 (idag)
ICEHOTEL AB – omsättning	0 kr	165 mkr/år (2023)
ICEHOTEL AB – resultat	0 kr	+11,5 mkr (lönsamt)
Anställda vintertid	0	200 personer
Besökarnas ursprung	Lokalt, sommartid	70 länder – året runt
Totalt besökare sedan start	0	Över 1 miljon
Kiruna – gästnätter	Ej mätbart på vintern	607 818/år (2024 – rekord)
Regional omsättning besöksnäring	–	7,1 miljarder kr
Vinter som säsong	Omöjlig att sälja	Norrbottens starkaste säsong

Källa: Almi, Icehotel AB årsredovisning 2023, Swedish Lapland Visitors Board, Tillväxtverket/SCB.

Mekaniken bakom – tre lärdomar för Stenegård

1. Det unika slår det stora

ICEHOTEL är inte världens största hotell. Det är världens mest distinkta. Det är distinktionen – inte skalan – som skapar en resanledning tillräckligt stark för att folk ska boka flyg från Australien. Stenegård har ett råmaterial av precis samma karaktär: Julius Bruns sammanhängande livsfilosofi, ett UNESCO-erkänt hälsingekulturarv, 170 år av kontinuitet. Det är inte ett utbud. Det är en berättelse. Och berättelser som är sanna behöver inte säljas – de behöver bara kommuniceras.

ICEHOTEL skapar inte sin distinktion. Den är given av platsen och naturen. Stenegård är på samma sätt givet ett distinkt råmaterial. Frågan är inte om det räcker – det gör det. Frågan är om kommunen väljer att aktivera det.

2. Svaghetsens framsida är möjlighetens baksida

Bergqvists svaghet var vintern. Han vände den till sin tillgång. Stenegårds svaghet är vinterhalvåret – platsen är stilla från oktober till maj och saknar ekonomisk bärkraft när sommargästerna slutat komma. Det är exakt den svaghet som kan bli nästa styrka, precis som i Jukkasjärvi. Skridskobanor, vinterprogram, ett uppvärmt kulturcenter, bröllop i januarisdunklet – det är inte bara aktiviteter. Det är en identitet.

Det som idag upplevs som ett problem är, rätt hanterat, det blivande konkurrensförspänget.

3. En tydlig identitet skapar ett ekosystem – inte bara ett företag

ICEHOTEL genererade inte bara intäkter för sig självt. Det skapade en region. Runt hotellet växte samiska kulturupplevelser, hundspannsföretag, naturguider, restauranger och hantverkare fram. Besöksnäringen beskrivs idag av Swedish Lapland Visitors Board som 'ett nytt livsblod i bygder som kämpat med utflyttning och försvunna jobb' – och som en sektor som 'attraherar kvinnor och ungdomar, grupper som Norrbotten historiskt haft svårt att behålla'.

Stenegård har redan 29 aktörer. Det är redan ett ekosystem. Men ett ekosystem utan en tillräckligt stark motor stannar av. En tydlig identitet och en investering i rätt resanledning är det som sätter ekosystemet i rörelse.

Tre gemensamma nämnamnare för platserna som lyckades

- De vände ett svaghetstecken till sin starkaste tillgång – och kommunicerade det med övertygelse.
- De hade en tydlig identitet som fungerade som styrverktyg internt och positionering externt.
- De tog ett aktivt beslut att investera – och höll fast vid det över tid, bortom mandatperioderna.

Jukkasjärvi och Järvsö – en jämförelse

Jukkasjärvi och Järvsö är på många sätt anmärkningsvärt lika – och på ett avgörande sätt är Järvsö starkare.

Faktor	Jukkasjärvi 1989	Järvsö / Stenegård idag
Invånare i kommunen	Ca 23 000 (Kiruna)	Ca 18 800 (Ljusdal)
Befintliga besökare	~5 000 sommartid	175 000/år
Kulturhistoriskt arv	Inget av dignitet	Stark koppling till Världsarvet Hälsingegårdar
Autentisk berättelse	Inget att bygga på	Julius Brun – 170 år
Befintliga aktörer	Värdshus, försäkring	29 aktörer i ekosystem
Avstånd till Stockholm	Ca 16 h tåg	Ca 3 h tåg
Upptagningsområde 3 tim	Begränsat	Ca 1,5 miljoner invånare
Besöksnäringstillväxt	Noll vintertid	Bevisad trend sedan 2010
Vad som saknades 1989	Allting	Identitet, investering, motor

Jukkasjärvi startade med ett tomt blad och skapade ett globalt varumärke. Järvsö och Stenegård startar med ett av Sveriges starkaste kulturhistoriska råmaterial. Det som fattades i Jukkasjärvi 1989 och som Stenegård saknar idag är samma sak: en tydlig identitet, en investering och en motor som sätter ekosystemet i rörelse.

Det politiska argumentet – vad det handlar om

Det är lätt att se en investering i Stenegård som en kostnad. Det är fel lins. Rätt lins är att se det som kommunen faktiskt köper.

En investering i Stenegård köper

- En motor som genererar besökare till hela Järvsö-ekosystemet – hotell, restauranger, aktiviteter – inte bara till Stenegård i sig.
- Ett inflyttningsargument för barnfamiljer och yrkesverksamma. Kommuner med levande kulturliv väljs aktivt av de grupper kommunen behöver attrahera.
- Arbetsstillfällen av en typ som matchar lokal kompetens och som är helårstjänster, inte säsongsanställningar.
- Skatteintäkter, fastighetsvärden och befolkningsunderlag för skolor och kommunal service – effekter som aldrig syns i Stenegårds egen driftsbudget men som är kommunens faktiska avkastning.
- En plats som håller invånarna stolta nog att stanna – och att berätta för andra att de ska komma.

Det finns en annan kostnad som sällan diskuteras – kostnaden av att inte investera. Stagnation är inte ett stabilt tillstånd. Det är ett tillstånd i rörelse mot minskad relevans. Potentiella partners hittar andra projekt. Kvalificerade ledare väljer andra uppdrag. Nationella finansieringsprogram söks av andra kommuner. Varje år av passivitet gör nästa steg dyrare och svårare.

Frågan är inte om Stenegård har förutsättningar. Det har den – starkare än Jukkasjärvi hade 1989. Frågan är om Ljusdals kommun väljer att använda dem.

Vad Jukkasjärvi lärde oss

Yngve Bergqvist åt gröt för att klara sig ekonomiskt under de första åren. Han fick inga statliga bidrag. Han ignorerades av turistchefen. Han sålde is till japaner när ingen annan förstod vad det var han höll på med.

Idag är Jukkasjärvi känt i 70 länder. ICEHOTEL omsätter 165 miljoner kronor. Kiruna har 608 000 gästnätter per år. Och en region som lever av gruv-industri har fått en andra basnäring som attraherar precis de grupper som gruvstäder annars har svårt att behålla – unga, kvinnor och barnfamiljer.

Det tog tid. Det krävde mod. Det krävde ett beslut att satsa när det var oklart om det skulle löna sig.

Stenegård har ett starkare utgångsläge. Närmre storstäderna. Starkare kulturarv. Fler befintliga aktörer. Bättre infrastruktur. Och en omvärld som 2026 aktivt söker exakt det Stenegård kan erbjuda: autentiska platser med äkta berättelser och meningsfulla upplevelser.

Det som saknades i Jukkasjärvi 1989

var ett beslut.

Det är det enda Stenegård saknar också.





FRAMTIDENS STENEGÅRD

Visionsprocess och strategiskt beslutsunderlag

Destination Järvsö AB
Uppdragsgivare: Ljusdals kommun
Maj 2026